

# BUSINESS REVIEW

94

**Ödemeler Dengesi**  
Ödemeler Dengesindeki  
Hata/Noksan Kavramı  
*Balance of Payment  
Mistakes in Balance of Payment /  
Deficiency Concept*

110

**e-ticaret**  
E-ticaretin Vergilendirilmesi  
*e-commerce  
Taxation of e-commerce*

136

**Spotlight**  
Anadolu'daki Çağrı Merkezleri  
*Spotlight  
Call Centers in Anatolia*



## 2014'E GİRERKEN TÜRKİYE EKONOMİSİ

*TURKISH ECONOMY ON ENTERING 2014*

ISSN 2147-7620



9 772147 762004

**Anadolu'nun 100 Büyük Şirketi Sayfa 01**

*100 Big Firms in Anatolia Page 01*

| Sıralama | 2012 | 2011 | Firma adı                        | İl         | Ciro<br>(Net satışlar, TL) | Vergi<br>öncesi<br>kâr (TL) | İhracat<br>(\$) | Özsermaye<br>(TL) | Çalışan<br>sayısı | Sektör         |
|----------|------|------|----------------------------------|------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1        | 2    |      | Erbakır                          | Denizli    | 2.340.846.000              | 47.370.000                  | 515.605.000     | 45.000.000        | 716               | Metal          |
| 2        | 1    |      | Kroman Çelik Sanayi              | Kocaeli    | 2.308.544.261              | *                           | 405.181.928     | 150.000.000       | 947               | Demir-Çelik    |
| 3        | 3    |      | Tosçelik Profil                  | Hatay      | 2.302.514.076              | *                           | 402.758.894     | 246.747.562       | *                 | Demir-Çelik    |
| 4        | 4    |      | Tiryaki Agro Gıda Sanayi         | Gaziantep  | 1.968.436.334              | 8.163.851                   | 421.476.208     | 239.595.037       | 824               | Gıda           |
| 5        | 5    |      | Yıldız Entegre Ağaç Sanayi       | Kocaeli    | 1.929.061.735              | *                           | 57.785.249      | 933.824.708       | 1.750             | Ağaç-Orman     |
| 6        | 6    |      | Kardemir                         | Karabük    | 1.665.293.588              | 230.655.145                 | 13.201.546      | 1.125.634.152     | 3.637             | Demir-Çelik    |
| 7        | 7    |      | Eti Pazarlama A.Ş.               | Eskişehir  | 1.527.706.479              | *                           | 29.450.000      | *                 | *                 | Gıda           |
| 8        | 9    |      | Konya Şeker Sanayi               | Konya      | 1.478.099.792              | 142.826.279                 | 11.162.342      | 800.000.000       | 2.595             | Gıda           |
| 9        | 10   |      | Nursan Metalurji Endüstrisi      | Konya      | 1.428.521.724              | 9.464.779                   | 291.288.509     | 233.168.573       | 554               | Metal          |
| 10       | 13   |      | Sütaş Süt Ürünleri               | Bursa      | 1.326.184.466              | 128.352.668                 | 10.296.000      | 218.760.650       | 3.278             | Gıda           |
| 11       | 14   |      | Sanko Tekstil İşletmeleri Sanayi | Gaziantep  | 1.298.664.387              | 39.519.614                  | 297.031.336     | 910.000.000       | 7.347             | Tekstil        |
| 12       | 15   |      | Abaloğlu Yem                     | Denizli    | 1.263.877.885              | 104.082.285                 | 23.284.323      | 40.120.000        | 2.239             | Gıda           |
| 13       | 11   |      | Banvit                           | Balıkesir  | 1.261.068.037              | 13.311.643                  | 63.500.000      | 153.747.675       | 3.441             | Gıda           |
| 14       | 8    |      | Oltan Gıda Maddeleri             | Trabzon    | 1.203.399.308              | 9.829.863                   | 496.159.195     | 72.535.555        | 306               | Gıda           |
| 15       | 12   |      | Hes A.Ş.                         | Kayseri    | 1.095.003.553              | 37.954.238                  | 170.854.531     | 287.769.810       | 981               | Enerji         |
| 16       | 19   |      | Eti Gıda A.Ş.                    | Eskişehir  | 1.021.464.544              | *                           | 61.001.346      | *                 | *                 | Gıda           |
| 17       | 20   |      | Kürüm Demir Sanayi               | Kocaeli    | 889.818.203                | 6.266.073                   | 36.730.000      | 69.933.188        | 208               | Demir-Çelik    |
| 18       | 18   |      | Boyaş Mobilya Sanayi             | Kayseri    | 854.094.659                | 105.205.042                 | 44.812.037      | 136.000.000       | 3.672             | Mobilya        |
| 19       | 17   |      | Balpet Petrol Ürünleri           | Mersin     | 834.714.273                | *                           | 7.526.478       | *                 | 75                | Enerji         |
| 20       | 26   |      | Naksan Plastik Sanayi            | Gaziantep  | 825.164.149                | 14.356.257                  | 104.160.078     | 115.000.000       | 2.010             | Lastik-Plastik |
| 21       | 27   |      | Erpilç Entegre Tavukçuluk        | Bolu       | 823.157.055                | 26.331.114                  | 12.816.851      | 179.113.477       | 2.358             | Gıda           |
| 22       | 21   |      | Doğa Organik Gıda                | Manisa     | 820.326.837                | 3.078.416                   | 1.631.000       | 20.000.000        | 201               | Gıda           |
| 23       | 29   |      | Tezcan Galvanizli Yapı Eleman.   | Kocaeli    | 816.007.608                | *                           | 62.275.219      | *                 | 329               | Metal          |
| 24       | 22   |      | Keskinoğlu Tavukçuluk            | Manisa     | 814.924.309                | 2.801.111                   | 84.652.060      | 90.000.000        | 3.105             | Gıda           |
| 25       | 24   |      | Altunkaya İnşaat Nakliyat        | Gaziantep  | 809.025.854                | 9.787.949                   | 372.026.340     | 20.000.000        | 250               | Ticaret-Hizmet |
| 26       | 387  |      | Nursan Demir Pazarlama           | Hatay      | 796.880.715                | 176.485                     | *               | 1.000.000         | 7                 | Demir-Çelik    |
| 27       | 34   |      | Gülsan Sentetik Dokuma San.      | Gaziantep  | 777.919.648                | 110.042.947                 | 163.630.000     | 375.779.558       | 2.255             | Tekstil        |
| 28       | 37   |      | Kocaer Haddecilik                | Denizli    | 764.320.979                | 16.081.024                  | 128.625.976     | 95.373.957        | 624               | Demir-Çelik    |
| 29       | 32   |      | Beypi Tarımsal Üretim            | Bolu       | 760.012.313                | 33.027.466                  | 29.625.616      | 252.683.729       | 2.580             | Gıda           |
| 30       | 25   |      | Yeşilyurt Demir Çelik End.       | Samsun     | 750.641.900                | *                           | 51.448.120      | *                 | 520               | Demir-Çelik    |
| 31       | 49   |      | Eti Bakır                        | Kastamonu  | 688.320.661                | 289.923.990                 | 22.733.000      | 824.467.372       | 1.656             | Maden          |
| 32       | 30   |      | Merkez Çelik Sanayi              | Kayseri    | 675.160.157                | 79.112.331                  | 46.146.079      | 108.000.000       | 2.531             | Mobilya        |
| 33       | 270  |      | Sanko Enerji Sanayi              | Gaziantep  | 673.694.353                | *                           | *               | 6.644.194         | 152               | Enerji         |
| 34       | 43   |      | Beyteks Tekstil Sanayi           | Adana      | 659.747.381                | 74.883.569                  | 33.327.747      | 150.000.000       | 3.085             | Tekstil        |
| 35       | 61   |      | Biskot Bisküvi Gıda Sanayi       | Karaman    | 648.875.041                | 41.722.972                  | 116.314.000     | 168.562.259       | 3.668             | Gıda           |
| 36       | 45   |      | Petlas Lastik Sanayi             | Kırşehir   | 640.640.594                | 75.574.802                  | 179.106.869     | 336.870.050       | 1.931             | Lastik-Plastik |
| 37       | 58   |      | Gemlik Gübre Sanayii             | Bursa      | 639.211.726                | 164.661.027                 | 102.828.706     | 550.098.573       | 409               | Kimya          |
| 38       | 40   |      | Netmet Gıda Sanayi               | Kocaeli    | 638.341.019                | 29.674.268                  | 16.943.137      | 83.054.198        | 903               | Gıda           |
| 39       | 55   |      | Sanko Pazarlama                  | Gaziantep  | 631.694.921                | 4.793.723                   | *               | 141.530.825       | 90                | Tekstil        |
| 40       | 28   |      | Tırsan Treyler Sanayi            | Sakarya    | 629.136.307                | 24.140.839                  | 67.986.981      | 143.118.459       | 363               | Otomotiv       |
| 41       | 38   |      | Adese Alışveriş Merkezleri       | Konya      | 614.944.352                | *                           | *               | 30.000.000        | 3.216             | Ticaret-Hizmet |
| 42       | 33   |      | Sanko Dış Ticaret                | Gaziantep  | 613.394.267                | 2.163.343                   | 325.291.654     | 2.000.000         | 13                | Ticaret-Hizmet |
| 43       | 47   |      | Özdilek Alışveriş Merkezleri     | Bursa      | 610.655.452                | 72.152.599                  | *               | 437.347.418       | 3.595             | Tekstil        |
| 44       | 31   |      | Kayseri Şeker Fabrikası          | Kayseri    | 575.596.259                | 30.102.481                  | 158.750         | 200.000.000       | 1.365             | Gıda           |
| 45       | 64   |      | Şölen Çikolata Gıda              | Gaziantep  | 547.340.702                | *                           | 149.279.123     | 122.984.791       | 1.488             | Gıda           |
| 46       | 65   |      | Kayseri ve Cıvırı Elektrik       | Kayseri    | 544.050.364                | 54.030.000                  | *               | 45.500.000        | 628               | Enerji         |
| 47       | **   |      | Has Otomotiv Yatırım             | Hatay      | 530.517.995                | 22.041.341                  | *               | 14.644.800        | 261               | Otomotiv       |
| 48       | 36   |      | Asil Çelik Sanayi                | Bursa      | 527.117.184                | 28.361.928                  | 92.906.937      | 331.270.092       | 725               | Demir-Çelik    |
| 49       | 23   |      | Karsan Otomotiv                  | Bursa      | 524.292.805                | -56.460.211                 | 107.942.993     | 160.067.297       | 1.023             | Otomotiv       |
| 50       | 66   |      | Gelecek Otomotiv                 | Diyarbakır | 510.381.120                | 9.238.803                   | *               | 31.545.767        | 268               | Otomotiv       |

(\*):Açıklanmasını istemiyor.

(\*\*):Listeye bu yıl girdi.

| Sıralama | 2012 | 2011 | Firma adı                        | İl        | Ciro<br>(Net satışlar, TL) | Vergi<br>öncesi<br>kâr (TL) | İhracat<br>(\$) | Özsermaye<br>(TL) | Çalışan<br>sayısı | Sektör         |
|----------|------|------|----------------------------------|-----------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 51       | 63   |      | Bis Enerji Elektrik Üretim       | Bursa     | 504.210.621                | 1.985.799                   | *               | 90.000.000        | 110               | Enerji         |
| 52       | 51   |      | Tosyalı Demir Çelik              | Hatay     | 503.189.461                | *                           | 100.210.097     | 63.588.674        | *                 | Demir-Çelik    |
| 53       | 54   |      | Ulusoy Un Sanayi                 | Samsun    | 499.842.919                | *                           | 95.996.630      | *                 | 168               | Gıda           |
| 54       | 59   |      | Fasdat Gıda                      | Kocaeli   | 495.996.816                | 15.376.908                  | 2.073.388       | 41.898.333        | 224               | Ticaret-Hizmet |
| 55       | **   |      | Coşkunöz Metal                   | Bursa     | 495.255.724                | 24.080.497                  | 46.921.000      | 89.379.660        | 1.900             | Metal          |
| 56       | 62   |      | Aşkale Çimento Sanayi            | Erzurum   | 492.796.353                | *                           | 5.296.929       | *                 | 1.102             | Çimento        |
| 57       | 41   |      | Yeşim Satış Mağazaları           | Bursa     | 491.488.699                | *                           | 193.601.653     | 19.304.581        | 50                | Tekstil        |
| 58       | 48   |      | Merinos Halı                     | Gaziantep | 488.794.513                | *                           | 134.500.000     | 106.700.000       | 2.077             | Tekstil        |
| 59       | 56   |      | Oltan Fındık                     | Düzce     | 475.736.357                | *                           | *               | *                 | 12                | Gıda           |
| 60       | 53   |      | Nuh Çimento Sanayi               | Kocaeli   | 473.522.002                | 73.081.844                  | 45.535.211      | 755.723.763       | 501               | Çimento        |
| 61       | 90   |      | Kamil Koç Otobüsleri             | Bursa     | 463.850.247                | *                           | *               | 6.500.000         | 1.861             | Ticaret-Hizmet |
| 62       | 83   |      | Has Çelik ve Halat Sanayi        | Kayseri   | 460.848.840                | 24.155.090                  | 115.343.629     | 98.060.642        | 658               | Metal          |
| 63       | 69   |      | Baştuğ Çelik Sanayi              | Hatay     | 452.371.344                | 1.222.208                   | 30.456.000      | *                 | 147               | Demir-Çelik    |
| 64       | 50   |      | Sidemir Sivas Demir Çelik        | Sivas     | 446.711.033                | *                           | *               | *                 | 570               | Demir-Çelik    |
| 65       | **   |      | N-Pet Petrol Ürünleri            | Mersin    | 444.087.429                | *                           | *               | 40.959.566        | 65                | Enerji         |
| 66       | 75   |      | Yolbulan Metal Sanayi            | Hatay     | 441.097.817                | 7.970.817                   | 125.377.232     | 106.547.157       | 410               | Metal          |
| 67       | 57   |      | Orta Anadolu Ticaret ve San.     | Kayseri   | 433.996.632                | 46.253.649                  | 98.000.000      | 307.029.035       | 1.331             | Tekstil        |
| 68       | 80   |      | Kardemir Haddecilik              | Denizli   | 432.032.732                | 2.015.144                   | 200.236.905     | 91.549.478        | 500               | Demir-Çelik    |
| 69       | 100  |      | Aynes Gıda                       | Denizli   | 420.724.756                | 9.506.530                   | 5.734.050       | 45.257.912        | 900               | Gıda           |
| 70       | 52   |      | Çimko Çimento                    | Gaziantep | 419.557.987                | 39.765.839                  | 46.309.662      | 361.222.996       | 853               | Çimento        |
| 71       | 84   |      | Pakpen Plastik Boru              | Konya     | 418.775.188                | 37.325.554                  | 36.501.589      | 92.636.866        | 650               | Lastik-Plastik |
| 72       | 72   |      | Elita Gıda                       | Adana     | 410.516.666                | 4.486.677                   | 78.382.367      | 22.459.921        | 135               | Gıda           |
| 73       | 99   |      | Beyçelik Gestamp Kalıp           | Bursa     | 409.009.707                | *                           | 50.545.699      | 126.991.623       | 1.309             | Demir-Çelik    |
| 74       | 74   |      | Menderes Tekstil                 | Denizli   | 407.340.706                | 6.715.206                   | 165.718.000     | 293.986.824       | 1.854             | Tekstil        |
| 75       | 101  |      | Sadık Group                      | Denizli   | 405.525.250                | 5.709.222                   | *               | 47.941.014        | 405               | Otomotiv       |
| 76       | 89   |      | Kadooğlu Yağ Sanayi              | Gaziantep | 404.996.551                | 8.168.560                   | 200.089.505     | 15.266.124        | 122               | Gıda           |
| 77       | 68   |      | Tusaş Motor Sanayi               | Eskişehir | 404.468.697                | 22.427.038                  | 203.000.000     | 307.491.233       | 1.398             | Otomotiv       |
| 78       | 88   |      | Şeker Piliç                      | Balıkesir | 401.772.270                | *                           | 33.190.812      | *                 | 1.599             | Gıda           |
| 79       | 217  |      | Beşler Gıda                      | Gaziantep | 397.203.884                | *                           | 139.514.373     | *                 | 108               | Gıda           |
| 80       | 87   |      | Matlı Yem Sanayi                 | Bursa     | 395.382.688                | 6.800.749                   | *               | 152.626.643       | 550               | Gıda           |
| 81       | 71   |      | Çınar Boru Profil Sanayi         | Zonguldak | 394.403.428                | *                           | *               | *                 | *                 | Metal          |
| 82       | 82   |      | As Çimento Sanayi ve Ticeret     | Burdur    | 393.060.622                | 72.607.412                  | 88.082.351      | 268.477.706       | 359               | Çimento        |
| 83       | 70   |      | İlhanlar Haddecilik Boru- Profil | Hatay     | 383.469.431                | *                           | 22.493.924      | *                 | 264               | Demir-Çelik    |
| 84       | 44   |      | Eti Gümüş                        | Kütahya   | 380.158.493                | 56.496.255                  | 66.221.000      | 580.948.024       | 891               | Maden          |
| 85       | 60   |      | Yıldız Sunta MDF Orman Ürün.     | Kocaeli   | 377.364.209                | *                           | 17.923.640      | 264.974.519       | 679               | Ağaç-Orman     |
| 86       | 102  |      | Köksan Pet ve Plastik Ambalaj    | Gaziantep | 365.678.419                | 10.181.844                  | 78.732.247      | 122.822.985       | 368               | Ambalaj        |
| 87       | 73   |      | Süper Film Ambalaj               | Gaziantep | 365.349.665                | 8.351.486                   | 24.398.315      | 193.203.814       | 578               | Ambalaj        |
| 88       | 93   |      | Boyteks A.Ş.                     | Kayseri   | 362.824.889                | 68.300.284                  | 132.982.380     | 261.202.244       | 1.151             | Tekstil        |
| 89       | 81   |      | Doğuş Çay ve Gıda Mad. Üret.     | Ordu      | 362.128.989                | *                           | 447.383         | *                 | 1.017             | Gıda           |
| 90       | 96   |      | Yörsan Gıda Mamülleri Sanayi     | Balıkesir | 360.530.413                | *                           | 8.514.000       | 111.700.418       | 561               | Gıda           |
| 91       | 103  |      | Mescier Demir Çelik              | Karabük   | 354.565.349                | 6.412.281                   | 132.167.241     | 28.053.978        | 431               | Demir-Çelik    |
| 92       | **   |      | Turyağ Gıda Sanayi               | Balıkesir | 352.024.904                | 7.332.237                   | 4.600.000       | 71.290.582        | 225               | Gıda           |
| 93       | 79   |      | Durak Fındık Sanayi              | Ordu      | 347.395.591                | 1.629.335                   | 106.614.529     | 24.209.439        | 580               | Gıda           |
| 94       | 108  |      | Gülpa Pazarlama                  | Gaziantep | 344.998.076                | *                           | 152.642.000     | *                 | 8                 | Ticaret-Hizmet |
| 95       | 131  |      | Gedik Tavukçuluk ve Tarım        | Uşak      | 343.950.751                | 1.034.876                   | 3.986.553       | 71.007.563        | 1.100             | Gıda           |
| 96       | 134  |      | Koç Haddecilik Tekstil           | Hatay     | 336.679.606                | 11.072.751                  | 34.077.000      | 79.256.958        | 118               | Demir-Çelik    |
| 97       | 121  |      | Bifa Bisküvi ve Gıda San. A.Ş.   | Karaman   | 334.686.890                | 25.467.651                  | 54.441.699      | 86.645.243        | 2.137             | Gıda           |
| 98       | 77   |      | Adopen Plastik                   | Antalya   | 330.231.018                | 24.084.195                  | 78.739.423      | 161.069.407       | 870               | Lastik-Plastik |
| 99       | 116  |      | Lidersan Sağlık ve Gıda Ürün.    | Gaziantep | 329.315.480                | 10.402.627                  | 183.098.545     | 60.000.000        | 376               | Kimya          |

# Aralık 2013



## İçindekiler / Contents



### Türkiye 2014/ Turkey 2014

10

2014-2016 Orta Vadeli Program'ın Hedefi Mali Disiplin /  
2014-2016 The Objective of Medium-term Program: Financial Discipline

**Özer ERTUNA**

2014 Yılında Türkiye Ekonomisi / Turkish Economy in 2014

16

26

**Gazi ERÇEL**

Dalgalı sulara girerken 2014 yılında Türkiye Ekonomisi /  
Turkish Economy in 2014 in Unsettled Waters

**Tevfik ALTINOK**

2014 Yılı ve Türkiye Ekonomisi / Year 2014 and Turkish Economy

34



52

**Yeliz KARABULUT**

Piyasalar Parasal Genişleme Bağımlılığından  
Kurtulabilir mi? / Are Markets Able to Get Rid  
of Monetary Expansion Addiction?w





56

**Alev Dilek AYDIN**

İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı: Kurumsal Yönetim/  
*The Secret of Well-Managed Companies: Corporate Management*



**Deniz Zaptçioğlu ÇELİKDEMİR**  
Kurumsal Yönetim / *Corporate Management*

72

78

**Burçin KAPLAN**

Şirketlerde Kontrollü Değişim ve Gelişimin  
Yeni Vazgeçilmezi Bilgi Yönetimi/  
*Controlled Alteration in Companies and the New Indispensable  
Requirement for Development-Information Management*



**Koray KOYUNCU**

Pareto'nun 20/80 Yasası ve Yansımaları/  
*20/80 Regulation o Pareto and Its Reflections*

88

94

**Raif BAKOVA**

Net Hata ve Noksan Kaleminin Kaynakları/  
*The Sources of Net Errors and Omissions Items*



**Nurgün Komşuoğlu YILMAZ**

Türkiye'de Mikro Finans Uygulamaları/  
*Micro Financial Practices in Turkey*

104

110

**İsmail Hakkı GÜNEŞ**

e-Ticaret ve e-Ticaretin vergilendirilmesi/  
*e-Trade and Taxation of e-Trade*



**Mahmut DEMİRBAŞ**

Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Önemi ve Vergilendirilmesi  
*The Significance of Real Estate Investment Associations and Its Taxation*

122



136

**Ahmet Hakan ÖZKAN**Anadolu'daki Çağrı Merkezleri  
*Call Centers in Anatolia*Özel Dosya / *Private Case*

150

**Güneri AKALIN**Beşinci İzmir İktisat Kongresi'nin Ardından  
*Aftermath of 5<sup>th</sup> İzmir Economics Congress*Tartışma / *Discussion***Ateş USLU**Modern İşletmeciliğin Kökenleri (XIX. Yüzyıl):  
Tarih Yazımında Yeni Yaklaşımlar*AThe Origin of Modern Industry (XIX. Century):  
New Approaches to History Recordings*

160

Kitaplar / *Books*

172

Türkiye'de Piyasa Ekonomisi ve Küresel Ekonomik Kriz/

*Market Economy in Turkey and Global Economic Crisis/* **Güneri AKALIN**Customer-Oriented Marketing Strategy/ **Tevfik Dalgıç & Tülay Yeniçeri**Sigorta Matematiği/ *Insurance Maths/* **Çiğdem Özarı & Elif Çakmakçoğlu**Son Sayfa / *Last Page***Selim YAŞAR**

176



# 2014'e Girerken

**İ** AÜ Business Review Dergisi, yeni sayısının da ülke kalkınması için önemli olan "2014 yılında Türkiye ekonomisi" konusunu ele aldı. Dünya ekonomisinin ve bileşenlerinin özellikle son 6 ayda oldukça hızlı değişmesi, Türkiye ekonomisini de yeniden ele alma gerekliliğini doğurdu. Orta vadeli program ile yeniden gündeme gelen bu hızlı değişimler nedeniyle Dünya üzerinde pek çok hükümet hedeflerini yeniden düzenlemek zorunda kaldı.

Türkiye ekonomisi, pek çok Dünya devleti ile ilişki içerisinde olduğu için değişimlerden kolay etkilenebilecek bir yapıya sahiptir. Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyadaki piyasalar düşünüldüğünde, onların son değişimlerden çok fazla etkileneceği hesaba katıldığında, Türkiye ekonomisini gözden geçirme gerekliliği daha iyi anlaşılabilir. Beklenmedik durumlara cevap verme gücü, mevzuatların başarısı, adaptif yapı bileşenler, şu günlerde daha iyi gözden geçirilmelidir.

İş dünyası için gereken konuları içerdiği kadar yatırımcıların da zihnindeki fikirlere şekil verebilecek olan bu sayıda 2014 yılı Türkiye ekonomisine dair çeşitli konular da ele alındı. Bu sayımız, öncelikle, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin kalkınma ve gelir dağılımı konusundaki duyarlılığını göstermektedir.

Sevgi ve Saygılarımla,

**Dr. Mustafa AYDIN**  
Mütevelli Heyet Başkanı



# Going into 2014

**I**n its latest publication, Istanbul Aydın University(IAU) business review journal has dwelled upon "the Turkish economy in the year 2014" which is important for the development of the country. The rather quick change in the world's economy and its components especially in the last six months, has given rise to the need to reconsider Turkey's economy.

This change, which has been brought about by the medium-term program, has forced many governments in the world to once again rearrange their goals. Because of its close relationship with many states or countries in the world, Turkish government has an economic structure which can easily be affected by change. Considering the market of the geographical area in which Turkey is located, plus when we put into account the fact that they (the markets) will be affected by the recent changes, the necessity of reviewing the Turkish economy can be better understood. Power to respond to unexpected situation, the success of legislations, adaptive structure component, should be better reviewed in these days.

Just as much as it contains issues or topics crucial to the business world, this publication also contains and discusses ideas which will help shape the variety of business ideas in the minds of investors in the year 2014. This publication, especially shows how sensitive Istanbul Aydın University is to the issue of development and distribution of income.

Sincerely

**Dr. Mustafa AYDIN**  
President Board Of Trustees



*Uluslararası kariyerinize açılan kapı*



# İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ ERASMUS ÖĞRENCİ VE PERSONEL DEĞİŞİM PROGRAMI

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

Florya Yerleşkesi

Beşyol Mahallesi İnönü Caddesi No: 38 Küçükçekmece / İstanbul / J Blok 2. Kat

Tel: 444 1 428 Faks: 0212 424 08 80

[erasmus.aydin.edu.tr](http://erasmus.aydin.edu.tr)



## Türkiye 2014

**2** 012'den itibaren Türkiye ekonomisindeki yükselme trendli koşullar değişmeye başladı. Özellikle ticaret ortaklarının en büyüğü konumundaki Euro bölgesindeki krizin sürmesi Türkiye açısından sıkıntılı bir sürece dönüşmesine neden oldu. Öte yandan 2011 yılında cari açıkta ortaya çıkan rekor artışın frenlenmeye çalışılması büyümede düşüş sürecine girilmesine yol açtı.

2014-2016 dönemini kapsayan ekonomik görünümde; potansiyel büyüme hızına ulaşmak, cari işlemler açığını daha da azaltmak, enflasyonu düşürmek, kamu mali dengelemini iyileştirmek ve böylece makroekonomik ve finansal istikrarı güçlendirmektir amaçlanmaktadır. Ancak 2014 yılında Türkiye ekonomisi istikrarlı gidebileceği gibi beklenmedik sonuçlar da doğurabilir.

Buradan hareketle dergimizin bu sayısında öncelikle 2014 yılında ekonominin alabileceği muhtemel şekil üzerinde durduk. 2014 yılındaki kalkınma hedefleri ile mevcut mevzuat ve uygulamaların değerlendirilmesi ayrıntılarıyla değerlendirildi. Bunun yanı sıra Türkiye'deki rekabet şartları ve şirketlerin işleyişleri farklı bakış açılarından değerlendirildi. Ekonomik gelişme ve kalkınmayı hızlandırmak için yapılan yasal düzenlemeler ve teşviklerin bölgesel kalkınmaya olan etkileri incelendi. Bunun yanı sıra güncel konular arasından gayrimenkul yatırım ortaklıklarına, e-ticaretin nasıl vergilendirildiğine, Türkiye'deki mikrofinans uygulamalarına, kurumsal yönetim ve bilgi yönetimine yer verildi.

Farklı bakış açıları sunma amacına odaklanan dergimizin amacına ulaşması ve hepimiz için bir zenginlik olması dileğiyle.

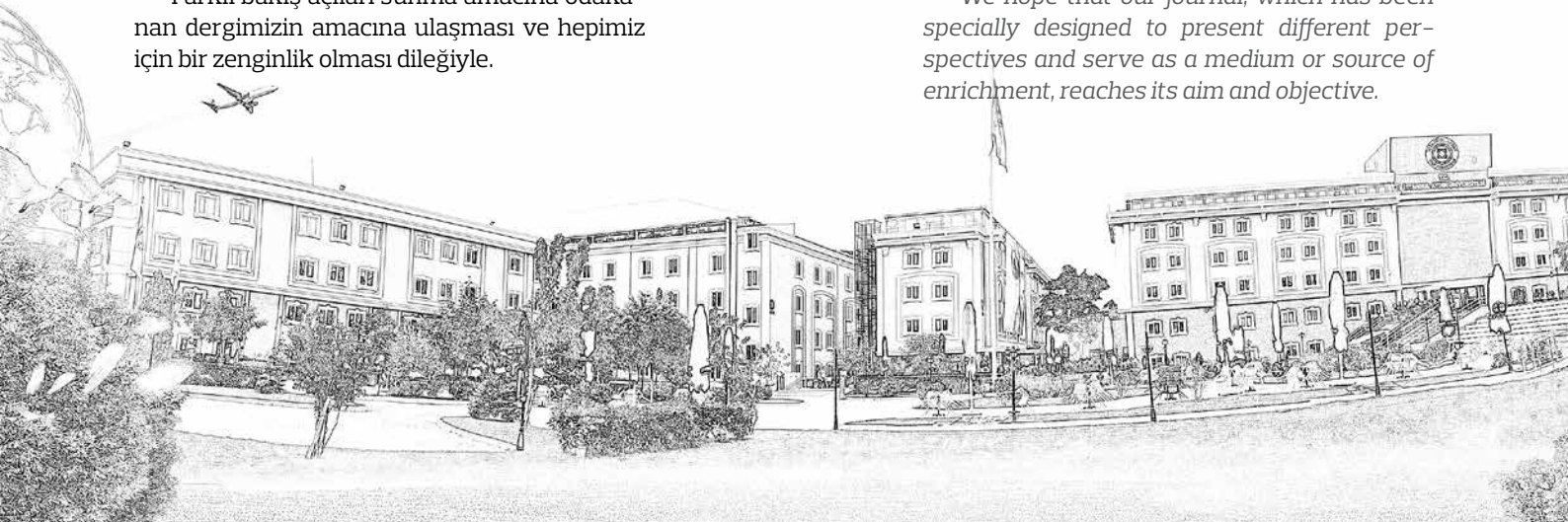
## Turkey 2014

**S**ince 2012, the terms or conditions for development in the trend in the Turkish economy has started to change especially the continuation of economic crises in areas with the largest business partnership in the areas that use the Euro has brought about an economically stormy period. On the other hand, the current account deficit in 2011 resulted in the slowing down of works aimed at stopping the record decline in growth. Covering the period 2014 – 2016 in the economic outlook, the aim has been to reach its potential growth rate , to further reduce the current account deficit, inflation, improve fiscal balance thereby fortifying macroeconomics and financial stability. However, in 2014, just as stability in Turkish economy might ensue , unexpected consequences might also arise. Hence, in this issue of the journal in 2014, we have primarily focused on the probable form of the economy. The developmental goal of 2014 with the existing legislation and assessment practices were examined in detail. Apart from this, the condition for competition in Turkey and the functioning of companies were evaluated from different perspectives. The restructuring of legal regulations aimed to accelerate economic growth and development plus the effect of incentives on certain regions have been examined. Besides and amongst other current issues, real estate investment partnership, taxation of e-commerce, Turkey's microfinance practice, corporate governance and information management have been featured.

We hope that our journal, which has been specially designed to present different perspectives and serve as a medium or source of enrichment, reaches its aim and objective.



**Alev KATRİNLİ**



### İMTİYAZ SAHİBİ

İstanbul Aydın Üniversitesi adına  
Mustafa Aydın

### YAZI İŞLERİ

#### YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Nurgün Komşuoğlu Yılmaz

#### SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Nigar Çelik

#### YARDIMCI EDİTÖRLER

S. Begüm Samur Teraman  
Ahmet Hakan Özkan

### YAYIN KURULU

Özcan Ertuna

Alev Katrinli

Hasan Saygın

A. Metin Ger

Gazi Erçel

Tevfik Altınok

Attila Sezgin

Kemal Kurtuluş

Mustafa Dilber

### TEKNİK

#### GÖRSEL YÖNETMEN

Nabi Sarıbaş

#### SAYFA DÜZENİ/GRAFİKER

Arif Ibiş

Kadir Havados

### MATBAA/BASKI

G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.

100 Yıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi, 1. Cadde, No: 88

Bağcılar/İSTANBUL

Tel: 0212 629 00 24

Baskı: Eylül 2013

### YÖNETİM ADRESİ

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Beşyol Mah. İnönü Cad. 38 Florya-İSTANBUL.

**Tel:** 0212 444 1428

**Fax:** 0212 411 6235

[www.iaubr@aydin.edu.tr](http://www.iaubr@aydin.edu.tr)

Üç aylık, yaygın süreli yaygın

ISSN: 2147-7620

#### OKURA NOT

Yazılarda ifade edilen görüşler İstanbul Aydın Üniversitesi'nin değil, yazarların kişisel fikirleridir.

#### COPYRIGHT

Copyright © 2013 İstanbul Aydın Üniversitesi. Tüm hakları saklıdır.

İAÜ Business Review İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve İngilizce İşletme bölümleri tarafından yayınlanmaktadır. İAÜ Business Review'ın tüm içeriğinin telif hakları İstanbul Aydın Üniversitesi'ne aittir. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne koşul altında olursa olsun, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin yazılı izni olmadan kullanılamaz.

# SİZ DE BİZİMLE PAYLAŞIN



### OKUR NOTLARI

İstanbul Aydın Üniversitesi Business Review' de okuduğunuz yazılarla ilgili her türlü düşüncenizi veya eklemek istediklerinizi bizimle paylaşın, yazıların geliştirilmesine katkı sağlayın.  
[iaubr@aydin.edu.tr](mailto:iaubr@aydin.edu.tr)

### BİLGİ HAVUZU

Akademik çalışmalarınızda ulaştığınız sonuçları bizlerle ve diğer okuyucularımızla paylaşmak ve geri dönüş almak mı istiyorsunuz, İAÜBR bu fırsatı size sunuyor,



### İŞ DÜNYASINA NOTLAR

İAÜBR iş dünyası ile akademik dünya arasında bir köprü görevi oluşturuyor. Yeni fikirlerinizi hayata taşımak ve bu fikirlerinizden iş dünyasını haberdar etmek için bize yazın.



IAU Business Review

# YOU TOO SHARE WITH US

## READER NOTES

Share with us all kinds of your ideas about what you read in the magazine Business Review published by Istanbul Aydın University and any idea that you want to add and contribute to developing the content of the articles.

iaubr@aydin.edu.tr



## KNOWLEDGE POOL

ADo you want to share the results that you have reached in your academic studies with us and our readers and to receive a return? IAUBR offers this opportunity to you,



## NOTES TO THE BUSINESS WORLD

IAUBR forms a bridge between the business world and academic world. Write to us for carrying your ideas over to the society and inform the business world about your ideas.



## CONCESSIONAIRE

Mustafa Aydın on behalf of  
Istanbul Aydın University

## EDITORIAL OFFICE

### EDITOR IN CHIEF

Nurgün Komşuoğlu Yılmaz

### EDITOR IN CHIEF

Nigar Çelik

### ASSISTANT EDITORS

S. Begüm Samur Teraman

Ahmet Hakan Özkan

## EDITORIAL BOARD

Özcan Ertuna

Alev Katrinli

Hasan Saygın

A. Metin Ger

Gazi Erçel

Tevfik Altınok

Attila Sezgin

Kemal Kurtuluş

Mustafa Dilber

## TECHNICAL

### VISUAL DIRECTOR

Nabi Sarıbaş

### PAGE LAY-OUT/ GRAPHIC DESIGNER

Arif İbiş

Kadir Havados

## PRINTING

G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.

100 Yıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi, 1. Cadde, No: 88

Bağcılar/İSTANBUL

Tel: 0212 629 00 24

Baskı: Eylül 2013

## ADDRESS

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Beşyol Mah. İnönü Cad. 38 Florya-İSTANBUL.

**Tel:** 0212 444 1428

**Fax:** 0212 411 62 35

www.iaubr@aydin.edu.tr

Üç aylık, yaygın süreli yayın

**ISSN:** 2147-7620

## NOTE TO THE READER

The ideas expressed in the articles are not the ideas of Istanbul Aydın University but the personal ideas of the authors.

## COPYRIGHT

Copyright (a) 2013 Istanbul Aydın University All rights reserved

İAÜ Business Review is published by departments of Business Administration and Business Administration in English of the faculty of the economic and administrative sciences of Istanbul Aydın University. All the copyrights on the content of Business Review belong to the Istanbul Aydın University. The whole or part of that content can not be used without the approval of Istanbul Aydın University under any conditions whatsoever.

## NOTICE

Editorial Board of IAU Business Review does not accept any responsibility arising from the translation of its articles in the English edition that is done by the English Preparatory School of Istanbul Aydın University. No person involved in writing, editing, producing or delivering the Turkish edition shall be liable and liability is excluded to the fullest extent permitted by the law for any direct and/or indirect contingencies arising out of English translation of IAU Business Review's materials and information.

# 2014-2016 Orta Vadeli Program'ın Hedefi Mali Disiplin

## *The Target of 2014-2016 Medium Term Programme Financial Discipline*



2 Temmuz 2013 tarihinde açıklanan 10. Planın (2014-18) ilk bölümü için bir OVP (Orta Vadeli Program) hazırlandı. Bu program 8 Ekim 2013 tarihinde Maliye Bakanı Mehmet Şimşek ve Kalkınma Bakanı Cevdet Yılmaz'ın da katıldığı bir basın toplantısında Başbakan Yardımcısı Ali Babacan tarafından açıklandı. OVP ile 10. Planın bazı makro hedeflerinde değişiklikler yapıldı ve 2014-2016 dönemi için ulaşılması öngörülen hedefler aşağı çekildi. Orta vadeli programın hedefi mali disiplin olarak vurgulandı. Bu yazı söz konusu basın toplantısında konuşulanları özetlemekte ve yeni hedeflerle ilk hedefleri karşılaştırmaktadır.

*A Medium Term Programme (MTP) was prepared for the first section of the 10th Plan (2014-2018) which was declared on 2nd July 2013. This programme was declared by Ali Babacan, Vice-Prime Minister at the press meeting on 8th October 2013 where Mehmet Şimşek, Minister of Finance attended. Some changes related to macro targets of the 10th Plan were done by the MTP and predicted targets aimed to reach were lowered. It was emphasized that the target of the medium target programme was financial discipline. This waiting summarizes the discussions at the mentioned press meeting and compared the new targets with the first ones.*



**O**rta Vadeli Program ile 3 yıl için Türkiye Ekonomisi'nin genel hatları ortaya kondu. Tüm küresel gelişmeler ve Türkiye'deki makro değişiklikler incelenerek hazırlanmış olan plan mali disiplin amacı ile ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle tüm hedeflerin makul hale getirilmesine karar verilmiştir. Bu durum üzerinde küresel ekonomi ve dünyadaki gelişmeler de etkili olmuştur. Türkiye ekonomisi de küresel ekonomiden ayrı olarak düşünülemez.

Dünya Ekonomisi'nden de söz eden Orta Vadeli Program, özellikle ABD ekonomisi üzerinde durmuş, daha sonrada Avrupa Birliği, Çin ve Japonya'daki gelişmelere değinilmiştir. IMF tahminleri ve diğer göstergeleri de ele alan Orta Vadeli Program, küresel şartları belirsiz olarak nitelendirmiştir. Belirsizlikten kaçınmanın en uygun yolu olarak da mali disiplin görülmüştür.

Sıcak para hareketlerinin yarattığı belirsizlikler bile çok büyük tehlikeler yaratabilirken günümüzde pek çok finansal aracın yaratabileceği belirsizlikler daha büyük bir tehlikedir. Bu tehlikenin farkında olan rapor, istikrar ihtiyacını mali disiplin olarak belirtmiştir.

Dış ticaret konusunda da istikrar, yani mali disiplin üzerinde durulmuştur. Altın ihracatının 2011 yılında 75,1 milyar dolar olarak gerçekleşen cari açık üzerindeki olumlu etkilerinden bahsedilmiştir. 2012 yılında bu olumlu etkiler ile 47,8 milyar dolar olan dış ticaret açığı, 2013 yılında altın ihracatının kötüleşmesi ile 98 milyar dolara ulaşma ihtimaline sahiptir.



**B**y the medium term programme the general lines of the Turkish economy for 3 years were indicated. The plan, which was prepared after having examined all global developments and macro change in Turkey, comes forward by its financial target. This is the reason why it was decided to form all the targets as reasonable. The global economy and the developments in the world are effective on this incident. Turkish economy cannot be taken away from global economy. The Medium Term Programme which also mentions Global economy, mainly states USA economy and consequently the developments in EU, China and Japan. The Medium Term Programme that examines IMF predictions and other signs considers the global conditions as uncertain. Financial discipline was seen as the most suitable way to avoid this uncertainty. While the uncertainty due to hot money transactions can create grave dangers, what is more dangerous is the uncertainty which is created by today's numerous financial disputes. The report which is aware of that danger considers the financial discipline as the need for stability. Stability in other words financial discipline in foreign trade was emphasized. The positive effect of gold export on the current deficit, which took place as 75.1 billion dollars in 2011, was pointed out. There is a possibility for Foreign Trade Deficit, which was 47.8 billion dollars with those positive effects in 2012, to reach 98 billion dollars with the worsening of the gold export in 2013.

| Yeni hedefler                        |       |       |      |        |
|--------------------------------------|-------|-------|------|--------|
| Dış ticaret                          | 2013  | 2014  | 2015 | 2016   |
| İhracat (Milyar Dolar)               | 153,5 | 166,5 | 184  | 202,5  |
| İthalat (Milyar Dolar)               | 251,5 | 262   | 282  | 305    |
| Dış ticaret dengesi (Milyar Dolar)   | -98   | -95,5 | 98   | -102,5 |
| Cari işlemler dengesi (Milyar Dolar) | -58,8 | -55,5 | 55   | -55    |
| Cari işlemler dengesi/GSYH (%)       | -7,1  | -6,4  | -5,9 | -5,5   |
| Turizm Gelirleri (Milyar Dolar)      | 29    | 31    | 32   | 35,5   |

| New Targets                              |       |       |      |        |
|------------------------------------------|-------|-------|------|--------|
| Foreign trade                            | 2013  | 2014  | 2015 | 2016   |
| Export (Billion Dollar)                  | 153.3 | 166.5 | 184  | 202.5  |
| Import (Billion Dollar)                  | 251.5 | 262   | 282  | 305    |
| Foreign Trade Balance (Billion Dollar)   | -98   | -95.5 | 98   | -102.5 |
| Current Account Balance (Billion Dollar) | -58.8 | -55.5 | 55   | -55    |
| Current Account Balance/GDP (%)          | -7.1  | -6.4  | -5.9 | -5.5   |
| Tourism Income (Million Dollar)          | 29    | 31    | 32   | 35.5   |

# Türkiye 2014

| Eski hedefler                        |       |        |        |
|--------------------------------------|-------|--------|--------|
| Dış ticaret                          | 2013  | 2014   | 2015   |
| İhracat (Milyar Dolar)               | 158   | 172,3  | 187,1  |
| İthalat (Milyar Dolar)               | -253  | -272,2 | -291,2 |
| Dış ticaret dengesi (Milyar Dolar)   | -95   | -99,9  | -104,1 |
| Cari işlemler dengesi (Milyar Dolar) | -60,7 | -63,6  | -64,7  |
| Cari işlemler dengesi/ GSYH (%)      | -7,1  | -6,3   | -6,5   |
| Turizm Gelirleri (Milyar Dolar)      | 25,4  | 27     | 28,4   |

Küresel ekonomi ve dünyadaki gelişmeler uyarlaması sonucunda yeni program ile 2013 enflasyon oranı %6,8 gibi daha gerçekçi bir rakam olarak belirlendi. 2013 yılı işsizlik oranı ise %9,5 olarak öngörüldü. Daha önceki öngörüler sırası ile %5,3 ve 8,9 şeklindeydi. 2012 yıllık TÜFE oranı %6,2 ile son 66 yılın en düşük oranı olmuştur. Bu nedenle 2013 verilerinin daha iddialı olması aslında çok da şaşırtıcı değildi.



| Former Targets                           |       |        |        |
|------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Foreign trade                            | 2013  | 2014   | 2015   |
| Export (Billion Dollar)                  | 158   | 172.3  | 187.1  |
| Import (Billion Dollar)                  | -253  | -272.2 | -291.2 |
| Foreign Trade Balance (Billion Dollar)   | -95   | -99.9  | -104.1 |
| Current Account Balance (Billion Dollar) | -60.7 | -63.6  | -64.7  |
| Current Account Balance/ gdp (%)         | -7.1  | -6.3   | -6.5   |
| Tourism Income (Million Dollar)          | 25.4  | 27     | 28.4   |

As a result of the adaptation on the global economy and developments over the world, the inflation rate of 2013 was stated as %6.8, which is a more realistic figure. The unemployment rate for 2013 was predicted as 9.5%. The former predictions were respectively 5.3% and 8.9%. The yearly consumer price index rate for 2013 has been the lowest in the last 66 years with 6.2%. For this reason it wasn't very surprising for the data for 2013 to be more ambitious.

| Yeni hedefler                    |      |      |      |      |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| Bütçe ve enflasyon               | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Merkezi Yönetim Bütçe Açığı/GSYH | -1,2 | -1,9 | -1,6 | -1,1 |
| Toplam Kamu Faiz Dışı Denge/GSYH | 0,9  | 1    | 1,2  | 1,3  |
| Borç Stoku/GSYH                  | 35   | 33   | 31   | 30   |
| TÜFE Yıllık Artış Hızı           | 6,8  | 5,3  | 5    | 5    |

| New targets                                  |      |      |      |      |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|
| Budget and inflation                         | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Central Administration Budget Deficit/GDP    | -1.2 | -1.9 | -1.6 | -1.1 |
| Total Public Non-interest Balance/GDP        | 0.9  | 1    | 1.2  | 1.3  |
| Debt Stock/GDP <sup>35</sup>                 | 33   | 31   | 30   | 30   |
| Yearly Increase Rate of Consumer Price Index | 6.8  | 5.3  | 5    | 5    |

| Eski hedefler                    |      |      |      |
|----------------------------------|------|------|------|
| Bütçe ve enflasyon               | 2013 | 2014 | 2015 |
| Merkezi Yönetim Bütçe Açığı/GSYH | 2,2  | 2    | 1,8  |
| Toplam Kamu Faiz Dışı Denge/GSYH | 0,8  | 1    | 1,1  |
| Borç Stoku/ GSYH                 | 35   | 33   | 31   |
| TÜFE Yıllık Artış Hızı           | 5,3  | 5    | 5    |

| Former targets                               |      |      |      |
|----------------------------------------------|------|------|------|
| Budget and inflation                         | 2013 | 2014 | 2015 |
| Central Administration Budget Deficit/GDP    | 2.2  | 2    | 1.8  |
| Total Public Non-interest Balance/GDP 0.8    | 1    | 1.8  | 1.1  |
| Debt Stock/GDP                               | 35   | 33   | 31   |
| Yearly Increase Rate of Consumer Price Index | 5.3  | 5    | 5    |



## OVP ile 2013 ve 2014 hedefleri küçültülürken 2015 yılı için GSYH büyüme oranı %5 olarak korunmuştur.

Orta Vadeli Program ile kamu sektörünün gelir hedefleri, vergi, kamu bütçesi gibi pek çok nokta incelenmiş ve yeni yaklaşımlar belirlenmiştir. Bu yeni yaklaşımlar ile günümüz ortamına uyum sağlamak amaçlanmıştır. Fakat odak noktası olarak cari açığı düşürmek ve kamu maliyesinin güçlü duruşunu ortaya çıkarmak amaçları açıklanmıştır. Diğer taraftan gerçekçi hedefler belirleme hususuna da dikkat edilmiştir. 2013 ve 2014 GSYH hedefleri güncellenmiştir. Ancak 2015 yılı için GSYH büyümesi hedefinin %5 olarak kaldığını görüyoruz. Bunun sebebi olarak da 2015 ve 2016 yılları için üretim sektörlerinin desteklenmesi gösterilmiştir. Finansman sağlama konusunda ise yurtiçi tasarrufların etkili olması beklenmektedir. GSYH üzerinde daha etkili bir sanayileşme için de verimlilik artışı konusuna dikkat edilmesi gerekliliği belirtilmiştir ve bu faktör de GSYH üzerinde etkili olabilecek bir faktördür.

| Yeni hedefler                         |        |        |        |        |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Büyüme ve istihdam                    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| GSYH (Milyar TL, cari fiyatlarla)     | 1.559  | 1.719  | 1.895  | 2.095  |
| Kişi başına milli gelir (GSYH, dolar) | 10.818 | 11.277 | 11.927 | 12.670 |
| GSYH büyümesi (%)                     | 3,6    | 4      | 5      | 5      |
| İşsizlik oranı (%)                    | 9,5    | 9,4    | 9,2    | 8,9    |

With the Medium Term Programme the income targets, tax, public budget and various other points have been examined and new approaches have been identified of the public sector. These new approaches are aimed to keep up with the current times. However, the focus has been announced as lowering the account deficit and highlighting the strong stand of the public finance. On the other hand, the identification of reasonable targets has been taken note of. The GDP targets have been updated. However, we can see that the GDP increase has been kept at 5% for 2015. The reason for this is shown as the support of the production sectors for 2015-2016. It is expected for the domestic savings to be effective for supplying finance. It has been indicated that productivity increase should be paid attention to for a more effective industrialization on GDP and that this can be an effective factor on the GDP.

*While the targets of 2013-2014 were being minimized by the MTP, the Gross Domestic Product for 2015 was kept stable at 5%.*



| New Targets                         |        |        |        |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Growth and employment               |        | 2014   | 2015   | 2016   |
| GDP (billion TL, at current prices) | 1.559  | 1.719  | 1.895  | 2.095  |
| GDP per capita, dollar)             | 10.818 | 11.277 | 11.927 | 12.670 |
| Growth of GDP                       | 3,6    | 4      | 5      | 5      |
| Unemployment rate                   | 9,5    | 9,4    | 9,2    | 8,9    |



## Eski hedefler

| Büyüme ve istihdam                    | 2013   | 2014   | 2015   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| GSYH (Milyar TL, cari fiyatlarla)     | 1.571  | 1.740  | 1.933  |
| Kişi başına milli gelir (GSYH, dolar) | 11.318 | 11.982 | 12.859 |
| GSYH büyümesi (%)                     | 4      | 5      | 5      |
| İşsizlik oranı (%)                    | 8,9    | 8,8    | 8,7    |

2023 hedeflerine yönelik olarak geliştirilen Orta Vadeli Program, kamu kesimi açığının GSYH'ya oranını 2013 sonunda %0,8 olarak beklediğini beyan etmesinin yanı sıra bu değeri program sonunda %0,5'e çekme hedefi vurgulanmıştır. Ödemeler dengesi ve makro-ekonomik politikaların da belirtildiği program, ekonomi üzerindeki kontrolün kaybedilmek istenmediğinin bir göstergesidir. Program, küresel şartlara uygun bir güncelleme niteliğindedir. Şartların çok hızlı değiştiği günümüzde, değişen şartları bu kadar hızlı analiz eden ve cevap veren bir ekibin var olması büyük bir gereklilik ve avantajdır. Değişen dünya şartlarının uzman ekiplerce takip edilmesi daha güncel sonuçlar ve daha sağlıklı değerlendirmeler açısından faydalı olacaktır. ■

## Previous Targets

| Growth and employment               | 2013   | 2014   | 2015   |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|
| GDP (billion TL, at current prices) | 1.571  | 1.740  | 1.933  |
| GDP per capita, dollar)             | 11.318 | 11.982 | 12.859 |
| Growth of GDP                       | 4      | 5      | 5      |
| Unemployment rate                   | 8,9    | 8,8    | 8,7    |

In addition to declaring that its expectation the ratio of public current account deficit to GDP at the end of 2013 will be %0.8, the medium term program developed towards 2023 targets, focuses on the aim of lowering this value to %0.5 after its implementation. The program which also includes the balance of payments and macro economical politics, is an indicator of the desire to not losing control over the economy. The program in its nature, is like an update that is convenient for global conditions. In these days when the circumstances change very fast, it's a huge need and advantage to have a team that analyzes and answers the rapidly changing circumstances such as this. The expert teams' following up the changing global circumstances will be beneficial in terms of more up-to-date results and healthier evaluations. ■





**ABD'de**  
**YÜKSEK LİSANS**  
**DOKTORA**  
**DOKTORA TEZİ ARAŞTIRMA**  
**BURSLARI\***



**Bilgi:** [www.fulbright.org.tr](http://www.fulbright.org.tr)

**Online Başvuru:** <https://apply.embark.com/student/fulbright/international/20/>

**Sorularınız için:** [advising@fulbright.org.tr](mailto:advising@fulbright.org.tr)

**Ankara Merkez:** (0312) 427 13 60 **İstanbul İrtibat Ofisi:** (0212) 244 11 05

**\*Burslar 2014-2015 Akademik Yılı için geçerlidir.**



2014 yılının karmaşıklığı altında başarılı olabilecek bir ekonometrik model geliştirmek imkansız gibi görünmektedir.

**2** 014 yılı Türkiye için önemli bir aşamanın başladığı bir yıl olacak. Dış siyaset açısından dünya için en önemli politik gelişmelerin yer alacağı Orta Doğu olayları Tür-

  
**Özer ERTUNA**  
Boğaziçi Üniversitesi,  
Prof. Dr.  
Boğaziçi University,  
Prof. Dr.

*Under the complexities of 2014 seems impossible to develop an econometric model that would be successful.*

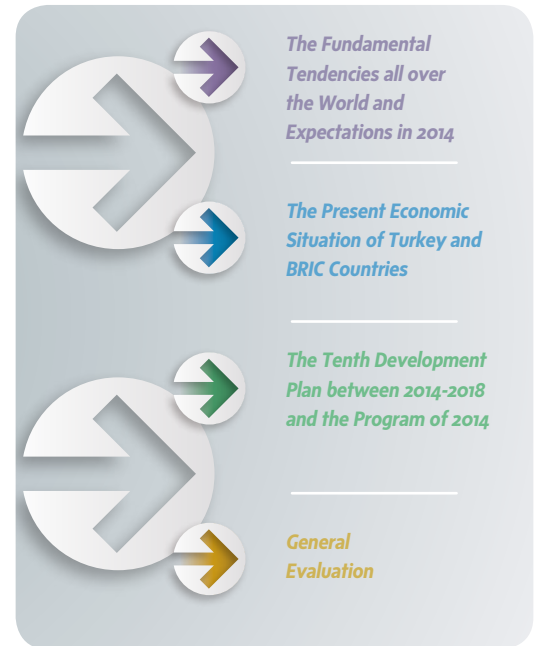
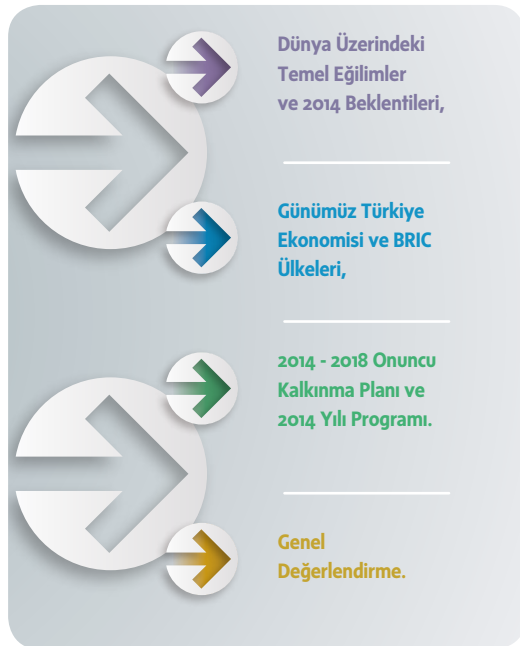
**2** 014 will be a year when an important stage begins for Turkey. The Middle East issues, which will result in significant political developments in the areas of Foreign

kiye'yi hayati bakımdan etkileyecek. İç siyaset açısından ise 2014 yılı bir seçim yılı olacak. Türkiye mahalli yöneticilerini, parlamentosunu ve cumhurbaşkanını seçecek. Politik gelişmelerle ekonomik gelişmeler sürekli bir etkileşim içinde olacak. Ekonomik gelişmeler politik gelişmeleri etkileyeceği gibi, politik gelişmeler de ekonomik gelişmeleri etkileyecek. Üstüne üstlük, pek çok konuda belirsizlikler de artacak. Bütün bunlar 2014 yılında Türkiye ekonomisinin elde edeceği sonuçları tahmin etmeyi zorlaştırıyor.

Kanımcı, 2014 yılında Türkiye'nin elde edeceği ekonomik sonuçlar iki yöntemden biriyle tahmin edilebilir. Bunlardan birincisi farklı "senaryolar" oluşturmak. Bu yaklaşım altında, her bir senaryo, oluşabilecek farklı politik ve ekonomik koşulları tanımlayacak, bundan sonra da, bir ekonometrik model çerçevesinde, bu senaryolar altında alınabilecek sonuçlarla ilgili tahminler yapmaktır. Ancak, 2014 yılının karmaşıklığı altında başarılı olabilecek bir ekonometrik model geliştirmek hemen hemen imkânsız görünmektedir.<sup>1</sup>

İzlenebilecek ikinci yol 2014 yılı elde edilebilecek sonuçları "strateji oluşturma" yöntemiyle değerlendirmektir. Burada "elde edilecek" değil "elde edilebilecek" sonuçlar "tahmin edilecek" değil "değerlendirilecektir. Kanımcı ihtiyaç duyduğumuz yöntem budur. Bizim de izleyeceğimiz bu yöntem altında yapacağımız çalışma şu başlıkları kapsayacaktır:

Politics, will affect Turkey vitally. From the point of domestic policy, 2014 will be an election year. Turkey will choose its local intendants, parliamentarians and president of republic. Political developments and economical ones will be in constant interaction. Economical developments will affect political developments and vice versa. Moreover, the uncertainty in many topics will increase. All these issues make it difficult to anticipate the economical developments that Turkey will gain in 2014. From my point of view, the achievements that Turkey will gain in 2014 can be anticipated with the help of one way out of two. One of these is to create different scenarios. Within this context, each scenario will define any possible economical and political conditions, afterwards, it is to make predictions about the results of these scenarios within an econometric model frame. However, it seems impossible to develop an econometric model which is expected to become successful in 2014, a year full of conflicts. The second way to follow is to evaluate the outcomes which can be obtained in 2014 with a method of "strategize". In this issue, the outcomes which "will be able to be obtained" not "will be obtained" "will be evaluated" not "will be anticipated". In my opinion, the method we need is this one. The study that we carry out under the title of this method we will follow includes these titles:



## Dünya Üzerindeki Temel Eğilimler ve 2014 Beklentileri

2014 yılı elde edilecek ekonomik sonuçların, küresel gelişmeler çerçevesinde, ülke ekonomisini uzun vadeli hedeflerine ulaştırması gerekmektedir. Ülke ekonomisi dünya çapındaki gelişmelerden etkilenmektedir. Bu nedenle 2014 yılında Türkiye ekonomisini yönlendirirken ve alınan sonuçları değerlendirirken dünya üzerindeki temel eğilimleri (trendleri) iyi okumamız ve 2014 yılında dünya ekonomisinden beklenen sonuçları iyi tahmin etmemiz gerekmektedir.

Akademik, politik ve iş çevrelerinden katılımlarla yapılan kapsamlı araştırmalar dünya üzerinde önemli değişimlerin gerçekleşmesinin beklendiğini göstermektedir. Hemen hemen herkesin kesin 2020 ve 2025 yıllarına kadar devam devam edecek veya gerçekleşecek gözüyle baktıkları trendler şöyle özetlenmektedir:<sup>2</sup>

## The Fundamental Tendencies all over the World and Expectations in 2014

It is essential that the economical outcomes to be obtained in 2014 reach country economy to its long term aims within global developments frame. The country's economy is affected by the developments worldwide. For this reason, it is necessary to read the fundamental tendencies (trends) all over the world well and anticipate the expected outcomes from the world economy in 2014 when we direct Turkey's economy and evaluate the received outcomes in 2014. The comprehensive studies carried out with the participants from academic, politic and business fields show that important changes are expected all over the world. Almost everybody sees certain that some trends will be ongoing and realize by 2020 and 2025 and these can be listed as below:







Dünya üzerindeki bu trendler dünya ve ülke ekonomileri üzerinde önemli etkiler yapacaktır. Türkiye hazırladığı planları 2023 perspektifi çerçevesinde hazırlamaktadır. Aşağıda sözünü edeceğimiz 2014 programları bu çerçevede hazırlanmıştır. Biz bu trendlerin etkilerini burada ayrıntılarıyla incelemek istemiyoruz. Ancak değerlendirmelerimizi yaparken bunları göz önünde tutmamız gerektiğini işaret etmek istiyoruz.

Dünyanın temel ekonomik sorununun gelir artışı sağlanması ve işsizliğin yok edilmesi olduğuna inandığımızdan dünya ekonomisinde 2014 beklentilerinden sadece ekonomik büyüme ve istihdam beklentilerini ele alacağız.

ABD'de 2008 yılında yaşanan ve Avrupa'ya yansıyan ekonomik krizle mücadele sırasında yaşanan parasal büyüme dünya ekonomisinde kısa bir canlanma yaşamamıza neden olmuştu. Ancak 2010 yılı sonrası dünya ekonomisinde ciddi bir yavaşlama trendi yaşanmıştır. Dünya ekonomisi 2010 yılında yüzde 5,1 oranında büyümüşken, 2011 yılında yüzde 3,8, 2012 yılında yüzde 3,0 büyüme sağlayabilmiştir. Önceleri, IMF 2013 yılında dünya ekonomik büyümesini yüzde 3,6 olarak tahmin ederken, bu yıl Ekim ayında tahminini yüzde 2,9'a indirmiştir. Bu ara IMF 2014 yılı için yüzde 4,1 olan büyüme tahminini de yüzde 3,6'ya çekmiştir. Gelişmiş ülkeler için büyüme beklentisi yüzde 2,0; gelişmekte olan ülkeler için yüzde 5,1'dir. AB'nin Avro bölgesi için beklenti ise sadece yüzde 1'dir. Bu durum beklentilerin giderek kötümserleştiğini göstermektedir.

İşsizlik dünya üzerinde ciddi bir sorun olmaya devam etmektedir. 2012 yılında işsizlik oranı ABD'de yüzde 8,1; Avro bölgesinde ise yüzde 11,4 olarak yüksek düzeylerdeydi. 2013 yılında işsizlik oranlarında ciddi bir azalma beklenme-

Türkiye'nin en önemli sorunu cari açığıdır. Türkiye'nin cari açığının milli gelire oranı referans olarak alabileceğimiz tüm ülkelerden daha yüksektir.

*Turkey's current account deficit is the most important issue. In Turkey, Turkey's current account deficit as compared with the GDP ratio, is higher than all countries that could be taken as comparative reference point.*

These trends all over the world will effect the world and country economies significantly. The plans which Turkey has been studying on are up to the frame of 2013 perspectives. The 2014 programs given below have been prepared according to the same frame mentioned before. The effects of these trends are not going to be analyzed in detail. However, it is necessary to take them into account when we evaluate the outcomes.

We will handle just economical growth and the employment ones from the 2014 expectations in the world economy as we believe that the major economical problem of the world is the supply of income increase and overcome the unemployment problem. The financial growth which is the effect of economical crisis experienced in the USA in 2008 and influenced Europe caused a short term recovery in the world economy. However, there was a serious slowdown trend in the world economy after 2010. The world economy increased in size 3,8 % in 2011 and 3,0 % in 2012 when it was 5,1% in 2010. Whereas IMF expected 3,6 % increase in the world economy in 2013, this year the expectation has been 2,9 % in October. The increase expectation for 2014 has been degraded from 4,1 % to 3,6 %. The increase expectation for developed countries is 2,0 % and for developing countries 5,1%. The expectation of EU for Euro regions is just 1 %. This is a sign of pessimistic expectations.

There is still an ongoing unemployment problem. The rate of unemployment in the USA was 8,1%, in Euro regions it was 11,4% in 2012. There is not a serious decrease expected in the rate of unemployment in 2013. It is expected that the rate of unemployment in the USA will decrease 7,6% and it will increase 12,3% in Euro regions in 2013. This rate is expected to be 7,4% in the USA; and in Euro regions it will be 12,2% in 2014.

## **The Present Situation of Turkey and BRIC Countries**

It is essential to be able to evaluate Turkey's present situation in terms of its weaknesses and strengths in order to detect short and long term aims for Turkey's economy and consider the strategies which will take the country to these aims. When we evaluate these, we need to compare Turkey's situation and the expected outcomes with some countries we will take as reference. When we evaluate Turkey's economy and

## Türkiye ve BRIC Ülkeleri Verileri

|                                     | Dünya         | Türkiye       | Brezilya      | Rusya         | Hindistan    | Çin            |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| <b>Nüfus (Milyon)</b>               | <b>7095</b>   | <b>81</b>     | <b>201</b>    | <b>142</b>    | <b>1220</b>  | <b>1350</b>    |
| 0-24 Yaş grubu oranı                | 42,8%         | 42,9%         | 40,9%         | 27,5%         | 47,1%        | 32,6%          |
| <b>Milli Gelir</b>                  | <b>84.970</b> | <b>1.142</b>  | <b>2.394</b>  | <b>2.555</b>  | <b>4.761</b> | <b>12.610</b>  |
| Milli Gelir Artışı                  | 3,0%          | 2,6%          | 0,9%          | 3,4%          | 6,5%         | 7,8%           |
| En Düşük %10'un Payı                | 2,8%          | 2,1%          | 8,0%          | 5,7%          | 3,6%         | 3,5%           |
| En Yüksek %10'un Payı               | 28,2%         | 30,3%         | 42,9%         | 42,4%         | 31,1%        | 15,0%          |
| <b>Kişi Başına Milli Gelir (\$)</b> | <b>12.700</b> | <b>15.200</b> | <b>12.100</b> | <b>18.000</b> | <b>3.900</b> | <b>9.300</b>   |
| <b>Yoksulluk Oranı</b>              |               | <b>16,9%</b>  | <b>21,4%</b>  | <b>12,7%</b>  | <b>29,8%</b> | <b>13,4%</b>   |
| <b>İşsizlik Oranı</b>               | <b>9,0%</b>   | <b>9,2%</b>   | <b>5,5%</b>   | <b>5,7%</b>   | <b>8,5%</b>  | <b>6,5%</b>    |
| <b>Enflasyon</b>                    | <b>4,1%</b>   | <b>8,9%</b>   | <b>5,4%</b>   | <b>5,1%</b>   | <b>9,3%</b>  | <b>2,6%</b>    |
| <b>Cari Açık (Milyar \$)</b>        |               | <b>-59,7</b>  | <b>-65,1</b>  | <b>81,3</b>   | <b>-80,2</b> | <b>123,8</b>   |
| Milli Gelire Oranı                  |               | -5,2%         | -2,7%         | 3,2%          | -1,7%        | 1,0%           |
| <b>İhracat</b>                      |               | <b>163,4</b>  | <b>242,6</b>  | <b>529,6</b>  | <b>298,4</b> | <b>2.057,0</b> |
| <b>İthalat</b>                      |               | <b>228,9</b>  | <b>223,2</b>  | <b>334,7</b>  | <b>500,4</b> | <b>1735,0</b>  |
| İhracatın İthalatı Karşılama Oranı  | 71,4%         | 108,7%        | 158,2%        | 59,6%         | 118,6%       |                |
| <b>Dış Borç</b>                     |               | <b>336</b>    | <b>428</b>    | <b>632</b>    | <b>376</b>   | <b>771</b>     |
| Milli Gelire Oranı                  |               | 29,4%         | 17,9%         | 24,7%         | 7,9%         | 6,1%           |

mektedir. 2013 yılında ABD'de işsizlik oranının yüzde 7,6'ya gerilemesi; Avro bölgesinde yüzde 12,3'e yükselmesi beklenmektedir. 2014 yılında ise işsizlik ABD'de yüzde 7,4; Avro bölgesinde ise yüzde 12,2 olarak tahmin edilmektedir. <sup>4</sup>

### Günümüz Türkiye Ekonomisi ve BRIC Ülkeleri

Türkiye ekonomisi için uzun ve kısa vadeli hedefler saptayabilmemiz ve o hedeflere götürecek stratejileri değerlendirebilmemiz için Türkiye'nin bugünkü güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi değerlendirebilmemiz gerekir. Bu değerlendirmeyi yaparken de Türkiye'nin durumunu ve aldığı sonuçları, referans olarak alacağımız bazı ülkelerle karşılaştırmamız yararlı olacaktır. Biz burada Türkiye ekonomisi ve aldığı sonuçları değerlendirirken BRIC adıyla anılan ülkeleri referans olarak alacağız. Bu ülkeler Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin'dir. BRIC ülkeleri oluşmakta olan dünya ekonomik düzeninde başarılı olmaları beklenen, potansiyellerinin çok yüksek olduğuna inanılan, belki de geleceği şekillendirecek ülkelerdir. Kanımızca Türkiye bu ülkeler arasına girebilecek bir ülkedir. Aşağıdaki tabloda Türkiye ve BRIC ülkelerinin ekonomik durumu ve sonuçları özet olarak sunulmaktadır. Sunduğumuz tabloda Türkiye ve BRIC ülkeleri verilerine ilave olarak Dünya veri-

its outcomes, we will take the countries as reference known as BRIC countries. These countries are Brazil, Russia, India and Chinese. BRIC countries are expected to be successful in the world economy which is going through a process, and they are believed to have a high potential, maybe they are ones which will shape the future. From our point of view, Turkey has a potential to be one of them. As seen below, the economical situation of Turkey and BRIC countries are listed. Additionally, the world data which is taken from the year 2012 or the known last one is given.

When compared to BRIC countries, Turkey is smaller than these countries in terms of inhabitants' population. However, this is not a situation which will create a kind of strategic superiority or inferiority. On the other hand, the young population's percentage out of total population in Turkey is equal to world's average. It is also over Russia and China, yet below India. Young population can both



## Data on Turkey and BRIC Countries

|                                          | World         | Turkey        | Brazil        | Russia        | India        | China          |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| <b>Population (million)</b>              | <b>7095</b>   | <b>81</b>     | <b>201</b>    | <b>142</b>    | <b>1220</b>  | <b>1350</b>    |
| 0-24 Age Group Percentage                | 42,8%         | 42,9%         | 40,9%         | 27,5%         | 47,1%        | 32,6%          |
| <b>National Income</b>                   | <b>84.970</b> | <b>1.142</b>  | <b>2.394</b>  | <b>2.555</b>  | <b>4.761</b> | <b>12.610</b>  |
| Increase in National Income              | 3,0%          | 2,6%          | 0,9%          | 3,4%          | 6,5%         | 7,8%           |
| Share of the Lowest 10%                  | 2,8%          | 2,1%          | 8,0%          | 5,7%          | 3,6%         | 3,5%           |
| Share of the Highest 10%                 | 28,2%         | 30,3%         | 42,9%         | 42,4%         | 31,1%        | 15,0%          |
| <b>Quota per Capita (\$)</b>             | <b>12.700</b> | <b>15.200</b> | <b>12.100</b> | <b>18.000</b> | <b>3.900</b> | <b>9.300</b>   |
| <b>Poverty Rate</b>                      |               | <b>16,9%</b>  | <b>21,4%</b>  | <b>12,7%</b>  | <b>29,8%</b> | <b>13,4%</b>   |
| <b>Unemployment Rate</b>                 | <b>9,0%</b>   | <b>9,2%</b>   | <b>5,5%</b>   | <b>5,7%</b>   | <b>8,5%</b>  | <b>6,5%</b>    |
| <b>Inflation</b>                         | <b>4,1%</b>   | <b>8,9%</b>   | <b>5,4%</b>   | <b>5,1%</b>   | <b>9,3%</b>  | <b>2,6%</b>    |
| <b>Current Acc. Deficit (Billion \$)</b> |               | <b>-59,7</b>  | <b>-65,1</b>  | <b>81,3</b>   | <b>-80,2</b> | <b>123,8</b>   |
| Out of National Income                   |               | -5,2%         | -2,7%         | 3,2%          | -1,7%        | 1,0%           |
| <b>Export</b>                            |               | <b>163,4</b>  | <b>242,6</b>  | <b>529,6</b>  | <b>298,4</b> | <b>2.057,0</b> |
| <b>Import</b>                            |               | <b>228,9</b>  | <b>223,2</b>  | <b>334,7</b>  | <b>500,4</b> | <b>1735,0</b>  |
| Export-Import Rates                      | 71,4%         | 108,7%        | 158,2%        | 59,6%         | 118,6%       |                |
| <b>External National Debt</b>            |               | <b>336</b>    | <b>428</b>    | <b>632</b>    | <b>376</b>   | <b>771</b>     |
| Out of National Income                   |               | 29,4%         | 17,9%         | 24,7%         | 7,9%         | 6,1%           |

leri de verilmektedir. Sunduğumuz veriler 2012 veya bilinen en son hesaplanmış verilerdir. <sup>5</sup>

BRIC ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye nüfus bakımında bu ülkelerden daha ufaktır. Ancak, bu stratejik bir üstünlük veya zafiyet yaratacak bir durum değildir. Öbür yandan, Türkiye'nin nispeten daha fazla genç nüfusa (0-24 yaş grubu) sahip olması önemli bir stratejik üstünlük veya zafiyet yaratabilir. Türkiye'de genç nüfusun toplam nüfusa oranı dünya ortalamasına eşit, Rusya ve Çin'dekinden yüksek, Hindistan'dakinden düşüktür. Genç nüfus hem üstünlük hem de zafiyet yaratabilir. Bu genç nüfusun nasıl eğitildiğine bağlıdır. Eğitilmiş değişimci, yenilikçi ve girişimci genç nüfus dünyanın yaşadığı değişim açısından çok değerlidir. Ancak, bu genç nüfustan yararlanılamıyorsa, genç nüfus pek çok sorunun kaynağı olabilir. Türkiye stratejik üstünlük yaratmak için genç nüfusunun eğitimine öncelik tanımalıdır.

Kişi başına milli gelir ve artışı bakımından Türkiye BRIC ülkelerine benzer özellikleri taşımaktadır. Hindistan ve Çin çok hızlı büyüyen fakat mevcut gelir düzeyi Türkiye'dekinden daha düşük ülkelerdir. Brezilya ve Hindistan'da yoksulluk oranı Türkiye'dekinden daha yüksek, Rusya ve Çin'de daha düşüktür. Çin dışında tüm BRIC ülkeleri ve Türkiye'nin gelir dağılımına daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.

lead to superiority and also inferiority. It mainly depends on how the young population is educated. A kind of young population which is educated, innovative, promotive, and revolutionary is really prominent in terms of the change that the world has been going through. Nevertheless, if the young population is not used in a positive way, it can also be the source of several troubles or problems. In order to create a kind of strategic superiority, Turkey has to prioritize the education of its young population. Turkey has some traits similar to the ones of BRIC countries in terms of per capita income and the increase in it. India and China are countries which are developing fast, yet their current level of income is lower than Turkey's. The poverty rate in Brazil and India is higher than Turkey, but it is lower in Russia and China. Turkey and all the BRIC countries except for China have to give more importance to the distribution of income. The unemployment rate in Turkey is a bit higher than the world's average and it is a lot higher than the unemployment rate in all the BRIC countries. Unemployment among young is higher than the general unemployment average. The reason why the unemployment rate is so high can be associated with the malfunctioning in the education system. This can certainly be a sign that Turkey should give more importance to and if necessary make some changes in the current educational system.

Türkiye'de işsizlik oranı dünya ortalamasının biraz üzerinde ve tüm BRIC ülkelerinin işsizlik oranının çok üzerindedir. Gençler arasında işsizlik, genel işsizlik ortalamalardan daha yüksektir. İşsizliğin bu denli yüksek olması eğitim sisteminin bir zafiyeti olabilir. Bu durum da Türkiye'nin eğitime daha fazla önem vermesinin gerektiğinin işareti olabilir.

BRICK ülkeleriyle kıyaslandığında Türkiye'nin en önemli sorunu cari açıklardır. Türkiye'nin cari açıklarının milli gelire oranı tüm BRIC ülkelerindekinden önemli oranlarda daha yüksektir. BRIC ülkelerinden Rusya ve Çin cari açık değil, cari fazla vermektedir. Brezilya'nın cari açıklarının milli gelire oranı neredeyse Türkiye'nin açıklarının yarısı, Hindistan'ın açıkları ise üçte biri kadardır. Cari açıklar Türkiye ekonomisi için ciddi tehdit yaratabilecek düzeydedir.

Cari açıklar varlık satışları, sıcak para veya borçlarla kapatılır. Türkiye'nin dış borçlarının milli gelire oranı da tüm BRIC ülkelerinin oranlarından daha yüksektir (%30 dolaylarında). Rusya dış borçlarının milli gelire oranı bakımından Türkiye'yi izlemektedir (%25 dolaylarında). Brezilya'nın dış borçlarının milli gelire oranı %19, Hindistan'ın % 8 ve Çin'in ise %6 dolaylarındadır. Ekonomik programlarında Türkiye'nin, cari açıklarını kapatarak, hatta cari fazla yaratarak dış borçlarını azaltmasında yarar vardır.

## 2014 – 2018 Onuncu Kalkınma Planı ve 2014 Yılı Programı<sup>6</sup>

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Plan, Türkiye'nin önümüzdeki 2023 yılı hedefleri doğrultusunda, 10 yıllık dönemin birinci 5 yıllık diliminin ekonomik planı olarak hazırlanmıştır. Planın 2023 yılına ilişkin temel hedefleri şöyle özetlenebilir:

- Milli geliri 2 trilyon dolara yükseltmek. (2012 yılı için gerçekleşmiş olan milli gelir 794.5 milyar dolardır.)
- Kişi başına düşen geliri 25 bin dolar seviyesine çıkarmak.
- 500 milyar dolar ihracat gerçekleştirmek.
- İşsizlik oranını yüzde 5'e indirmek,
- Enflasyon ve faiz oranlarını kalıcı bir biçimde düşük ve tek haneli rakamlara indirmek,

**2023 yılı için belirlenen bu hedefler doğrultusunda 2018 yılı için saptanan Onuncu Plan hedefleri ise şöyle özetlenebilir:**

- Yıllık ortalama yüzde 5,5 büyüme sağlama-

Türkiye 2014 yılında ekonomik hedeflerini tutturabilecek potansiyele sahiptir. Ancak bunun için, ekonominin duyarlı olduğu konularda cesaretli adımların atılması şarttır.

*In 2014, Turkey has the potential to be able to achieve its economic goals. However, for this to be, it is imperative to take bold step in issues that are economically sensitive.*

When compared to other BRIC countries, the most crucial problem of Turkey is its current account deficit. Turkey's current account deficit percentage rate out of national income is higher than all BRIC countries' in dramatic rates. Russia and China of BRIC countries show current account surplus rather than deficit. Brazil's current account deficit percentage rate out of national income is almost half of Turkey's. India's current account deficit percentage rate out of national income is one third of Turkey's. Current account deficit in Turkey can be a real threat to the economy of the country. Current account deficit is covered by asset sales, hot money flow, and/or debts. Turkey's external national debt percentage out of national income is also higher than all the BRIC countries (approximately 30%). Russia comes after Turkey in terms of its external national debt percentage out of national income (approximately 25%). Brazil's external national debt percentage out of national income is nearly 19%, India's is almost 8%, and China's is nearly 6%. In its economics policy, Turkey had better decrease its external national debt through covering its current account deficit, even creating current account surplus if necessary.

## 2014-2018 10th Development Plan and 2014 Year's Program

10th Development Plan which comprises the term between 2014 and 2018 is prepared as the economics plan of the first five year period within that ten year time. This plan has also been prepared in accordance with the goals of Turkey which aims to be fulfilled in 2023. The fundamental aims of the plan in relation to the year 2023 can be summarized as follows:

- To increase the national income up to 2 trillion dollars. (The national income in 2012 was 794.5 billion dollars).
- To increase the level of quota per capita up to \$25,000.
- To enable \$500 billion of exports.
- To decrease the unemployment rate up to 5 percent.
- To decrease the inflation and interest rates permanently to low and digit numbers.
- In accordance with the aims determined for the year 2023, 10th Plan aims arranged for the year 2018 can be defined as follows:
- To increase the national income up to \$1.3 trillion through accomplishing a 5.5% develop-



rak milli geliri 1,3 trilyon dolara yükseltmek,

- 277 milyar dolar ihracat gerçekleştirmek,
- İşsizlik oranını yüzde 7,2'ye indirmek,
- Enflasyonu yüzde 4,5'e indirmek
- Cari açığın GSYH içindeki payını yüzde 5,2'ye indirmek

Türkiye'nin önümüzdeki 5 ve 10 yılda planın büyüme hedeflerini tutturması zor olmayacaktır. Türkiye geçmiş dönemlerde bu kalkınma hızını defalarca yakalamıştır. Enflasyon ve faiz oranlarının tek haneli rakamlara indirilmesi de olmazsa olmaz şartlardan biri olmalıdır. Ancak, reel faizlerin de uluslararası düzeylerde tutulması da temel hedeflerden biri olmalıdır. Reel faizlerin uluslararası düzeylerde tutulması döviz kurlarının da enflasyon ve faizlerle denge içinde olmasını gerektirmektedir. 2018 ya da 2023 yılına kadar Türkiye ekonomisinin sıcak para sarmalından kurtulması gerekir.

Türkiye'nin dış ticaret hacminin artması gereklidir. Ancak burada ihracat hedefleri yanında ithalat hedeflerinin de doğru saptanması gerekir. Kanımca Türkiye ekonomisinin sağlıklı bir yapıya kavuşması için Türkiye'nin borçlanmaya devam eden değil de, borç ödeyen bir ülke haline gelmesi gerekmektedir. Cari açıkların 2018 yılına kadar milli gelirin %5,2'si düzeyine inmesi, borçlanmanın devam edeceği anlamına gelmektedir. Cari açıklar ya varlık satarak, ya sıcak para girişleriyle, ya da borçlanarak kapatılabilir. Cari açıkların temelinde dış ticaret açıkları yatmaktadır. Dış ticaret açıklarının daraltılması milli gelir artışlarını da destekleyecektir. Yukarıda incelediğimiz gibi, bugün dahi BRIC ülkelerinin bir kısmı cari açık değil, cari fazla vermektedir. Cari açık veren Brezilya ve Hindistan'ın cari açıkları Türkiye için hedeflenen



ment annually.

- To enable \$277 billion of exports.
- To decrease the unemployment rate up to 7.2%
- To decrease the inflation up to 4.5%
- To decrease the rate of current account deficit out of gross domestic product up to 5.2%

It's not going to be difficult for Turkey to to fulfill its aims of growth within the plan for the next five and ten years. Turkey has reached this development speed and rate many times in the past years. Decreasing the inflation and interest rates permanently to low and digit numbers is also a must condition and sine qua non. However, keeping the real interests on international levels should also be one of the most fundamental targets. Keeping the real interests on international levels requires a kind of firm balance between exchange rates and inflation as well as interests. Until 2018 or 2023, Turkey has to get rid of hot money spiral in terms of economics.

It is something necessary for Turkey that it should increase its foreign trade volume. Nevertheless, it's crucially significant that import goals are also to be calculated carefully and precisely as well as export goals. In my opinion, so as to have a healthy structure in its economics, Turkey has to become a country which pays its debts rather than being a country which continues to be indebted. Now that current account deficit decreases up to 5.2 percent level of national income until 2018, it means indebteding for Turkey will continue. Current account deficit can be covered by selling assets, or by entrance of hot money, or by getting indebted. On the bases of current account deficit lies foreign trade deficit. Narrowing down the foreign trade deficit will also support the increase in national income. As it has been studied above, even today, some of BRIC countries have been going through current account surplus rather than current account deficit. The current account deficits of Brazil and India, which have gone through most current account deficit, are much lower than those of Turkey and than the ones aimed for Turkey.

Unemployment in Turkey is a problem which is becoming more and more serious currently. Even today, unemployment which was expected to be 9.5 percent at the end of the year 2013 is much higher than the unemployment rate in BRIC countries. As it was stated it above, unemployment among young people is a more serious

cari açıkların çok altındadır.

Türkiye'de işsizlik giderek ciddileşen bir sorundur. Bugün dahi, 2013 yılı sonunda %9,5 olması beklenen işsizlik BRIC ülkelerinin işsizlik oranlarının çok üzerindedir. Yukarıda belirttiğimiz gibi gençler arasında işsizlik daha ciddi bir sorundur. Gençler arasında işsizlik 2013 yılında %18 dolaylarına yükselmiştir. Türkiye yüksek oranlardaki genç nüfusunu stratejik bir üstünlük haline dönüştürmelidir. Bu da eğitime ve eğitim kalitesine ağırlık vermeyi, yaratıcı ve girişimci insan gücü geliştirmeyi gerektirmektedir.

Özetleyecek olursak, planlarda, 2018 ve 2013 yılları için alınan hedefler milli gelir artışları dışında Türkiye'yi sağlıklı bir ekonomiye kavuşturabilecek hedefler olarak görünmemektedir.

25 Ekim 2013 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan Türkiye'nin 2014 yılı programı 2018 yılı plan hedeflerine uygun hazırlanmış bir programdır. Aşağıda 2014 yılı programıyla ilgili önemli bulduğumuz verileri sunuyoruz. Aynı tabloda 2012 yılı gerçekleşen değerleri, 2013 yılı gerçekleşme tahminlerini ve 2014 yılı program verilerini karşılaştırmalı olarak sunuyoruz. Tabloda görüldüğü gibi 2014 yılı program hedefleri geçmiş performansla ve 2018 plan hedefleriyle tutarlı olarak hazırlanmış hedeflerdir. Program hedeflerine göre 2014 yılında Türkiye ekonomisi 2012 ve 2013 yıllarına kıyasla az da olsa daha başarılı bir yıl geçirecektir. Fakat bu başarı daha önceki dönemlerde elde edilen başarının çok altındadır. 2012 yılında milli gelir yüzde 2,2 artmış, 2013 yılında ise yüzde 3,6 artması beklenirken, 2014 yılında milli gelirin yüzde 4 artması beklenmektedir. Onuncu Planın yıllık ortalama büyüme beklentisi yüzde 5,5 olduğunu hatırlarsak bu ihtiyatlı bir beklentidir. Ve kanımızda Türkiye ekonomisi bunu kolaylıkla gerçekleştirebilecek potansiyele sahiptir. BRIC ülkelerinin uyguladıkları politikalarla elde ettikleri başarılar, Türkiye'nin de bunu kolaylıkla yapabileceğini göstermektedir.

## Genel Değerlendirme

Türkiye 2014 yılında ekonomik hedeflerini kolaylıkla tutturabilecek potansiyele sahiptir. Ancak, Türkiye bu sonuçları hatta daha iyimser sonuçları elde etmek için, yukarıda Türkiye'yi BRIC ülkeleriyle karşılaştırırken gördüğümüz zafiyetlerini düzeltici politikalar geliştirmelidir. Bu zafiyetler Türkiye'nin yüksek cari açıkları



problem. Unemployment among young people has increased approximately up to 18% in 2013. Turkey has to turn its young population, which has the largest number in society, into some kind of strategical superiority. All of these things surely require giving more importance to education and the quality of education as well as improving creative and innovative human power.

To summarize, the goals in the plans which have been taken for the years 2018 and 2013 cannot be considered as kind of goals which can enable Turkey a healthy economic situation –definitely except for national income increase.

2014 year program of Turkey which was published in the Official Journal on the 25th of October, 2013 is a kind of program which has been prepared in accordance with the 2018 year plan and goals. The latest and most prominent data on 2014 year program has been given in the table below. In the same table, actual values/numbers of 2012, realization guesses of 2013, and program data of 2014 are all stated comparatively. As it can clearly be understood from the table below, 2014 year program goals are kind of goals which have been organized in consistency with past performances and 2018 year plan goals. According to program goals, Turkey's economy in 2014 will go through comparatively a more successful year than 2012 and 2013 even if this success is not an excessive one. However, the same success is far below than the ones accomplished in the previous years. The national income in Turkey increased 2.2 % in 2012; it was expected to increase 3.6 % in 2013; and it is expected to increase 4% in 2014. If the annual average growth expectation of the 10th plan is reminded to be 5.5 %, then it is certainly a prudential expectation. It is our opinion and best ideas that Turkey's economy has the potential to fulfil all of these easily. The successes that BRIC countries accomplished through the policies they applied displays the fact that Turkey can also be successful at that point.

## General Evaluation

Turkey has the capability of catching up the economic targets of 2014. However, in order to get the best results, as shown in the list given above, it is important to take some precautions to strengthen the weak points in the economy as we compare Turkey with BRIC countries. These weaknesses are Turkey's unemployment and the current account deficit. Due to the Turkey's

## 2014 Yılı Programı Ekonomik Hedefleri<sup>7</sup>

## Turkey 2014

|                                      | 2012          | 2013 T        | 2014 P        |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Nüfus (Bin Kişi)</b>              | <b>74.855</b> | <b>76.055</b> | <b>76.991</b> |
| <b>Milli Gelir (SAGP, Milyar \$)</b> | <b>1.356</b>  | <b>1.434</b>  | <b>1.508</b>  |
| Milli Gelir Artışı                   | 2,2%          | 3,6%          | 4,0%          |
| Kişi Başına Milli Gelir (SAGP, \$)   | 18.125        | 18.735        | 19.583        |
| Dünya Büyüme Hızı                    | 3,2%          | 2,9%          | 3,6%          |
| <b>İşsizlik Oranı</b>                | <b>9,2</b>    | <b>9,5</b>    | <b>9,4</b>    |
| <b>Enflasyon (Tüfe)</b>              | <b>6,2%</b>   | <b>6,8</b>    | <b>5,3</b>    |
| <b>Cari Denge (Milyar \$)</b>        | <b>-47,8</b>  | <b>-58,8</b>  | <b>-55,5</b>  |
| Milli Gelire Oranı                   | -6,1          | -7,1          | -6,4          |
| <b>İhracat</b>                       | <b>152,5</b>  | <b>153,5</b>  | <b>166,5</b>  |
| <b>İthalat</b>                       | <b>236,5</b>  | <b>251,5</b>  | <b>262,0</b>  |
| İhracatın İthalatı Karşılama Oranı   | 64,5%         | 61,0%         | 63,5%         |

ve işsizlik sorunudur. Türkiye'nin yüksek cari açıkları Türkiye'yi sıcak para girişlerine muhtaç kılmaktadır. Bu durum da Türkiye'nin ekonomik, politik ve sosyal risklerini arttırmaktadır. Sıcak paranın Türkiye'yi ani terk etmesi durumunda ekonomi ciddi bir hasar görebilir. Türkiye'nin işsizlik sorunu da ciddi boyutlardadır. 2013 yılı beklentilerine göre genç nüfusta işsizlik oranı yüzde 18'e yükselmiştir. Türkiye. 2014 yılındaki hedeflerini aşmak, plan hedeflerini tutturmak ve ekonomisini içinde bulunduğu yüzyılın koşullarında güçlendirmek için eğitime önem vermek; çağın gerektirdiği türden bir eğitim düzenini gerçekleştirmek zorundadır. Bu eğitim de yenilikçiliğe, yaratıcılığa ve girişimciliğe odaklanmış bir eğitim düzenidir. Bunu başardığı takdirde Türkiye 2014 yılında bile bazı meyvelerini elde edecek ve gelişme potansiyelini canlandıracaktır. Aksi takdirde, Türkiye'nin karşı karşıya olduğu ekonomik, politik ve sosyal riskler artarak devam edecektir. ■

problems of current account deficit, the demand for cash is increasing. This situation causes problems in economy, political and social risks of Turkey. Also, a sudden dump of cash from the country can cause serious problems in economy. Unemployment is also another important problem of Turkey. According to 2013 expectations, the rate of unemployment has risen up to %18. In order to catch up the targets of 2014 or even get better, Turkey should give importance to education and it is important to find ways to reach this Era's needs and demands. This education should include creativity, innovation and entrepreneurship. If Turkey achieves its target on that point, even in 2014 it will be possible to get the feedbacks. Otherwise, there will be an increase in economic, political and social risks of Turkey. ■

### Goals of Economics in the 2014 Year Program

|                                           | 2012          | 2013 RG       | 2014 PD       |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Population (Thousand People)</b>       | <b>74.855</b> | <b>76.055</b> | <b>76.991</b> |
| <b>National Income (Billion \$)</b>       | <b>1.356</b>  | <b>1.434</b>  | <b>1.508</b>  |
| Increase in National Income               | 2,2%          | 3,6%          | 4,0%          |
| Quota per Capita (\$)                     | 18.125        | 18.735        | 19.583        |
| World Growth Rate                         | 3,2%          | 2,9%          | 3,6%          |
| <b>Unemployment Rate</b>                  | <b>9,2</b>    | <b>9,5</b>    | <b>9,4</b>    |
| <b>Inflation (Consumer Price Index)</b>   | <b>6,2%</b>   | <b>6,8</b>    | <b>5,3</b>    |
| <b>Current Account Balance (Bill. \$)</b> | <b>-47,8</b>  | <b>-58,8</b>  | <b>-55,5</b>  |
| Out of National Income                    | -6,1          | -7,1          | -6,4          |
| <b>Export</b>                             | <b>152,5</b>  | <b>153,5</b>  | <b>166,5</b>  |
| <b>Import</b>                             | <b>236,5</b>  | <b>251,5</b>  | <b>262,0</b>  |
| Export-Import Rates                       | 64,5%         | 61,0%         | 63,5%         |

### Kaynakça

- <sup>1</sup>Böyle bir senaryo modeli uygulaması için bakınız: Özer Ertuna: Yeni Yüzyılın Eşiğindeki Türkiye Ekonomisi, ISMMM yayınları 87, ISMMO, 1987. s: 169-179.
- <sup>2</sup>Bu gelişmeler hakkında iki temel rapordan yararlanılmıştır: USA National Intelligence Council NIC, Global Trends 2025: A Transformed World, November 2008. Vodafone, Future Agenda: The World in 2020. 2010.
- <sup>3</sup>NIC, 2015 yılına kadar nüfus artışının 1.2 milyar kişi olacağını tahmin etmektedir.
- <sup>4</sup>DPT, 2014 Yılı Programı, 25 Ekim 2013. S. 3.
- <sup>5</sup>Bu verilerin derlenmesinde CIA veri tabanlarından yararlanılmıştır. [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bu.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bu.html)
- <sup>6</sup>Bu kısmın hazırlanmasında 6 Temmuz 2013 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan Onuncu Kalınma Planı, 7 Ekim 2014 tarihinde yayınlanan 2014 Yılı Programı ve DPT Müsteşar Yardımcısı Erhan Usta'nın 1 Ağustos 2013 tarihli bilgilendirme toplantısında yaptığı sunumdan yararlanılmıştır.
- <sup>7</sup>Türkiye kaynaklarına göre sunulan bu verilerle, önceki tabloda sunduğumuz CIA verileri arasında uyumsuzluklar olabilmektedir. Önceki tablomuzda uluslararası karşılaştırma yaptığımız için CIA verilerinden yararlanmıştık. Bu tablo Türkiye'nin plan ve programlarına odaklı olduğu için DPT'nin kaynaklarını kullanıyoruz. Ayrıca bu tablo 2013T, 2013Yılı tahmini, 2014P ise 214Yılı programı anlamındadır.



### Resources

1. Check for this type of scenario: Özer Ertuna: Turkey's Economy in New Era, ISMMM, 87, ISMMO, 1987. Page: 169-179
2. Two essential reports have been used: USA National Intelligence Council NIC, Global Trends 2025: A Transformed World, November 2008. Vodafone, Future Agenda: The World in 2020. 2010
3. NIC, the rises in population may be 1.2 billion of people.
4. DPT, 2014 Year Agenda, 25th October 2013. S.3
5. CIA database has been used to evaluate these parameters. [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bu.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bu.html)
6. To prepare this part, 10th Development Plan that was published on 6th, July 2013 and 2014 Agenda that was published on 7th October, 2014 and the article that was written by Erhan USTA- 1st, August 2013.
7. These feedbacks have been prepared according to Turkey's resources; it might be a difference between CIA feedbacks. In the previous chart, data was taken from CIA to make an international comparison. However, this chart has been done to show the results of Turkey, DTP resources have been used. Also, this chart shows, 2013 T, estimated number of 2013 and 2014P shows the 2014 Program.

# Dalgalı sulara girerken 2014 yılında Türkiye Ekonomisi

## TURKEY'S ECONOMY in the Year of 2014

2014 yılını etkileyecek iki önemli konu var: Bunlar  
1) tapering ve  
2) cari açığı frenlemek için iç tasarrufun artırılması.

*Two important issues that will affect Turkey in 2014:  
1. Tapering  
2. In order to stop the current account deficit, saving in economy should be increased.*



**Gazi ERÇEL**

İAÜ Öğretim Görevlisi,  
Merkez Bankası Eski Başkanı  
Lecturer at İAU and Former  
President of The Central Bank





**2**014 yılının gerek dünyada gerekse Türkiye'de ekonomik açıdan kolay bir yıl olmayacağı şimdiden belli. Birçok uzman, kurum, piyasa oyuncusu ve akademisyen bu konuda uyarılarını yapıyorlar. Önlemler alınması için hükümetlerini zorluyorlar.

Dünyadaki tedirginliğin üç nedeni var. Birincisi ABD Merkez Bankası'nın kriz dönemlerinde piyasalara verdiği aşırı likiditeyi çekmesi (tapering), ikincisi Avrupa'dan deflasyon sinyallerinin gelmesi, üçüncüsü ise uzun süredir dünyadaki büyümenin motoru durumunda bulunan Çin'in büyümesinde aksamaların ortaya çıkması. Bu üç nedenin gelişen piyasalara sahip diğer ülkeleri olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz.

Türkiye açısından bu tabloya iki unsuru daha eklememiz gerekiyor. Bunlardan ilki önümüzdeki dönemde gerçekleşecek üç seçimle ilgili. Seçim yılları, acısı sonradan çıkması nedeniyle olumsuz nitelikler taşır. Bir yandan bütçe açığına baskılar artar. Alınması gereken ve fakat alınamayan önlemler ise belirsizlikleri arttırır. Artan belirsizlik büyüme eğilimini olumsuz etkiler. Öte yandan ağır sözlerle süslenen politikacıların seçim konuşmaları ekonomi ve finans çevrelerinde beklentileri bozar. Dışarıya vereceği sinyaller ödemeler dengesinin finansman yapısını güçleştirir. İkinci unsur ise normalleştirilemeyen cari açık ve bunun finansmanı ilgilidir. Giderek artış eğimine giren cari işlemler açığı yumuşak karnımız olarak hala ortada duruyor. Olumsuz dünya koşullarında bizi daha da sıkıntıya sokacak gibi görünüyor.

Çizdiğim bu tablo 2014 yılında dalgaların şiddetinin arttığı bir ortama sürüklendiğimizi açıkça gösteriyor. 2014 yılına ilişkin tahminlerde bunların bazılarının yansımalarını görüyoruz. Ancak önümüzdeki yıla ilişkin genellemelere girmeden önce 2013'e geri dönüp tahmin ve gerçekleştirmelere bakmak istedim.

Hükümetin, Merkez Bankası'nın, IMF'nin, OECD'nin ve piyasa oyuncularının 2013 yılı için öngörülerini İstanbul Aydın Üniversitesi Business Review yayınının ilk sayısında sizlerle paylaşmışım. Gerçekleşmelere göz attığımızda bu tahminlerin genelde iyimserlikler taşıdığının altını çizmemiz gerekiyor. Enflasyon, cari açık, TL/Dolar kuru ve faiz için yapılan tüm tahminler iyimserlik içermişler. Cari açık için ise yılın başında herkes kötümsermiş. Büyüme açısından IMF ve piyasanın tahminleri gerçekleştirmelere

*I*t is clear that 2014 will not be an easy economic year for both Turkey and The World. Several experts, foundations, market actors or academics have been warning for a long time and they have been forcing the states to take their precautions.

There are 3 reasons of doubtfulness around the World. The first one is The USA Central Bank has been withdrawing the cash (tapering) that they did during the crises. The second one is the disinflation signals that have been sent by Europe. The third one is, the coming disruptions of China's growing up around the world. These three reasons are the main causes of economical fluctuation in Turkey.

For Turkey, we have to add two more examples. One of them is related to the 3 elections in the near future. Election Years are always problematic since they cause economic problems after themselves. Also, there is always a pressure on budget deficit. The precautions that have to be taken but never taken can decrease the ambiguity all the time. Increasing ambiguity can have a negative impact on the growth of the economy. On the other hand, the speeches that have been done by politicians during or before the election campaigns can disrupt the expectations in economy and finance. The second fact is problems in current account deficit and about its financial part. And, the current account deficit has been rising up and causing problems in Turkey's economy. It seems as it will cause more problems in growing economy.

I believe that in 2014, there will be a serious fluctuation in changing economy in which Turkey will also take its part. We can see a kind of reflection of the predictions of 2014. However, I would like to go through the data of 2013 before I move to 2014.

I have shared the predictions of Government's, Central Bank's, IMF's, OECD's and the market actors' predictions about 2013 in my article in IAU Business Review, 1st edition. When I compare them with the real data, it is clear that I have some optimistic feedbacks. Inflation, Current account deficit, TL/Dollar Currency, and all predictions about the interest rates have some optimistic parts. For the Current account deficit, everybody was pessimistic in the beginning of the year, too. About the growth of economy, IMF and predictions in the

daha yakın, diğerleri ise yine iyimser kalmış.

Bir kez daha hatırlatalım. Yıl başı tahminleri genelde iyimserliğin hakim olduğu tahminleri içerir. Nitekim 2013 yılına ilişkin olanlar da bizi pek şaşırtmadı. Şunun da altını çizelim ki, düşük enflasyon ortamında ve kamu açıklarının makul bir seviyede olduğu bir ekonomide tahminlerin de geçmişe oranla daha kolay yapılabildiğinin altını çizmek gerekir.

Bu çerçevede 2014 yılına ilişkin Orta Vadeli Plandaki (OVP) tahminler ile IMF, Avrupa Birliği ve piyasaların öngörülerini tablodan izlemek olası. OVP'deki hükümetin iyimserliğini dikkate alsak bile tahminler birbirine yakın. Büyümenin yüzde 3'lerde, enflasyonun yılsonu itibarıyla yüzde 6-7 arasında ve cari açığın milli gelire oranının ise yüzde 7'lerde oluşacağı şeklinde öngörüler var. Bence de gerçekçi. Faiz ve döviz kuru gibi hassas alanlarda bu aşamada tahmin yapmak güç. Faizin karışanı fazla, döviz müdahaleleri ise artık normal karşılanıyor. Bu tahminlerin detaylarına girmeden 2014 yılını etkileyecek iki önemli konu üzerinde kısaca durmak istiyorum. Bunlar 1) tapering ve 2) cari açığı frenlemek için iç tasarrufların arttırılması. Birincisi yeni, diğeri ise bildik bir konu.

## Tapering Demek Ne Demek?

Kuşkusuz 2014 yılının en önemli gelişmesini ABD ve Avrupa Merkez Bankaları'nın global kriz döneminde piyasaya bıraktıkları likiditenin geri çekilmesi, satın aldıkları senetlerin geri verilmesi ve Bernanke'nin sıfır faiz şokunu na-



market are close to the realities, but the others are optimist about it.

It is important to remind again. The predictions that are done in the first period of the year always include optimistic ideas. However, we aren't surprised with the predictions of 2013. We also have to underline that low inflation and the government deficit in the economy can result in better predictions about the economy.

In this framework, OVP predictions about 2014 and IMF, it is possible to follow the predictions done by EU and market. Even we consider the government's optimism in OVP; the predictions are quite close to each other. There are some predictions that the current account deficit rate compared with national income is 7%. I also agrees. However, it is difficult to make predictions about interest or foreign currency. There are lots of factors that affect the interest rate and the interventions to foreign currency are accepted as usual. Before I explain these predictions in detail, I would like to mention about two factors that will affect 2014. These are; 1) Tapering 2) Increases the savings to restrain the current account deficit.

## The Meaning of "Tapering"

It is certain that the most important improvements of 2014 is the USA and European Central Banks 'withdrawing the cash back which they exposed to the market during the Global Crisis, returning the cheques back that they had already bought, and how to face to the shock done by Bernanke which is called 0 interest, these are all include a period which is called "tapering". Nobody knows what will happen and how to face this period. The USA central Bank's new chairman, Janet Yellen, also doesn't talk about it. During the meetings that were held between IMF and The World Bank general assembly, the intellectuals that I talked with, also gave different answers. Nouriel Roubini shortly says that Tapering can start in March, 2014 and the interest rates can reach to 4.5% in 3 years. The representatives of developed countries have been discussing about how to solve it and what to do. After my small chat in the same meeting with Professor Alexander Swoboda, who is both my teacher and my workmate whom I have been working for

## GRAFİK 1 İÇ TASARRUFLAR / FIGURE 1 DOMESTIC SAVINGS



sıl atlatılacakları konularını içeren tapering diye adlandırılan süreç oluşturacak. Kimse sürecin nasıl ve ne şekilde yapılacağını bilemiyor. ABD Merkez Bankası'nın yeni başkanı Janet Yellen bile ser verip sır vermiyor. Washington'da yapılan IMF-Dünya Bankası Genel Kurul Toplantıları sırasında karşılaştığım ve konuştuğum "akiller" değişik yanıtlar veriyorlar. Nouriel Roubini "Tapering Mart 2014'de başlar, faizler üç senede yüzde 4,5'e ulaşır" diye kestirip atıyor. Gelişen ülkelerin yetkilileri "ne yapabiliriz"i tartışıyorlar.

Yine aynı toplantıda konuştuğum hem hocam hem de bazı düşünce kuruluşlarında beraber çalıştığım Profesör Alexandre Swoboda ise ilginç bir görüş ortaya atıyor. "Fed iki konuya odaklanmıştır. ABD ekonomisindeki işsizlik ve büyüme. Bunlara ilişkin her ay açıklanan verilere göre durumu izleyecek, veriler iyi gelirse tapering olabilir diyecek, kötü ise bekleyelim moduna geçecek. Bizler de bu filmi izlemekten yorulacağız". Profesör Swoboda'ya katılıyorum. Her ay ne olacak diye bekleyip duracağız. Bu ise belirsizliği arttıracak. Büyümeyi daha da aşağı çekecek.

Tapering'in gerçekleşmesi kaçınılmaz bir olgu. Dünya ekonomisi ve finans çevreleri "af-

some Think-Thank groups, came up with a different idea. He says that "Fed has focused on two points; the unemployment rate in the USA economy and the growth. He is going to follow the feedback every month, and according to these data he is going to say that there will be tapering or won't. If the situation is bad, he will tell to wait. And we are also going to get tired to watch the things." I also agree with Prof. Swoboda. We are going to wait every month to see what will happen. This will cause ambiguity. Also, we will take down the growth.

It is impossible to run away from tapering. The World Economy and Finance "tincture of opium" or "shot up" cannot survive longer with "liquid (or fluid) assets" or 0 interest rate. They cannot continue their functions. Finally, it can blow up. Everybody knows that. Mostly the USA Central Bank is aware of this. However, it is important to remind that the Central Bank only consider its own country's national interests. Although Central Bank looks like giving importance to others, actually it doesn't. The USA starts to reduce buying 85 billion dollars stocks without any hesitations if the economy

yon etkili" ve "damardan verilmiş" likidite fazlası ve sıfır (reel anlamda da negatif) faizle uzun süre yaşayamazlar. İşlevlerini sürdüremezler. Sonunda bu balon da patlar. Herkes bunun farkında. En fazla farkında olan da ABD Merkez Bankası. Ancak unutmayalım ki bu merkez bankası sadece kendi ülkesini düşünür. Diğerlerine ne olur diye bakar gibi görünür ama bakmaz. ABD ekonomisinde işler iyi giderse, işsizlik oranı yüzde 6'nın aşağısına düşerse, büyümeden de onların "maksimumu" olan yüzde 3'ler rakamına erişeceğine dair sinyaller alınır, kimsenin gözünün yaşına bakmadan önce 85 milyar dolarlık tahvil alımını azaltmaya başlarlar. Sonra da faizleri yükseltirler.

Bu sürecin Türkiye'yi de etkilemesi kaçınılmaz. Türkiye'nin de içinde bulunduğu geleneksel olmayan para politikası uygulayan 13 ülkede 22 Mayıs 2013 tarihinde "tapering olacaktır" anonsunun yapılması sonrası 10 yıllık tahvil faizlerinde ortaya çıkan etkileri inceleyen IMF'nin "Global Impact and Challenges of Unconventional Monetary Policies" (\*) başlıklı çalışmasında bizim bu konuda en hassas ülkelerden biri olduğu açıkça anlaşıyor. Bunun ne anlama geldiğini iki kez düşünmemiz gerekir. Buradan çıkış yolu ise iç tasarrufların artırılmasından geçmektedir.

## **Olmazsa Olmaz Koşul: İç Tasarrufları Arttırmak**

Kamu ve özel kesim olmak üzere Türkiye'nin iç tasarruflarının gelişimini Grafikten izlemek olası. 1987 yılında milli gelirin yüzde 29,1'ini tasarruf edebilen, 1998 yılına geldiğimiz-



goes well, unemployment rate goes below 6%, and as a result, the growing rates will reach "maximum" 3%. Then the interest rates will increase. It is clear that Turkey will be affected by this process. It is possible to see these side effect in the article done by IMF "Global Impact and Challenges of Unconventional Policies" about the effect on Turkey and how Turkey is in a crucial point in that process. Turkey is one of the country among 13 countries that don't have the traditional money policy and it is claimed that there will be tapering on 22th, May 2013 as a result of that in the article all the side effects in 10 years can be seen. We have to think it twice to understand what it means to us. The only way to stay away is increasing the countries savings.

## **2014 YILI TAHMİNLERİ**

|                                | <b>OVP</b> | <b>IMF</b> | <b>Avrupa Birliği</b> | <b>Piyasa</b> |
|--------------------------------|------------|------------|-----------------------|---------------|
| Büyüme                         | 4.0        | 3.5        | 3.0                   | 3.1           |
| Milli Gelir TL Milyar          | 1.719      | -          | -                     | -             |
| Milli Gelir \$ Milyar          | 867        | -          | -                     | -             |
| Enflasyon TÜFE % Yıl Sonu      | 5.3        | 6.0        | 7.2                   | 7.2           |
| Cari Açık Milyar \$            | 55.5       | -          | -                     | -             |
| Cari Açık Milli Gelire Oranı % | 6.4        | 7.2        | 6.6                   | 6.5           |
| TL/Dolar Kuru Yıl Sonu         | 2.03       | -          | -                     | 2.15          |
| Faiz %                         | -          | -          | -                     | 9.0           |

## **Indispensable condition: Increasing Domestic Savings**

The development of Turkey's domestic savings can be checked on the graphics- through public and private phase. In 1987, %29.1 of national income could be saved by Turkey. In 1998 Turkey could keep its strong structural level with % 25.7. However, in 2013, the amount decreased to the levels of %12-13 which can be considered pretty low.

The difference between public and private, private savings take the lead and kept its rate at the level of %25 in 1990s. While having nega-



de hala bu yapısal güçlülüğünü yüzde 25,7 oranı ile koruyabilen Türkiye, 2013 yılında yüzde 12-13 gibi oldukça düşük bir düzeye gerilemiş.

Kamu-özel kesim ayırımına baktığımızda ise özel tasarruflar hep başı çekmiş, milli gelire oranını 90'lı yıllarda yüzde 25'lerde tutabilmiş. Kamu 2003 yılına kadar negatif tasarruf oranına sahipken, daha sonraki yıllarda bu oranı 2006 yılında yüzde 4'lere kadar çıkarabilmiş.

İç tasarrufların arttırılmasından söz ederken bu tablo karşısında kamunun katkısını arttırmayı beklemek kanımca gerçekçi olmaz. Kamunun nefesi ve kapasitesi bu kadardır. Dolayısıyla iç tasarruflardaki artışın kaynağının özel kesim tarafından üstlenilmesi gerekir. Ne yazık ki bizim iç tasarruflarımızın hane halkı ve firma düzeyinde ayırımına ilişkin veri tabanı mevcut değildir. Dünya Bankası'nın varsayımlara dayanarak bu konuda yaptığı bir araştırma (\*\*\*) tasarruf azalmasının hane halkının davranışlarından kaynaklandığını göstermektedir. Buna karşı bizdeki kurumların tasarruflarının benzer ülkelerden daha düşük olduğu bulgusu da çalışmada yer almaktadır. TUIK'in tüketim harcamaları anketine göre ise hane halkının tasarruflarının 2005 yılından bu yana dramatik bir biçimde azaldığı ortaya çıkmaktadır.

Bu gözlemlerden anlaşılacağı gibi, Türkiye'nin düşük iç tasarruflarının kaynağı özel kesimdir. Firmalardan çok hane halkının tüketim eğiliminin dramatik bir biçimde artışı bizi bu sonuçla karşı karşıya bırakmıştır. Dünya Bankası'nın çalışmasında da açıkça belirtildiği gibi, 2000'li yıllarda ortaya çıkan "makroekonomik zayıflıklar" iç tasarruf oranımızı düşürmüş ve bizi cari açık yoluyla dış finans dünyasına iyice bağımlı hale getirmiştir.

Kanımca aşağıdaki faktörler Türkiye'nin iç tasarruf oranının düşmesinde en önemli rolü oynamışlardır. Sıralayalım:

- TL'nin 2002-2007 yılları arasındaki dönemde, 1995 yılı esas alındığında, diğer paralara karşı yüzde 55 civarında değer kazanması hane halkının alım gücünü arttırma ve tüketimi körükleme işlevi yapmıştır.
- Enflasyonun düşüşü ile cazip hale gelen tüketici kredileri hane halkına harcamalarını arttırma konusunda önemli bir katkı sağlamıştır.
- Firma bazında TL'nin diğer paralara karşı değer kazanması kar marjlarını düşürmüş, işgücü maliyetini arttırmıştır. Bu ise firma-

tive rates until 2003, public side increased its level through years and in 2006 the increased came to the level of %4.

While talking about increasing public saving, expecting public to increase its contribution can not be realistic at all is my opinion. This is all that public could do. Thus, private sector should take over the the sources for domestic savings. Unfortunately there can be found no database related with the difference of households and firms. A search made upon suppositions by The World Bank shows that the decrease in savings are caused by the households' behaviors whereas the level savings of the firms in our country is lower than similar countries and this takes place in the research \*\*. The survey of TUIK shows that the savings of household has been decreasing dramatically since 2005.

As it can be seen through this observations, Turkey's low national savings' reason is private sector. This is a result of households' tendencies increase rather than companies. As World Bank mentions, macroeconomic weakness appeared in 2000s decreased our national saving and this has made us dependent to external financing through current deficit.

I guess the factors given below have played major roles in Turkey's savings decrease.

- TL gained value of %55 against other currencies between 2002-2007 compared to 1995 and this led households' purchasing power to increase. Consumption was triggered as well.

## PREDICTION FOR THE YEAR 2014

|                                                   | OVP   | IMF | EU  | Market |
|---------------------------------------------------|-------|-----|-----|--------|
| Growth                                            | 4.0   | 3.5 | 3.0 | 3.1    |
| Domestic Income TL billion                        | 1.719 | -   | -   | -      |
| Domestic Income \$ billion                        | 867   | -   | -   | -      |
| Inflation cpi % End of year                       | 5.3   | 6.0 | 7.2 | 7.2    |
| Current Deficit billion \$                        | 55.5  | -   | -   | -      |
| The ratio of domestic income to current deficit % | 6.4   | 7.2 | 6.6 | 6.5    |
| TL/end of year - exchange rate of dollar          | 2.03  | -   | -   | 2.15   |
| Interest %                                        | -     | -   | -   | 9.0    |

ların karlarını daraltarak dağıtılmamış kar payları diye tanımlayabileceğimiz firma tasarruflarını azaltmıştır.

- Negatif reel faizler tasarrufları gayrimenkul, altın ve döviz gibi ödemeler dengesine baskı yapacak alanlara itmiştir.
- Bu dönemde yaşlıların bağımlılık oranları artmasının, gençlerin ise düşmesinin net etkisi minimum düzeyde kalmıştır.
- İkinci emeklilik sisteminin geç devreye sokulması ve etkisinin de uzun vadede gözlenecek olması kısa vadede tasarruf oranlarına tesir edememiştir.
- Tüm bunların yanında kadınların çalışma hayatında katılım yüzdesinin azlığı, yastık altı tasarruf alışkanlıklarının sürmesi, orta ikiden terk şeklinde hesaplanan eğitim düzeyinin düşüklüğü, işsizlik oranının hala yüksek olması gibi yapısal niteliklerin sistemde süregitmesi de tasarruf oranının yükseltilememesinde belirleyici unsurlar olmaktadır.
- Enerjide dışa bağımlılığın azaltılması ve altın ithalatında dünyanın sayılı ülkelerinden birisi olma durumumuzun düzeltilmesi de yapısal alanda alınması gereken uzun vadeli önlemlerin başında gelmektedir.

Unutmayalım ki her iç tasarruf yatırıma dönmez. Bankaların hakim olduğu bir finansal sistemde, bu kurumlara yapılan tasarrufları tüketici kredilerine ya da kamunun tahvillerine yönelmesi özel kesimin yatırım olanakları daralır. Bu da tasarruf-yatırım dengesini bozar. 2011 yılının son çeyreğinden bu yana özel kesim yatırımlarının yıllık artış hızı bir önceki yıla kıyasla eksi değerlere düştüğü gerçeğinin nedenlerini de yakından incelememiz gerekir. ■

(\*) Global Impact and Challenges of Unconventional Monetary Policies, IMF Policy Paper, Ekim 2013.

(\*\*) Turkey Country Economic Memorandum (CEM) Sustaining High Growth: The Role of Domestic Savings Synthesis Report, Report No. 66301-TR, December 23, 2011.

- The fall of inflation helped installment credit to reach more people. Households' spending showed a dramatic increase then.
- TL gained value compared to other currencies and this led an increase labor force cost and decreased profit margin. Undistributed profit margin savings decreased then.
- Negative real interest pushed its investors into fields like estate, gold and foreign currency.
- In this term, dependence rate of old increased and young decreased. Effects of these stood in the minimum level.
- The system of second retirement activation was late and its effects would be seen in long term could make no change in the saving rates in short term.
- Besides the reasons mentioned above, scarcity of female labor number, mattress savings habit's continuation, the lowness of education level which is taken into consideration as abandonment of 7th grade, unemployment rate's being still high are among the structural characteristics playing important roles in the failure of increasing saving rates.

➤ Decreasing the rate of dependence on foreign sector and being among the important countries in the world for gold import are primary provisions for long term.

We shall not forget that every domestic saving can not result in investment. In a financial system where banks rule, savings invested into these firms narrow the opportunities of private sectors' investment as the tendency is on installment credit and public bonds. This ruins saving-investment balance. We should analyze the reasons of decrease of private sector yearly investment rate compared to previous years since the last quarter of 2011. It decreased to negative rates since then. ■

(\*) Global Impact and Challenges of Unconventional Monetary Policies, IMF Policy Paper, October 2013

(\*\*) Turkey Country Economic Memorandum (CEM) Sustaining High Growth: The Role of Domestic Savings Synthesis Report, Report No. 66301-TR, December 23, 2011.

# 444 TEGV'i NEDEN ARAYALIM Kİ?

Çocuklarımızın bir yıllık eğitimine destek olarak  
Paylaşım Sertifikası almak için,

Paylaşım sertifikasını dost ve iş ortaklarınıza  
hediye olarak gönderebilmek için,

TEGV'in özel gün kartları, nikâh davetiyeleri,  
nikâh şekerleri ve hediyeelik ürünlerinden satın  
alarak çocuklarımıza katkı sağlayabilmek için,

Dilediğiniz sayıda bağış yaparak çocuklarımızın  
yüzünü daha fazla güldürebilmek için,

Türkiye'nin ve çocuklarımızın aydınlık bir  
geleceğe yürüebilmesi için...

Siz de 444 TEGV'i (444 8348) arayarak destek olun.  
Çocuklarımız geleceğe umutla baksın.

 facebook.com/TürkiyeEgitimGonulluleriVakfi  
 twitter.com/TEGVKurumsal



TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI

www.tegv.org





2014 yılına girerken bile dünya ekonomilerinin ve Türkiye ekonomisinin küresel krizle boğuştuğu yılları tam olarak geride bıraktığını söylemek maalesef mümkün görünmüyor.

**Y**ıllar yılları kovalıyor derler... Derken, 2013 yılının da sonuna geldik. Şunun şurasında 2014 yılına girmemize bu satırları yazarken bir ay kaldı... Dile kolay daha 13 sene evvel 21 inci Yüzyıla giriyoruz diye neler söylemedik ki, neler beklemedik ki yeni yüzyıldan... Yeni yıla girerken de hani derler ya, adettendir, kaleme sarılan yeni yıl hakkında görüşlerini, iyi dileklerini, tahminlerini yazar. İzin verirsiniz Ben de, aklımın erdiğince 2014 yılını ve Türkiye ekonomisi hakkındaki düşüncelerimi dile getirmeden önce, yeni yılın tüm insanlığa, Ülkemize ve hepimize sağlık, mutluluk, başarı ve esenlikler getirmesi dilekleriyle yazıma başlamak istiyorum...

Aradan nerede ise beş yıl geçmiş olmasına rağmen, 2014 yılına girerken bile Dünya ekonomilerinin ve Türkiye ekonomisinin küresel krizle boğuştuğu yılları tam olarak geride bıraktığını söylemek maalesef mümkün görünmüyor... Geçen yılın yarısında yazdığım yazımda da ifade ettiğim üzere, küresel krizin henüz sona ermediği konusunda ben dâhil pek çok kişi, hatta son olarak St Petesburg G-20 Liderler Zirvesine katılan liderler de hemfikir... Kriz sona ermedi ama etkisi azaldı. En azından ilk şoku atlattıktan sonra belki alışık krizle birlikte yaşamaya...

Türkiye'mizi dış Dünyadan soyutlamak artık çok zor... Biz de büyüdük, biz de Dünyaya açıldık diyebiliyoruz, 1970 li, 1980 li hatta 1990 lı yılları düşündüğümüz zaman... Bilinen bir gerçek varsa o da, Dünya mali piyasaları artık çok büyük... O kadar büyük ki, 2012 yılı sonu itibariyle 82 trilyon dolarlık Dünya GSMH'

*Unfortunately it does not seem possible to state that both the economies of the World and Turkey have surpassed the years of global crisis even in the beginning of 2014.*

**T**hey say that time flies. We come to the end of the year 2013. I am writing these lines where there is only a month left until we are in 2014. It is easier said than done but 13 years ago we have said so many things when we entered the 21st century as we had high expectations from it... As it is considered as a tradition, everyone who grabs a pen writes about their opinions, greetings and predictions about the New Year. Also, before I begin putting into words about 2014 and Turkey's economy, I would like to begin my writing by wishing everybody good health, happiness, success and well-being in the coming year...

Even though 5 years have passed, it still does not seem possible to say that both the World's and Turkey's economies have literally surpassed the years of global crisis even in the beginning of 2014. As I stated in my writing in the second half of the year, many people - including I- even the leaders who took part in St. Petesburg G-20 Leaders Summit are like-minded that the global crisis is not over yet. The crisis is not over yet, but its impact has decreased. Perhaps we got used to living with the crisis after recovering from the first shock. It is hard to isolate Turkey from the external World.



**Tevfik ALTINOK,**

İAÜ Öğretim

Görevlisi

Hazine ve Dış Ticaret

Eski Müsteşarı

IAU Lecturer

Undersecretary of  
Treasury and Foreign

Trade



ları toplamı, 907 trilyon dolarlık mali piyasalar büyüklüğü ile mukayese edildiğinde nerede ise 11 katı aşan bir fark var... Korku, bu hâsıla ile bu piyasaların nasıl yönetilebileceğinde yatıyor. Zaten G-20 Ülke Liderleri de 2008 den bu yana bunun endişesini yaşadıklarını Zirve bildirgelerinde bize hep hissettiriyorlar... Bu gerçekleri dikkate aldığımızda, 2014 yılını ve ekonomik gelişmeleri değerlendirirken, konuyu önce Dünya ekonomisi, ardından da Türkiye ekonomisi açısından ele almak niyetindeyim...

## Değişen Dünya Ekonomik Düzeninde Finansal Piyasaların Yeniden Yapılandırılması

Dünyadaki ekonomik değişime kendi penceremden baktığımda, gelişmiş ülkelerdeki yavaşlayan büyümenin yeniden canlandırılabilmesi için enflasyonu harekete geçirmeden likidite sıkıntısını bertaraf ederek yeniden güven ortamı nasıl yaratılabilir sorusunun öncelik kazandığını görmekteyim.

Ancak, daha önceki yıllarda da altını çizerek vurgulamaya çalıştığım üzere, mali piyasalarda küresel krizin ilk şokunun atlatılmasından sonra, çoğu zora girmiş finansal kuruluşlar aldıkları büyük mali destek gerçeğini bir kenara bırakarak sadece kâr ve likidite peşinde koşmaktalar. Başta bankalar olmak üzere, hemen her kesim üretim yerine tüketime ve tüketicinin finansmanına öncelik vermekteler. Ve Ben de bunları gördükçe, tasarlanan yeni finansal mimari yapının unutulduğu düşüncesine kapılmaktayım... Nitekim 5-6 Eylül.2013 tarihinde St Petersburg Liderler Zirvesi Bildirgesini incelediğimde edindiğim izlenimin, henüz durgunluğun aşılamadığı bir ortamda Dünya ekonomilerinde hedefin; sürdürülebilir, güçlü ve dengeli bir küresel büyüme eşliğinde yeni iş imkânlarının yaratılması öngörüsü olduğuna dikkat çekmek istiyorum.

Şüphesiz bu hedefin tespitine yönelik olarak 2013 yılının son çeyreğine gelindiğinde, küresel ekonomilerin son durumunu değerlendiren IMF ve Dünya Bankası ekonomistlerinin,

Özellikle gelişmiş ülkelerden ABD de talep artışının devam etmekte olduğuna, İngiltere ve Japonya'da büyümenin canlandığına, EURO

We have developed too. We can claim that we have globalized too. It is a known fact that the World's global financial markets are now huge. There is more than 11 times difference between the total numbers of the World's GNPs which cost 82 trillion as of 2012 which is an enormous amount.

Fear underlies within the way to manage this revenue and market. As a matter of fact, in the summit report, the G20 country leaders have made us feel that they had been worried about this since 2008. When I take these facts into consideration and I evaluate 2014 and the developments, I intend to approach the issue from the point of the World economy first, and then the economy of Turkey. I believe what comes first is the question as to how to create an environment of confidence eliminating the liquidity and without prompting the inflation in order to activate the growth of the developed countries.

As a matter of fact, sustainability, creating strong and balanced work opportunities along with the global growth, seemed to be important points when I analyzed St. Petersburg leader's summit report from 5-6 September 2013.

Solely, as I mentioned in the previous years; after the first wave of global crisis financial market corporations, which have difficulties, are pursuing about profit and liquidity while putting financial support aside. Banks espe-



bölgesinde ekonomik düzelmeye yönelik işa-  
retlerin gözlenmekte olduğuna ve Çin ekono-  
misindeki gelişmelere dikkat çektiklerini unut-  
mamak gerekir. Kaldı ki, aynı ekonomistlerin,  
gelişmekte olan ülkelerin bazılarında büyüme  
devam ederken bazılarında büyümenin yavaş-  
ladığına, ancak yine de tüm ekonomilerde özel-  
likle genç nüfusta yüksek işsizlik oranlarının  
mevcut olduğuna, finansal piyasalarda kırıma  
ve çalkantıların devam ettiğine, yüksek kamu  
borçları ve yetersiz yatırımlarla birlikte sermaye  
hareketlerinde dalgalanma ve daralmaların  
olduğuna ilişkin görüşlerini de hesaba katmak  
icap eder.

Bu değerlendirmelerden hareketle Liderle-  
rin, St Petersburg da, yeni önlemler ve eylem  
planı çerçevesinde, Avrupa Birliğinde (AB) para  
birliğinin devamı ve güçlendirilmesine, banka  
bilançolarının güçlendirilmesine, serbest pi-  
yasa mekanizmasının işlemesine, serbest kur  
uygulanmasına ve yapısal reformların gerçek-  
leştirilmesine öncelik verilerek;

- İşgücü yaratımı için, ticaret hacminin artırılması, yatırımların desteklenmesi, altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi, daha kaliteli eğitim imkânlarının sağlanması, işgücü piyasasının geliştirilmesi, daha esnek ve yeterli sosyal güvenlik sisteminin oluşturulması amacıyla ILO, OECD ve Dünya Bankasının görevlendirilmesi,

- Yatırımların finansmanı için, uzun vadeli finansman imkânlarının yaratılması, sermaye piyasalarının geliştirilmesi, KOBİ lere finansman sağlanması,

- Dış ticaretin büyütülmesi için, dış ticarete şeffaflık ve WTO Bali konferansında alınan kararların uygulanması amacıyla WTO, OECD ve UNCTAD' ın görevlendirilmesi,

- Vergilendirmede yeniden yapılanma için, vergi erozyonu ve gelir kaydırmalarının önüne geçilmesi, gelirin elde edildiği ve katma değer yaratıldığı yerde vergilendirilmesi, OECD' nin kuralları uyarınca vergi bilgilerinin otoriteler arasında otomatik değişim esasına uyulması, kara paraya karşı önlem alınması ve OECD vergi müfettişlerinin sınır ötesi yetkilendirilmesi yolunda adım atılması gereğine dikkat çektikleri unutulmamalıdır.

Liderlerin her Zirve toplantısında olduğu gibi, Dünya' da enerji kaynağının sürdürülebilirliğinin sağlanması, küresel iklim değişikliği ile mücadele, gıda güvenirliliği, finansal bilinç-

cially are primarily financing the consumption instead of the production. When I see this step being taken it is clear that the new plan of financial architecture is being forgotten. Without any doubt, while approaching the last quarter of 2013, the evaluations of IMF and World Bank economists have pointed out the recent conditions of global economies. It shouldn't be forgotten that there is a continuation in the increase in demand especially in the U.S.A. among the developed countries and revival in the growth of England and Japan. There is an observation of economic advancement in the area of Euro and China. Moreover it is also necessary to consider the same economists' ideas. While some developing countries continue developing, the others slow down, yet in all economies there is a high rate of unemployment, especially in the young population. There is also high public debt, underinvestment and low mobilization of capital.

With all these considerations, these issues have become prominent in the summit declaration;

Within the frame of new precautions and action plans, leaders prioritize realizing the continuation of the monetary union within EU, strengthening the bank return and processing of the free market mechanism,

Increasing the trading volume for the labour force, supporting the investments in executing infrastructural investments providing more qualified education, appointing ILO, OECD and World Bank to form social security system,

Charging WTO, OECD and UNCTAD in order to apply the decisions that were taken Bali conference. In order to ensure transparency, in the international trade providing finance to SME, developing capital markets, creating opportunities for financial investments,

Reconfiguration of the taxes, tax erosion and preventing income slides should be overcome, when income is being made and value added tax is necessary having taxes, abiding by the rules of the OECD tax information and changing should be done between authorities. Precaution should be taken against dirty money, OECD tax inspections should be authorized to cross borders.

As in all Summit meetings, procuring the continuation of the World energy sources,



# Türkiye 2014

lenme, çevre bilinci ve yeşil kalkınma konularını gündemde tuttukları Zirve bildirgesinde yer alan konular arasında öne çıkmaktadır.

Esasen finansal piyasaların yeniden yapılandırılması konusu, Liderlerin 2008 yılında Washington' da yaptıkları ilk Zirve Toplantısında en önemli gündem maddesi gibi görünmesine ve kısa sürede çözüm aranacakmış gibi gösterilmesine rağmen, 2013 yılı Liderler Zirve Toplantısında da halen önemli gündem maddesi olarak yerini korumaya devam ettiği görülmektedir. Zirve Bildirgesindeki ifadeler dikkatle okunduğunda, görülen gerçek o dur ki; Liderler son 5 yılda, sermaye piyasalarına getirilen yeni standartları, türev piyasalarında yapılan düzenlemeleri, gölge bankacılıktan çıkışı,

*fighting with the climate change, food reliability, financial awakening, environmental consciousness and green recovery are the matters that have come to the forefront of the agenda of the summit assembly.*

*In fact, although the reconfiguration of the financial market was regarded as the most important item on the agenda during the first meeting held in Washington by the leaders in 2008 and it was declared that a search would be carried out for solutions in a short time, it has been seen that it is a still important item on the agenda in the leaders' meeting in 2013. When the expressions in the Summit*



bankacılık ve sigortacılıkta risklerin azaltımını finansal sistemde yapılan önemli reformlar şeklinde görmektedirler. Buna karşın, finansal sistemde yeniden yapılanmaya yönelik taahhütlerin yerine getirilmediğinin de farkında oldukları izlenimini vermektedirler. Bu çerçevede, St Petersburg Liderler Zirve Bildirgesinde, finansal mimari yapılanmaya ayrı bir bölüm ayrılarak,

- IMF kotaları konusunda 2010 yılında alınan % 5 oranındaki kota değişimi kararının 2014 yılında uygulamaya konulması,
- IMF ye sağlanan 461 milyar dolarlık kaynağın kullanılması,
- IMF ve Dünya Bankası tarafından kabul edilen "kamu borç yönetimi rehberine" uyulması,
- Bölgesel finans düzenlemelerinin uygulamaya konulması,

*Declaration are read carefully, it is very clear that in the last five years, the standards that were introduced to the capital market, the regulations which were done in the derivatives market, the output from the shadow banking, the reduction of the risks in the banking and insurance have been seen as important reforms by the leaders which were done in the financial system. However, they give the impression that they are aware of the commitments about reconstructing the financial system have not been fulfilled. In this context, in the declaration of St Petersburg leaders' summit declaration, there is a separate part prepared for the restructuring of financial architecture,*

- *The implementation of the decision of 5% quota change that was taken by IMF in 2010,*
- *The use of 461 million dollars source which was provided for IMF,*
- *Obeying the "management of the public debt of directory "that was accepted by IMF*



- Az gelişmiş ülkeler için IDA yardımları ve Afrika kalkınma fonu çalışmalarının desteklenmesi,
- Bölgesel nakit bono piyasalarının (Local Currency Bond Markets -LCBMs) geliştirilmesi,
- BASEL III ve BIS-IOSCO çalışmalarının hem bankalar hem de sermaye piyasalarında bir an önce uygulamaya geçebilmesi için FSB, OECD ve Dünya Bankasının görevlendirilmesi,
- Ancak düzenlemeler yapılırken, şeffaf ve fonksiyonel finansal piyasaların geliştirilmesi, finansal tüketicinin korunması, finansal eğitime ağırlık verilmesi, finansal sistemin ekonomik büyümeye yardımcı olmasının sağlanması, yönetilemeyecek kadar büyük kuruluşlar yerine esnek finansal kurumların oluşturulması konularının ön plana çıkarıldığı dikkat çekmektedir.

Küresel krizin yaşandığı 2008 yılından bu yana geçen 5 yılda yapılan 8 Liderler Zirve Toplantısında ana gündem maddesini oluşturan "finansal piyasaların yeniden yapılandırılması" başlığının, bu gidişle ve bu anlayışla, ileriki yıllarda yapılacak daha pek çok Liderler Zirvesi Toplantısının ana gündem maddesini oluşturacağı ve 2014 yılında da gündemden düşmeyeceği anlaşılmaktadır.

## Artan Ve Artmaya Devam Eden Tedavüldeki Para Hacmi

Finansal piyasalar bir taraftan yeniden yapılandırılacaktır, diğer taraftan dikkat edilmesi gereken bir başka konu ABD ve AB Merkez Bankaları tarafından uygulanmakta olan para politikasıdır. Krizin çıktığı günden bu yana her 2 para otoritesinin de tercihi, piyasalarda likidite sıkıntısı bahanesiyle karşılıksız para basımını ara vermeksizin sürdürmeleri yönündedir. FED'in ve AB Merkez Bankasının piyasaya sürdükleri fazla parayı 2010 yılında geri çekmeye başlayacakları yönündeki tahminler tutmadığı gibi 2013 yılının sonuna gelindiği halde likiditeyi geri çekmeye ne zaman başlayacakları da belli değildir.

Ancak unutulmaması gereken husus, Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde 2013 yılının sonlarına kadar devam eden gelişme hızlarında bir yavaşlama olup olmayacağının da hesaba katılması gerçeğidir. Özellikle

FED'in para politikası kadar önemli bir nokta da Çin'in 2013 yılının sonlarına kadar devam eden gelişme hızında bir yavaşlama olup olmayacağı konusudur.

*Another issue, which is as important as FED's monetary policy, is whether there will be a slowdown in the rate of growth in China until the end of 2013.*

and The World Bank,

- The implementation of regional financing arrangements,
- Support for the African development fund studies and IDA helps for the underdeveloped countries,
- The development of regional cash bond markets ( Local currency Bond Markets – LCBMs)
- The engagement of the world bank, FSB, OECD to put Basel III and BIS-IOSCO studies into practice both in the banks and in the capital markets,
- However, while these regulations are being done, attention is drawn to the development of transparent and functional markets, the protection of the financial consumer, attaching importance to the financial education, providing economic help for the development of financial system, despite the larger organizations that will not be managed, the idea of constructing flexible financial institutions topics are highlighted.

It has been 5 years since global economic crisis of 2008 and "the reconstruction of the financial markets" title which constitutes the main item on the agenda in the 8 Leaders' Summit Meeting in the last 5 years, it is possible that this title will constitute the main item on the agenda of Leaders' Summit Meeting which will be held in future years and it is understood that it will not fall on the agenda in 2010 as well.

## Increased and still continuing increasing the volume of money in circulation

On the one hand markets are being reconstructed; on the other hand, another topic which should be paid attention to is the money policy which is applied by USA and EU Central Banks. Since the crisis emerged, the preference of them both has been that money authority is to continue the unrequited print of money without stopping for the reason of liquidity shortage in the markets. The predictions of FED and EU Central Bank about the start of withdrawal of more money in 2010 that they released to the market did not come true moreover, although the end of 2013 has come, it is not clear when they will start to withdraw the liquidity. However, there is an important fact which should not be forgotten. It should not be forgotten if there will be any slowdown in

# Türkiye 2014

Çin'de sanayi üretiminin yavaşlaması, enflasyon oranlarında yükselme belirtileri ve finansal istikrarsızlığın arttığı iddiaları ekonomistler arasında, Çin ekonomisindeki büyümenin 2014 yılında geçen yıllara nazaran yavaşlayacağını göstergesi olarak kabul edilmektedir. Buna bir de Çin yönetiminin "yeni bir para birimi" istemi, ABD doları karşısında Yuan'ın değerine ilişkin politikaları eklenirse, uluslararası para piyasalarında süregelen kıran kırana mücadelenin 2014 yılında da devam edeceği kehanetinde bulunmak yanlış olmasa gerektir.

Gelişen ülke ekonomilerindeki son ayların gelişmeleri göstermektedir ki, EURO Bölgesinde Tüketici Fiyatları Endeksi 2013 yılı itibarıyla enflasyonun % 1,1 olacağını, böylece enflasyonun düşük seyrini devam ettireceğini göstermekte ve bu beklenti AB Merkez Bankasının faiz indirim kararının alınmasını gerektirmiş bulunmaktadır. 2013 yılsonuna yaklaşırken AB Merkez Bankasının politika faizini rekor derecede düşük seviyeye indirmesi bir taraftan sermaye piyasalarındaki her türlü kâğıt değerlerini etkilerken, diğer taraftan da para piyasalarında EURO'nun değerini etkilemiştir. Bu gelişmeler karşısında, G-20 Seul Zirvesinden bu yana süregelen kurlarda serbest piyasa koşullarına göre paritelerin oluşması kararının, kur savaşını dindirmeyeceği, 2014 yılında da yine bu tür müdahalelerle niyetin kâğıt üzerinde kalacağı, ama mücadelenin devam edeceği beklentisini güçlendirmektedir.

ABD tarafına bakıldığında ise, Kasım ayının ilk haftasında, konuşan FED Başkanı Bernanke, 2008 krizinin etkilerinin hâlâ hissedildiğini söylerken FED'in amacının yeni bir kriz ihtimalini en düşük seviyeye indirmek olduğunun altını çizmeyi ihmal etmediği gibi görevden ayrılacağı Ocak 2014 ay sonuna kadar parasal genişlemeyi yani tahvil alımının devam edeceğini söylemiştir. Bunun sonucu ise, piyasadaki doların en azından 2014 yılının Şubat ayına kadar geri çekilmeyeceği, tam tersine aylık tahvil alımları ile 85 milyar dolarlık paranın tedavüle çıkarılacağı anlamına gelmektedir. Bu konuşmanın bana göre okunması, tahvil

FED'in yeni para politikasının şekillenmesi için Mart 2014 ayını beklemek gerek.

the pace of developing countries China and India which has continued until the end of 2013. Especially in China the slowdown of industrial production, signs of rise inflation rate and the symptoms of increased financial instability among economists are accepted as in 2014 the development of economy will slowdown when compared to the previous years. If the request of a new currency of China Management, the policies about the value of Yuan against USA dollar are added to all this, it cannot be wrong to say that the ongoing tumble challenge in the international money markets will continue in 2014 as well.

The recent developments in the economies of developed countries show that inflation will be 1,1 % according to the Consumer Price Index in the euro zone in 2013, therefore it shows that the low levels of inflation will continue and this expectation requires EU Central Bank to take the decision to cut rates.

While approaching the end of 2013, on the one hand, EU Central Bank's reducing the policy rate in a record low level affects all kinds of paper values; on the other hand it affects the value of euro in money markets. In the face of these developments,

*It is necessary to wait for the FED's new monetary policy to take form until March 2014.*

since G-20 Seoul summit, institution in the free market conditions, according to the parity of the decision of the formation will not end currency war, the intention of fighting against such interventions will be just on the paper, but it strengthens the expectation that the struggle will continue.

When viewed by the United States, FED President Bernanke who spoke in the first week

alım programı değişiklik kararının eski Başkan Bernanke tarafından değil FED' in yeni Başkanı olması beklenen Yellen tarafından alınmasına imkân sağlanması şeklindedir. Böyle bir durumda da yeni para politikasının şekillenmesini Mart.2014 ayından sonra beklemek gerekmektedir.

Tahminler ve beklentiler bir yana, tahvil alım programının 2014 yılının hangi ayında, ne miktarda azaltılacağını bu günden kestirmek mümkün olamayacağına göre bu kararların netleşmesini beklemek en uygun yaklaşım tarzı olarak görünmektedir. Ancak yine de tahvil alım programında kısıntıya gidilmesi halinde cari açık nedeniyle bu kısıntıdan en fazla etkilenecek ülkelerin başında Türkiye' nin olacağı göz ardı edilmez. FED ' in ne yönde, ne miktarda ve ne zaman tahvil alımlarını kısmaya başlayacağını bilmeden tahminde bulunmanın yersiz olacağı da açıktır. Ama bilinen gerçek, bir gün bu alımların kısılacağı yönündedir. Dolayısıyla, bu günden en kötü senaryoya göre hazırlık yaparak ekonomi kurmaylarının gerekli önlemleri almasını hatırlatmakta yarar olduğunu unutmamak gerekir.

Ekonomi politikasının genelde yönlendirilmesine Hükümet karar verse de, uygulamada özel sektör kendi kararını kendisinin vermesinin gerektiğini bilerek 2014 yılı kendi işletme programlarını ve bütçelerini yapmak zorundadır. Bir taraftan önümüzdeki 1,5 yılda yapılacak 3 seçim, diğer taraftan uluslararası finansal piyasalarda FED kararlarından kaynaklanan belirsizlik özel sektörün işini zorlaştıracak etmenler olarak gözükmektedir.

Özel sektör kuruluşlarına tavsiyem, kim ne derse desin Türkiye' nin 2014 yılında seçim ekonomisi yönetiminin etkisini hesaba katması kadar FED in tahvil alımlarını kısmaya başladığında Türkiye' nin dış kaynak finansmanında yaşayabileceği dar boğazı da hesaplaması olacaktır. Bu tavsiyemin ne kadar zor hesaplamaları gerektireceğinin bilincindeyim. Ancak, dış kaynaklardan finansman ve kur riski hesaplarında geçmiş yıllardan farklı bir yıla girdiğimizin de unutulmaması gerektiği inancındayım.

Şüphesiz ABD ekonomisinde 2013 yılsonuna kadar gerek işsizlik oranlarındaki düşüş, gerekse büyümeye ilişkin müspet gelişmeler para politikasında değişim ihtimallerini azaltsa da, değişmeyecek olan gerçek, eninde sonunda

of November tells that the effects of crisis in 2008 has still been felt, he underlines that the aim of FED is to minimize the possibility of new crisis and till the end of January 2014 when he would quit his job, he states that monetary expansion of bond purchases will continue. The result of this is that dollars in the market will not be withdrawn at least until February 2014; in contrast the monthly bond purchases mean that 85 billion dollars will be put into circulation. As for me, changes in the bond purchase program decision are not expected to be taken by the ex-president Bernanke but by Yellen who is expected to be the new president of FED. In such situation, the remodelling of new monetary is to wait until after March 2014. Despite the expectations and estimates, the program of bond purchases, in which month in 2014, the reduction rates are not possible to guess at the moment, it seems as the best approach to wait for clarification of this decision. However, in case of avoiding cuts in the bond purchase program, it cannot be ignored that the most effected country will be Turkey due to the current account deficit. It is very clear that making a guess without knowing in which way, in what amount and when to start to cut their purchases of bonds is really unnecessary. However, it is a well-known fact that one day these purchases will be muted. Therefore, by making preparations for the worst case scenario in these days, it should not be forgotten that it is useful to remind the economy staff to take the necessary measurements. Although the government generally decides the directions of economy policy, the private sector know that they have to decide on their own and they have to do their own business program and their own budget. On the one hand, there are three elections that will be held in the next year and a half, on the other hand, uncertainty in the international financial markets that stemmed from FED decisions seems as the elements that complicate the work of the private sector.

Irrespective of what the others' opinions are regarding the case, my suggestion for private sector institutions is twofold: they should not only take into consideration the influence of election economy management in 2014 in Turkey, but also should weigh upon to what extent it might influence them when FED puts a limit on the refund for the bills of exchange and weighs upon the possibility of having some problems on the part of Tur-

şimdiye kadar piyasaya karşılıksız olarak sürülen ve bir süre daha sürülmeye devam edeceği bilinen dolarların bir gün mutlaka geri çekilmeye başlayacağıdır.

## Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları

Küresel krizin yaşanmaya başladığı 2008 yılını takip eden yıllarda beklenti, doğrudan yabancı sermaye hareketlerinde bir yavaşlamanın olacağı yönünde iken Birleşmiş Milletler - UNCTAD tarafından yayınlanan bilgiler bunun hiç de beklendiği şekilde olmadığını kanıtı gibi görünmektedir.

Aşağıda yer alan UNCTAD' in 2012 yılsonu doğrudan yabancı sermaye yatırımlarına ilişkin raporundan alınan tablonun tetkikinden çıkarılacak yorum, bana göre, bu tür yatırımların azalmadan devam etmekte olduğu yönündedir. Küresel krize kadar 2008 yılında doğrudan yabancı yatırımlar 1.76 trilyon dolar ile en üst seviyesine çıkmış iken küresel kriz ertesi 2009 yılında 1.15 trilyon dolara gerilemiş ise de, yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere 2011 yılında yeniden 1.78 trilyon dolara yükselmiştir. Ancak küresel ekonomik yavaşlamanın etkisiyle olsa gerek, 2012 yılında doğrudan yabancı sermaye yatırımları 1.37 trilyon dolara düşmüştür.

Ülke bazında tablo incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin doğrudan yabancı sermaye yatırımı çekmeye devam ettiği, başta ABD olmak üzere, İngiltere, Avustralya, Kanada önemli miktarlarda doğrudan yabancı sermayenin gittiği ülkeler olmuştur. AB ülkeleri arasında, İspanya, İrlanda, cazibelerini korurken Almanya ve Fransa' ya rağbet geçen yılların aksine daha az düzeyde gerçekleşmiştir. Bu arada, doğrudan yabancı sermayenin aktığı ülkeler arasında Brezilya, Meksika, Şili, Endonezya, Rusya ve Hindistan'ı göz ardı etmemek gerekir.

Ancak asıl üzerinde durulması gereken ülkenin Çin olduğunu ve Dünyanın en çok yabancı sermaye çeken ülkesi olmaya devam ettiğini görmek gerekir. Nitekim yabancı sermaye yatırım stokunun 3 trilyon doları geçtiği bilinen Çin'e tablodan da görüleceği üzere, 2011 yılında 280, 2012 yılında ise 253 milyar dolar yeni doğrudan yabancı sermaye girişi olmuştur.

key related to its external financial sources. I am really well aware of the fact that this suggestion of mine will certainly require some complicated sorts of calculations. However, I am also of the opinion that it should not be forgotten this year in which we assess the situation brings with itself different results of external financial sources and of the calculations of exchange risk compared to the previous year. It is doubtless that the developments related to the increase in the rate of employment or decrease in the rate of employment reduce the chance of other developments in money policy in America by the end of 2013, but the truth which will always remain the same is that the available and high amount of dollars in return for nothing on the market so far and likely to continue like this will probably be less and less in terms of their amount sooner or later.

## Foreign Capital Direct Investment

Although it was expected by many that there could be a period of recession in the way foreign capital system was run following 2008 during which a global crisis started, it was proven just the opposite way with the help of the declaration made by the united nations-UNCTAD. What can be concluded from the report below that illustrates UNCTAD's foreign capital investments by the end of the year 2012 is that such kind of investments have never decreased in number, but increased just the opposite way up until now. While the direct foreign investments were at their peak with the amount of 1.76 trillion dollars till the beginning of the global crisis in 2008 and dropped to the amount of 1.15 trillion dollars in 2009 just after the global crisis, as it can be seen from the table above it rose to the amount of 1.78 trillion dollars again





## Yabancı Sermaye Yatırımları (milyar dolar)

| ÜLKELER        | 2011           | 2012           |
|----------------|----------------|----------------|
| <b>DÜNYA</b>   | <b>1.782,5</b> | <b>1.368,7</b> |
| ABD            | 230,2          | 166,4          |
| İNGİLTERE      | 51,1           | 62,7           |
| AVUSTRALYA     | 66,1           | 56,4           |
| KANADA         | 39,7           | 43,0           |
| ALMANYA        | 49,0           | 6,6            |
| FRANSA         | 38,5           | 25,1           |
| ÇİN            | 280,0          | 253,4          |
| İRLANDA        | 23,6           | 38,3           |
| İSPANYA        | 26,8           | 27,1           |
| BREZİLYA       | 66,7           | 65,3           |
| MEKSİKA        | 23,6           | 15,5           |
| ŞİLİ           | 22,1           | 29,3           |
| ENDONEZYA      | 19,2           | 19,4           |
| HİNDİSTAN      | 36,5           | 24,0           |
| RUSYA          | 36,9           | 30,2           |
| S. ARABİSTAN   | 16,3           | 12,2           |
| <b>TÜRKİYE</b> | <b>16,0</b>    | <b>12,5</b>    |

Kaynak : UNCTAD

Gözlenen bu gerçeklerin 2013 yılında da, 2014 yılında da aynen devam edeceğini beklemek yanlış olmasa gerektir. Türkiye'mizin ise, bu pastadan 2011 yılında 16,0, ve 2012 yılında ise 12,5 milyar dolar doğrudan yabancı sermaye alabildiği aynı tablodan görülmektedir. Şüphesiz Türkiye gibi kalkınma çabası içindeki bir Ülkenin büyüme finansmanını geçtiğimiz yıllarda iç tasarruflar yerine hem de cari açık vererek dış kaynaklardan sağladığı dikkate alınırsa, 2014 ve müteakip yıllarda ekonomide dövizle bağlı darboğaz yaşanmaması için doğrudan yabancı sermaye kaynak girişinin artırılması gerekir. Tüm Dünya da trilyon doları aşan doğrudan yabancı sermaye hareketlerinden Türkiye'nin 2000 li yıllardaki düzeyde pay almasını yeterli saymamak gerekir. Bunu söylerken Cumhuriyetten 1990 lı yıllara, hatta 2000 li yılların ilk yıllarındaki düzeyin 20 katı büyüklüğünde doğrudan yabancı sermaye artış başarısını gösteren Ülkemizin bu başarısının takdirle karşılanması gerektiğini göz ardı etmek gibi bir niyette olmadığımı da bura belirtmek zorundayım. Ülkemizde potansiyelin

in 2011. However, possibly with the effect of global economic recession, the amount of foreign capital investments dropped to 1.37 trillion dollars in 2012. When the table is re-examined considering all the countries, it is easily seen that developed countries such as U.S., England, Australia, and Canada still get a high amount of benefit from foreign capitals. Among the European Union countries, Spain and Ireland are still the popular ones while France and Germany are less popular compared to the fame they had in the previous years related to the case of foreign capital benefits. However, countries which take advantage of foreign capitals such as Brazil, Mexico, Chile, Indonesia, Russia and India should not be forgotten, as well. What is more important is that China remains as the country which gets the highest amount of benefit from foreign capitals. Foreign Capital stock in this country is more than 3 trillion dollars as it can also be understood from the table, the country had also 280 billion dollars in 2011 and 253 billion dollars in 2012 as direct foreign capital investment.

## Foreign Capital Investments (billion dollars)

| COUNTRIES        | 2011           | 2012           |
|------------------|----------------|----------------|
| <b>THE WORLD</b> | <b>1.782,5</b> | <b>1.368,7</b> |
| THE U.S.         | 230,2          | 166,4          |
| ENGLAND          | 51,1           | 62,7           |
| AUSTRALIA        | 66,1           | 56,4           |
| CANADA           | 39,7           | 43,0           |
| GERMAN           | 49,0           | 6,6            |
| FRANCE           | 38,5           | 25,1           |
| CHINA            | 280,0          | 253,4          |
| IRELAND          | 23,6           | 38,3           |
| SPAIN            | 26,8           | 27,1           |
| BRAZIL           | 66,7           | 65,3           |
| MEXICO           | 23,6           | 15,5           |
| CHILE            | 22,1           | 29,3           |
| INDONESIA        | 19,2           | 19,4           |
| INDIA            | 36,5           | 24,0           |
| RUSSIA           | 36,9           | 30,2           |
| SAUDI ARABIA     | 16,3           | 12,2           |
| <b>TURKEY</b>    | <b>16,0</b>    | <b>12,5</b>    |

The Source : UNCTAD

# Türkiye 2014

mevcudiyetini bilerek bu düzeyi yükseltecek önlemlerin alınması gereğinin altını çizmek istiyorum.

## 2014 Yılı Ve Türkiye Ekonomisi

Türkiye'mizin 2014 yılına girerken peş peşe önce yerel seçimler, ardından Cumhurbaşkanlığı seçimi, daha sonra da genel seçimler olmak üzere 3 ayrı seçimi yaşayacağını hepimiz biliyoruz. Bu nedenle de Türkiye'nin 2014 ekonomi gündemi tartışılırken her zaman dile getirilen bazı reformların 2014 yılı içerisinde gerçekleşmesinin ve gerçekleştirilmesinin mümkün olamayacağını peşinen görmek ve kabul etmek durumundayız. Bu konudaki genel değerlendirmelerimi sonraya bırakarak şu aşamada ekonomimizdeki gelişmeleri Orta Vadeli Plan (OVP) daki verileri esas alarak gözden geçirmekte yarar görüyorum. Resmi Gazetenin 8.Ekim.2013 mükerrer nüshasında yayınlanan 2014-2016 OVP hedefleri ile ilgili bir yorum yapmadan önce hepimiz biliyoruz ki, önceki yıllara ilişkin OVP deki büyüme, enflasyon, cari denge, işsizlik, kişi başına gelir, kamu bütçesi hedeflerinin

*It is not wrong to say the observations made concerning the facts also shown with the help of the table are likely to remain the same in both 2013 and 2014. The same table also illustrates that Turkey's foreign capital had the rate of 16, 0 billion dollars in 2011 and 12, 5 billion dollars in 2012. When it is taken into consideration that Turkey, as the country which manages to have enough financial support with the help of external sources and current deficit rather than internal savings, it will be highly necessary for the country to have more and more direct foreign capital sources in 2014 and the other years because this will prevent Turkey from having problems related to currency in economy. It is not enough for Turkey to have the same amount of benefit from the direct foreign capital investments as it had in the 2000's since these investments amounted to more than trillions of dollars all around the world. While emphasizing this point, I must also stress that our country deserves to be praised thanks to the increase it has in direct foreign capitals which are twenty times more than it has had since the foundation of the republic, the beginning of 1990 and the first half of 2000s. I highlight the importance of the fact that the necessary measurements should be taken in order for our country to be able to go further and further in the future as it has the capacity to achieve it in economy.*

## Economy of Turkey in 2014

We all know that Turkey will have three elections including local, presidential and general ones one after another. So, we have to agree that some improvements in 2014 cannot be possible during the discussions about current Turkish Economy. It is much more fruitful to revise the developments in our economy based on the data in OVP (Medium-Term Plan). Before commenting on the objectives in 2014-2016 OVP published in 8th Oct. 2013 reiterated number of official gazette, the deviations in the developments aimed in the previous OVP, inflation, current account balance, unemployment, income per capita and practicing capital budget objectives are enormously high.

Therefore, I would like to emphasize that the targets of the private sector related to 2014-2016 OVP can be accepted as loadstar. On the other hand, there is still a need to define the 2014 action strategies and economic expectations. We



gerçekleşmesindeki sapmalar küçümsenmeyecek orandadır.

Bu nedenle, her yıl olduğu gibi bu yıl da tekrarlamakta beis görmediğim şekli ile özel sektörün 2014-2016 yıllarına ilişkin OVP deki bu hedeflerin yol gösterici nitelik taşıdığını, ancak bu yol gösterici niteliğin dahi gerçekleşmelerle hedefler karşılaştırıldığında ortaya çıkan sapmalar dikkate alındığında yol gösterici niteliğinin dahi tartışılması gerektiğini başlangıçta bilerek 2014 yılı harekât stratejilerini ve ekonomik beklentilerini tespit etmelerini tavsiye ediyorum.

Kaldı ki, IMF nin son World Economic Outlook Raporu ile OVP deki makro ekonomik hedeflerin karşılaştırılmasını içeren veriler ele alındığında, büyüme hızları ve cari açığındaki potansiyel gelişmelerin yol açtığı sürdürülebilirlik tartışmalarının 2014 yılında da devam etmesi kaçınılmaz görünmektedir. Buna ilaveten, mali piyasalarla

ilgili olarak Ülkemizi ilgilendiren boyutu ile baktığında temeldeki yapısal değişimlerin neler olması gerektiği ve neler yapıldığı konusunun bir kez daha hatırlanılmasında yarar görüyorum. Gerek OVP hedeflerinin gerçekleşmesindeki sapmalarda gözlenen ve gerekse yıllardır süregelen kırılganlıkların etkisiyle olası menfi gelişmelere ilaveten Türkiye'nin 3 ayrı seçimi 1,5 yıl içinde yaşayacağı gerçeği karşısında; 2014 yılı ekonomik gelişmelerinin farklı boyutta irdelenmesinin gerektiğine inanıyorum. OVP bu gerçekler ışığında incelendiğinde, özellikle üzerinde durulması gereken başlıkları özetlemek gerekirse;

- Öncelikle 2013 yılı hedefleri olan öngörülerin yılsonunun yaklaşması nedeniyle düzeltilerek daha gerçekçi bir tahminde bulunulduğunu ifade etmek gerekir.

- Bu çerçevede, rakamsal ve oransal büyüklükler itibarıyla 2013 yılı büyüme beklentisi yüzde 3.6 olarak tespit edilirken 2014 yılında da büyüme tahmini % 4.0 olarak belirlenmiştir. Dikkat çekici bir nokta olarak kabul etmek gerekir ki, uluslararası piyasalardaki değişim rüzgârlarından olsa gerek bu kez OVP de yurtiçi tasarrufların geçen yıllara nazaran daha yüksek oranda artırılması hedeflenmiştir.

- Enflasyon hedefi 2013 yılında % 6.3 belirlenmiş ve yıllardır enflasyonu tek hanede tutabilme çabasının yanı sıra gelecek yıllarda da dü-

Kişisel görüşüm 2014 yılında OVP'de öngörülen hedeflerde seçimler nedeniyle sapmalar olacağı yönündedir.



have to analyze this leading role because of the deviations occurred while comparing the targets with realizations. Moreover, while handling the data that includes the comparison of last World Economic Outlook Report in IMF and micro target in OVP, the arguments about sustainability of growth race and the potential developments in current account deficit will go on vividly. Additionally, it is really important to remember what structural changes are to be done and what have been done so far in regards of financial markets. The economic developments of 2014 should be inquired from a different angle because Turkey will have faced 3 different elections in 1,5 years and the effects of deviations in achieving the objectives of OVP and fragility of the previous years' problems will still be observable. In light of these realities, the headings that specifically should be emphasized are that:

- Firstly, we need to estimate the more realistic solutions by analyzing whether the targets in 2013 have been achieved or not.

- Within this framework, in 2014 the growth percentage has been settled as 4.0 while determining the rate of 2013 as 3.6. Because of the changes in the international markets, the amount of domestic savings are kept higher

*My personal opinion is that there will be distortions in the envisaged goals due to the elections in 2014.*



# Türkiye 2014

şik enflasyon hedefi benimsenmiştir.

- İşsizlik oranı 2013 yılında % 9.5 olarak öngörülmüş, 2014 yılında ise bu oranın daha da geri çekilmesi hedef olarak alınmıştır.

- Cari açık miktarı 2013 yılında 58,8 milyar dolar iken 2014-2015 ve 2016 yıllarında cari açığın 55 milyar dolara düşürülmesi hedeflenmiştir. Bu durum, cari açığın GSYH ya oranının 2013 yılında % 7.1 olarak öngörülmesine karşın 2014 yılından itibaren % 6.6, % 5.9 ve % 5.5 oranlarına gerilemeye işaret ettiğini dikkate almak gerektiğini buraya kaydetmek gerekir.

- Merkezi Yönetim Bütçe açığının GSYH ya oranının % 1.2 hedefinin, Borç Stoğunun GSYH oranının % 35 düzeylerinde muhafaza edilerek hedefler tespit edilmiştir.

Tüm bu tespitleri yaptıktan sonra, Hükümet ve ekonomi kurmaylarının uluslararası piyasalarda olası hareketlenme ihtimaline karşın geçen yıllardan farklı bir hedef belirleyerek hızlı büyümeden fedakârlık ettiklerini görmek gerekir. Bilmek gerekir ki, faizler ve kurlar piyasa koşullarıyla belirecektir. Bu dönemde, kur ve faiz oranı tahmininde bulunmak oldukça güç olduğunu kabul etmek gerekir.

İlgilenenlerin 2014-2016 yıllarına ait hedef rakamsal büyüklükleri aşağıdaki tablodan takip edilebileceğini düşünerek Sizleri rakamlarla meşgul etmek istemiyorum.

compared to previous years in OVP.

- It is aimed to keep the inflation rate at %6.3 and to go on keeping the same digit and have a low inflation rate during the following years.

- The rate of unemployment has been predicted as %9.5 in 2013 and it is aimed to lower this rate in 2014

- While the current account deficit has been \$ 5. 8 billion in 2013, the target between 2014 and 2016 is to reduce it to \$55 billion. It is important to underline the fact that the current account deficit is expected to regress until the percentage of 6.6, 5.9 and 5.5 starting from 2014 although it was % 7.1 in 2013.

- Holding GSHY % 1.2 target rate of Central Executive Budget Deficit and GSYH % 35 target rate of Debt Stock stable, other targets and objectives are defined.

After all these evaluations, the government and economic staff have made sacrifices by determining a different approach to meet the targets from previous years, taking into consideration the risk of an activation in international markets. We need to know that interest and rate are directly related to market conditions. In that term, it is really hard to estimate the interest and rate amounts.

The ones who are interested in the digital quantity of targets in 2014-2016 can follow the data given in the table below:





## Orta Vadeli Plan (2014-2016)

| GSYH - NÜFUS - İSTİHDAM            | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GSYH Reel Büyüme (%)               | 2,2    | 3,6    | 4,0    | 5,0    | 5,0    |
| GSYH (milyar TL)                   | 1.416  | 1.559  | 1.719  | 1.895  | 2.095  |
| GSYH (milyar USD)                  | 786    | 823    | 867    | 928    | 996    |
| Kişi Başı Milli Gelir (USD)        | 10.497 | 10.818 | 11.277 | 11.927 | 12.670 |
| Nüfus (milyon kişi)                | 74,8   | 76,0   | 76,9   | 77,7   | 78,6   |
| İşsizlik oranı (%)                 | 9,2    | 9,5    | 9,4    | 9,2    | 8,9    |
| ENFLASYON                          |        |        |        |        |        |
| Yılsonu TÜFE artış oranı (%)       | 6,8    | 6,3    | 6,0    | 5,0    | 5,3    |
| ÖDEMELER DENGESİ                   |        |        |        |        |        |
| İhracat (FOB) (milyar USD)         | 152,5  | 153,5  | 166,5  | 184,0  | 202,5  |
| İthalat (CIF) (milyar USD)         | 236,5  | 251,5  | 262,0  | 282,0  | 305,0  |
| Dış Ticaret Dengesi (milyar USD)   | -84,1  | -98,0  | -95,5  | -98,0  | -102,5 |
| Cari İşlemler Dengesi (milyar USD) | -47,8  | -58,8  | -55,5  | -55,0  | -55,0  |
| Cari Denge/ GSYH (%)               | -6,1   | -7,1   | -6,4   | -5,9   | -5,5   |
| MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇESİ            |        |        |        |        |        |
| Gelirler (milyar TL)               | 332,5  | 387,2  | 403,2  | 436,2  | 473,7  |
| Harcamalar (milyar TL)             | 361,9  | 406,6  | 436,3  | 465,7  | 496,7  |
| Faiz Dışı Harcamalar (milyar TL)   | 313,5  | 356,1  | 384,3  | 412,7  | 445,7  |
| Bütçe Dengesi (milyar TL)          | -29,4  | -19,4  | -33,2  | -29,5  | -23,0  |
| Faiz Dışı Fazla (FDF) (milyar TL)  | 19,0   | 31,1   | 18,8   | 23,5   | 28,0   |
| Bütçe Dengesi / GSYH (%)           | -2,1   | -1,2   | -1,9   | -1,6   | -1,1   |
| Faiz Dışı Fazla / GSYH (%)         | 1,3    | 2,0    | 1,1    | 1,2    | 1,3    |

Kaynak : 8.10.2011 tarihli Resmi Gazete (Mükerrer)

Kişisel görüşüm, 2014 yılında OVP de öngörülen hedeflerin, özellikle kamuya yönelik olarak merkezi ve mahalli bütçe hedeflerinde seçimler nedeniyle sapmalar olacağı ve bu sapmaların geçen yıllardaki sapmalardan daha belirgin izler taşıyacağı yönündedir.

Geçmiş yıllarda da fazlası ile tekrarladığım üzere, OVP deki bence üzerinde durulması ve tartışılması gereken konuların;

- Hedeflenen büyüme için gerekli finansmanın nasıl ve nereden sağlanacağı,
- Cari açığın sürdürülebilirliğinin zor olacağı

## OVP (2014-2016)

| GSYH - POPULATION - DEPLOY            | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Gsyh Reel Development %               | 2,2    | 3,6    | 4,0    | 5,0    | 5,0    |
| Gsyh- Billion Tl                      | 1.416  | 1.559  | 1.719  | 1.895  | 2.095  |
| Gsyh -Billion Usd                     | 786    | 823    | 867    | 928    | 996    |
| Per Capita Income- Usd                | 10.497 | 10.818 | 11.277 | 11.927 | 12.670 |
| Population- Million                   | 74,8   | 76,0   | 76,9   | 77,7   | 78,6   |
| Unemployment Rate %                   | 9,2    | 9,5    | 9,4    | 9,2    | 8,9    |
| INFLATION                             |        |        |        |        |        |
| End Of Year Tüfe Increase Rate        | 6,8    | 6,3    | 6,0    | 5,0    | 5,3    |
| BALANCE OF PAYMENTS                   |        |        |        |        |        |
| Export Fob- Billion Usd               | 152,5  | 153,5  | 166,5  | 184,0  | 202,5  |
| Import Cif- Billion Usd               | 236,5  | 251,5  | 262,0  | 282,0  | 305,0  |
| Balance Of Foreign Trade- Billion Usd | -84,1  | -98,0  | -95,5  | -98,0  | -102,5 |
| Current Account Balance- Billion Usd  | -47,8  | -58,8  | -55,5  | -55,0  | -55,0  |
| Current Account Balance- Gsyh %       | -6,1   | -7,1   | -6,4   | -5,9   | -5,5   |
| CENTRAL MANAGEMENT BUDGET             |        |        |        |        |        |
| Income- Billion Tl                    | 332,5  | 387,2  | 403,2  | 436,2  | 473,7  |
| Spending- Billion Tl                  | 361,9  | 406,6  | 436,3  | 465,7  | 496,7  |
| Primary Expenditures- Billion Tl      | 313,5  | 356,1  | 384,3  | 412,7  | 445,7  |
| Budget Balance - Billion Tl           | -29,4  | -19,4  | -33,2  | -29,5  | -23,0  |
| Primary Surplus- Billion Tl           | 19,0   | 31,1   | 18,8   | 23,5   | 28,0   |
| Budget Balance - Gsyh %               | -2,1   | -1,2   | -1,9   | -1,6   | -1,1   |
| Primary Surplus- Gsyh %               | 1,3    | 2,0    | 1,1    | 1,2    | 1,3    |

Source: 8<sup>th</sup> Oct. 2011 Reiterated Number Of Official Gazette

My personal view is that, there will be deviations in the MTP forecasts, especially in the public budget due to local elections in 2014, and these deviations will leave stronger traces than those of the previous years.

As I had mentioned many times before, I think the topics to be emphasized and discussed in the MTP should be;

- From where and how the financial requirements of the objected growth will be provided,
- How the growth will be realized against the

gerçeği karşısında azaltılmak istenirken büyümenin nasıl gerçekleştirileceği,

- Halen Dünya' da 1.3 trilyon doların üzerinde doğrudan yabancı sermaye yatırımı yapılırken Türkiye' ye yeterince yabancı sermaye akışının olmaması nedenleri üzerinde durularak artışın nasıl artırılacağı,
- Büyüme oranları gelecek yıllarda düşük öngörülürken işsizliğin nasıl azaltılacağı,
- Kamu finansman açığının kapatılabilmesi için yeni yol ve yöntemleri araştırmak yerine harcamaları ve sürekli gelirleri artırmakla sorunun çözilemeyeceği,
- Sanayileşmede üretim artışının ve katma değer artışına hangi sahalardan başlanarak teşvik edileceği, olmalıdır.

Kısacası, 2014 yılı içinde bugünün ekonomi kurmaylarına yapılacak tavsiye, hence, önceki yıllarda da üzerinde durduğum üzere, önce makroekonomik politikanın yönünün üretime çevrilmesinin sağlanması, ardından da sürekli büyümenin sağlanabilmesi için büyüme modelinin "yüksek teknoloji ve katma değerli sektörler" dayalı bir modelin benimsenmesi, yönünde olmalıdır.

Türkiye ekonomisine ilişkin olarak değerlendirmelerime başlarken ifadeye çalıştığım üzere, Türkiye'nin 2014 ekonomi gündemi tartışılırken sürekli dile getirilen reformların 2014 yılı içerisinde gerçekleşmesinin ya da gerçekleştirilmesinin mümkün olamayacağını kabul etmek durumunda olduğumuzu başlangıçta belirtmiştim. Nitekim;

- Anayasa reformunun gelecek Meclise bırakılmasının kaçınılmaz olduğu şimdiden neredeyse kesinlik kazandığı ortada iken Anayasa reformunu beklentisini hâlâ sürdürmek anlamsız olur.
- Bu süreçte hukuk reformunu da beklemek bana göre bu iktidara ve Meclise haksızlık olur.
- Meclise sevk edilmiş olsa, hatta reform olup olmadığı tartışılrsa da, gelir ve kurumlar vergisi gibi vergi sisteminde bir reformu beklemek, yine bana göre, çok fazla iyimser bir beklenti olur.

O zaman Türkiye, 2014 yılını reformların gerçekleştirilebileceği bir yıl olarak değil, seçimlerin yapılacağı ve diğer pek çok karar gibi ekonomik kararların da seçim atmosferi içinde alınacağı bir yıl olarak beklemek durumundadır. Oysa Türkiye'nin ekonomi kurmayları, eminim ki, ekono-

battle of decreasing the current deficit by regarding its difficulty to maintain it,

- How the foreign capital will flow which is to be diverted to Turkey, as it is not enough despite the direct foreign capital financials more than 1.3 trillion dollars worldwide,
- How the unemployment rate will be tackled as the growth rates are forecasted to decrease in the forthcoming years,
- Instead of increasing expenses and constant incomes, the public financial deficit will not be handled without researching new methods and techniques to tackle it,
- With regards to industrialization, which areas will initially be promoted to increase production and added-value.

Briefly, I think the recommendation to the present economists for the year 2014, as I had emphasized before in previous years, should be to turn the direction of the macro economy towards production, and then, to adopt a model based on "high-tech and added-value sectors" in order to fortify continuous growth. As I tried to mention at the beginning of my evaluation of Turkey's economy; I had emphasized that we have to admit whether the reforms depicted during the discussions of Turkey's economy in 2014 will be accomplished or not. Thus;

- While it is almost obvious that the reform of the new constitution has to be left to the next parliament, it is meaningless to maintain the expectation of a constitutional reform.
- I think that, expecting a law reform also in this process is injustice to this government and parliament.
- Even sent to the parliament, and even still discussed whether it is a reform or not, waiting for a reform in an income and institutional tax system would be a too optimistic expectation.

So, Turkey has to consider the year 2014 not as a year in which reforms are to be realized, but a year in which elections are to be held and many decisions including economics are to be taken within the atmosphere of elections. However, I am quite sure that economists of our country are well aware that time goes by quickly when our country gets an opportunity, and I think they should know that, while

mik açıdan Ülkemiz eline geçen fırsatları değerlendirmede zamanın hızla akıp gittiğinin farkındırlar ve bir taraftan sağlıklı ve sürdürülebilir büyümenin yollarını aralarken, diğer taraftan da yapısal kırılganlıkların ortadan kaldırılması için adım atılmasının gerektiğini bilmektedirler diye düşünüyorum.

Ekonomik açıdan genelde bir değerlendirme yaptığımda ve özellikle rakamsal ekonomik göstergelere baktığımda, Ülkemizdeki ekonomik gelişmelerin başarısız olduğu söyleminin haksızlık olacağı görüşündeyim. Özellikle küresel kriz sonrası, tüm Dünya ekonomilerinin yaşadığı olumsuzluklar paralelinde Türkiye'mizde de sıkıntılar yaşanmış olsa bile;

- On yılı aşkın bir süredir sağlanan siyasi istikrar ve paralelinde oluşan ekonomik istikrarı,
- Küresel kriz ertesi hızla toparlanma ve büyüme yolunda Dünya' da ilk 3 ülkenin arasında yer almayı,
- Tek haneye çekilen enflasyonu,
- Büyüyen dış ticaretimizi,
- Merkezi bütçe açığında önemli orandaki küçülmeyi,
- Kamu borç stokunun GSMH içindeki oranının % 39 gibi bir düzeye inmesiyle ortaya çıkan çok önemli azalışı,
- Yabancı doğrudan yatırımlarda 2000 yılı öncesiyle mukayese edildiğinde artışın boyutunu,
- Bankacılık sektöründeki olumlu gelişmeleri, göz ardı edersek, düşüncelerimize de, Ülkeye de haksızlık etmiş olacağımız inancındayım.

O zaman "Türkiye Dünyada parlayan yıldız mı?" sorusunu sormak gerekmez mi diye söylemeye başlıyorum. Bu soruya müspet cevap vermemin ise, ancak 2013 yılı sonunda halen devam ettiğine inandığım siyasal ve ekonomik kırılganlıkların giderilmesine bağlı olduğu kanısındayım. 2013 yılsonunda ya da 2014 yılına girerken ana başlıkları ile bu kırılganlıkları sıraladığımda,

- Terör ve çözüm süreci,
- Siyasal gerginlik,
- Ortadoğu ve Suriye, hatta İran ilişkilerimiz,
- Parasal önlemler sonucu ekonomik durgunluk ve büyümede oluşan yavaşlama,
- FED kararları ve Türk ekonomisinin dışa bağımlılığındaki gelişmeler,
- Anayasa değişikliğinde gecikme,
- Hukuk reformunda gecikme,

looking for a way for healthy and sustainable growth, they should also take a step to compensate constructional fragments.

When I make a general economic assessment, and when I especially take a look at numeric indicators of economy, I think it would be unjust to say that economic developments are ineffectual in our country. Especially after the global crisis, parallel to the severities come across by World economies, although some difficulties have been faced in our country, it would be unjust both to our ideas and country if we disregard;

- The political stability attained in more than ten years which provided an economic stability,
- Being one of the first three countries in recovering and growing after the global crisis,
- The inflation, reduced to one digit,
- Our growing foreign affairs,
- The significant decrease in the budget deficit,
- The crucial decrease of public debt stock with its coming down to a 39% level within GNP,
- The dimension of increase in foreign direct investments compared to years before 2000,
- The positive developments in banking.

Now I start to think that, don't we need to ask the question "Is Turkey a shining star in the World?"? In my opinion, giving a positive answer to this question depends on the compensation of political and economical fragments, which I believe are still present at the end of the year 2013. Towards the end of 2013 and the beginning of 2014, I can list these fragments in main topics like;

- Terror and its solution process
- Political tension
- Our relationships with the Middle East, Syria and even Iran
- Economic stillness and declaration in growth as a result of monetary precautions,
- FED regulations and developments in economic dependency,
- Delay in constitutional reform,
- Delay in law reform,
- Growth and precedent the current deficit,
- Energy (Power) deficit and sustainable energy,

# Türkiye 2014

- Büyüme temayülündeki cari açık,
- Enerji açığı ve yenilenebilir enerji,
- AB deki sorunların ihracatımıza olası menfi etkisi, konularının da gündemde var olduğunun bilincinde olmamız gerektiğini kabul ediyorum.

- Possible negative effects of problems in EU to our export; are present issues we should be aware of.



## Sonuç

Dünyaya ve Ülkemize 2014 yılı ekonomik açıdan ne getirecek sorusuna cevap ararken kehanette bulunarak haddimi aşmak yerine kişisel görüş ve değerlendirmeler yapmaya çalıştığımı bilinmesini isterim. Bu çerçevede olmak kaydı ile, 2008 Dünya mali piyasalarında oluşan krizin etkilerinin Türkiye ekonomisi ve mali piyasaları açısından zorlu geçen 2009 yılının ardından 2010 ve 2011 yıllarında ekonomide takdire şayan hızlı bir toparlanma süreci sonucu büyüme trendine girdiği inkar edilemez. Ancak 2013 yılında bozulan dengeler, kırılganlıklar reformlardaki gecikme ve ekonomideki yavaşlamanın da etkisi ile 2014 yılı beklentilerinde Türkiye'nin yaşayacağı 3 ayı seçimin etkisini de dikkate almayı gerektirmektedir. Bu şartlar altında, yine de Türkiye'nin ekonomik açıdan kırılganlıkları gidermek adına çözüm yollarını ararken mal ve hizmet üretim şartına hep öncelik vermesi gerektiğine inanıyorum. Özellikle de, üretimde büyüme modelinin "yüksek teknoloji ve katma değerli sektörler" dayalı bir modelin benimsenmesinden ve teşvik edilmesinden yanayım. Başlarken de belirttiğim üzere, 2014 yılının tüm insanlığa, Ülkemize ve hepimize sağlık, esenlik ve mutluluklar getirmesini diliyorum. ■

## Conclusion

*I would like to clarify that, while looking for an answer to the question what will bring 2014 economically to the World and our country, instead of exceeding myself by fortune telling, I tried to make personal predictions. Within this frame, after harsh conditions in 2009 due to the global market crisis in 2008, it cannot be denied that Turkey has gotten into a praiseworthy and quick recovery process, resulting in a growth trend in 2010 and 2011. However, the upset of balances in 2013, fragments, delay in reforms and with the declaration in economy, requires taking 3 different elections into account in 2014. In these circumstances, I believe that Turkey, while seeking compensations for political fragments, should always give priority to the production of goods and services. I am especially in favour of adopting and promoting a growth model based on "high-tech and value-added sectors". As I stated at the beginning, I wish 2014 brings health and happiness to our country and to humanity. ■*





“Türk Eğitim Vakfı,  
pırlanta gibi bir vakıf.”

**Hikmet Erkek**  
Ev hanımı

“Benim vefatımdan sonra hepsi  
Türk Eğitim Vakfı'na aittir  
ve bunu gururla söylüyorum.”

**Güher Kılıççöte**  
Ev hanımı

“Evladımız öldükten sonra ilk  
aklımıza zaten gelen, Türk  
Eğitim Vakfı'na bağış yapmak...  
Onu yaptıktan sonra, inanır mısın,  
bütün acılarımızı hafiflettik.”

**Behiye Horozoğlu**  
Ev hanımı

**Lütfü Horozoğlu**  
Öğretmen

## Onlar ve daha binlercesi ülkemizin aydınlığa gönül vermiş insanları... Her biri TEV bağışçısı!

Türkiye'nin tüm varlığını eğitime adanmış, köklü, güçlü, saygın vakfı Türk Eğitim Vakfı,  
1967'den beri maddi imkânsızlıklar nedeniyle okuyamayan başarılı gençlerimize 4.000'den fazla fonla  
182.886 yurt içi, 1.309 yurt dışı burs vererek onları Türkiye'ye kazandırdı ve kazandırmayı sürdürüyor...

Okullar, yurtlar, eğitim merkezleri açıyor, bilimsel araştırmalara destek veriyor.

TEV'e yapılan her bağış, binlerce başarılı genç için, çağdaş ve uygar Türkiye için yaşamsal önem taşıyor.

## Destekleriniz eğitim için... Türkiye için!



**TÜRK EĞİTİM VAKFI**  
1967



Bağış ve burslar için

**444 0 838**

**444 0 TEV**

[www.tev.org.tr](http://www.tev.org.tr)

# Piyasalar Parasal Genişleme Bağımlılığından Kurtulabilir mi?

***Is It Possible For The Markets To  
Get Rid Of The Dependence On Monetary Expansion?***

**Yeliz KARABULUT,**   
ALB Menkul Araştırma Müdürü  
ALB Security Research Director



**22 Mayıs 2013 tarihinde, o zamanki, FED Başkanı Ben Bernanke "parasal genişlemeyi azaltacağız ve 2014 yılı ortalarında bu sürece son vereceğiz" dedi. Kıyamet koptu.**

***On 22 May 2013, ex Federal Reserve chairman Ben Bernanke commented "We are to reduce monetary expansion and to put an end to this process in mid-2014." And then hell broke loose.***



**T**ürkiye de dahil olmak üzere gelişmekte ola ekonomilerin tamamı, FED'in parasal genişleme politikasının ne zaman sona ereceğini merak ediyor. FED tarafından konuyla ilgili gelen her yeni açıklama, gelişmekte olan piyasalarda olumlu-olumsuz sonuçlar doğurabiliyor.

## 2013 Beklendiği Gibi Geçmedi

2013 yılı başladığında kolay bir yıl olacağı benziyordu fakat olmadı. 2008 yılında ABD'nin krize girmesi, tüm dünyayı sarsması ve sonrasındaki parasal genişleme süreci tedavi edici bir yöntem olarak önümüze sürülse de şimdi parasal genişleme, ben bunu ilaca benzetiyorum, kesilmesi de o kadar sorun olmaya başladı. Şimdiki tartışma hasta gerçekten düzeldi mi? Vaktinden önce ilacın kesilmesi 2008 yılına benzer bir sorun yaratır mı? İlacın daha uzun verilmesi bağımlılık yapıp ondan kopamaz hale getirir mi?

ABD ekonomisi tam düzelmeden ilacın kesilmesi ekonomiye faydadan çok zarar verebilir ki, Janet Yellen'in geçtiğimiz hafta yaptığı açıklamalar da parasal genişlemenin devam etmesi gerektiği ve ekonomideki aşağı risklerin hala olduğu yönündeydi. Parasal genişlemeden erken çıkış ABD ekonomisinde tüketim ve harcamalar kısmında ani daralmaya, bu da ekonominin tekrar sarmala girmesine neden olur. Erken çıkış 2008 yılında olduğu gibi bir krize neden olmasa da daha kuvvetli bir parasal genişleme süreci başlatabilir. Hatta bazı ünlü spekülörlerin "FED varlık alımını azaltmasından ziyade artırabilir" açıklamaları da bu yüzdendir.

22 Mayıs'ta FED başkanı Ben Bernanke'nin parasal genişlemeyi azaltacağız ve 2014 yılı ortalarında son vereceğimiz açıklamaları bütün borsalarda özellikle gelişmekte olan piyasalarda satış bakışına neden oldu. Faizlerde birer birer artış olurken, gelişmekte olan ülkeler cazibe olmaktan çıkmamak adına faiz artırımları yaptı.



**A**ll of the developing economies, including Turkey are wondering when FED would put an end to its monetary policies. Each new statement on the issue by the FED can have positive and negative consequences on developing markets.

## 2013 Was Not As Expected

At the beginning of the year 2013, it seemed that it would be an easy year but it was the opposite. Although subsequent monetary expansion process was put forward as a therapeutic method against the entry of the United States into crisis and its impact upon the whole world, now, cutting the monetary expansion off which I resemble to drugs has begun to cause a problem. Today, the current debate is if the patient has really recovered? Would the premature discontinuation of the medicine create similar problems to 2008? Would giving the medicine longer to the patient lead to addiction? Before the full recovery of the U.S. economy, the discontinuation of the medicine might cause more harm than good. Meanwhile, Janet Yellen's statement given last week stresses the fact that economic downside risks still exist



# Türkiye 2014



Piyasaların parasal genişlemeye alışması ve tam bağımlı olması piyasalarda FED başkanı Ben Bernanke'nin meşhur 22 Mayıs konuşması sonrasında, pek kriz olarak anılmasa da aslında global bir krize neden oldu. ABD'nin 10 yıllık tahvil faizleri ise yüzde 3 seviyesini gördü, buna göre aslında bu parasal genişlemeden çıkıldığında piyasaların tepkisinin nasıl olacağını bir ön çalışmasıydı. FED, ABD ekonomisindeki aşağı yönlü riskleri görmesi ile 22 Mayıs söylemlerini sonraki konuşmalarında yumuşattı.

Aslında para bolluğu bağımlılığının, FED'in parasal genişlemeden çıkış stratejisi ile piyasalarda etkisi net bir şekilde görüldü. Bu bağımlılıktan çıkışın tek stratejisi ise ekonomi gerçekten düzeldiğinde hastaya plasebo etkisi yapacak bir formül bulunmasıdır. Bu plasebo etkisi yaratacak şey ise "tahvil alımlarını azaltıyorum ama bak faizleri daha uzun süre düşük tutacağım" diye mesaj verip piyasalardaki stresi azaltmak ve faiz artırımı tarihini ise mesela 2015'ten 2017'e çekmektir. Ekonomi tam anlamında düzeldiğinde ise 2015 sonu gibi faizleri yukarı çekmek olacaktır. Burada net verilecek mesaj bağımlılığı azaltmak yönünde olacaktır. Tahvil alımının azaltılması halinde ise piyasalarda birkaç günlük aşağı yönlü hareket olsa da akabinde parasal genişleme faizlerle devam ediyor denilecektir. FED'in plasebo etkisi yaratacak tek silahı faiz olarak gözükmektedir.

## 2014 yılı korkulduğu gibi olmayabilir

MSCI gelişmekte olan piyasalar endeksi Haziran 2013'te 877 seviyesine geriledi, bu seviyeden toparlanmanın olduğu görülüyor. BİST 100 endeksi ise Nisan 2009 yılından Temmuz 2013

and monetary expansion should continue. Early exit from monetary policy might result in sudden decline in consumption and expenditure part of the U.S. economy and eventually this could render the economy suffer from a knock-out blow again. The early deviation may not cause an economic crisis as in 2008 but it can lead to a new monetary expansion process. This is the main reason why some of the well-known speculators claim that: "FED may increase its asset purchase instead of reducing it."

On 22 May 2013, the comment of Federal Reserve chairman Ben Bernanke; "We are to reduce monetary expansion and to put an end to this process in mid-2014" led to the volatility in the markets. It caused an increase in interest rates at the time, as a result, the developing countries raised their interest rates in order not to lose their lure.

In spite of the fact that none of the cases such as getting used to the monetary expansion of markets, their total dependence and the aftermath of FED Chairman Ben Bernanke's famous speech on 22nd of May, are recalled as crisis, they however caused a global crisis. USA's ten-year bond yields dropped to 3%, to me, this is a kind of a preliminary study as to how the reaction of the markets would be like after ending the monetary expansion. Since the FED saw downside risks in the U.S. economy, it softened its discourse in the next conversation.

The impact of dependence on the abundance of money on the markets has been seen clearly by the FED's monetary expansion exit strategies. The only strategy to get rid of this addiction is to find out a formula that would have placebo effect on the patient when the economy is really improved. The thing that might create the placebo effect could be a message like "I am going to reduce bond purchases, but I am going to keep interest rates still low for longer time" and move forward the interest rate rise from 2015 to 2017. When the economy recovers entirely, then interest rates should be taken up again towards the end of 2015. What is the message to be given here will be to reduce dependence. In case of reduction of bond purchases, there might be a few days-downward movements in the markets but monetary expansions will continue with interests. It seems that the only weapon the FED has to create a placebo effect is interest.



tarihine kadar MSCI gelişmekte olan piyasalar endeksinin üzerinde hareket etti. Temmuz 2013'ten bu yana ise endeksin altında hareket ettiği gör÷l÷yor. Yani Türkiye gelişmekte olan piyasalardan daha ucuz durumdadır. Türkiye'nin risk olarak gör÷len cari açık rakamı altın ithalatı çıkarıldığında 2012 yılından daha iyi durumdadır. Kamu finansman kısmı ise olumlu gör÷lmektedir. Fakat özel sektör borçluluğu oldukça yüksek özellikle kurların yeterince gevşeyememesinde ki en temel etken ise kısa vadeli borçların finansmanından (165 milyar USD) kaynaklanmaktadır.

2013 yılında özellikle gelişmekte olan piyasalar arasında cari açığı ile dikkat çeken ÷lke Türkiye oldu. Özellikle yıl genelinde altın ithalatı nedeniyle cari açık beklentilerin üzerinde artış gösterdi. 2013 Ocak-Eyl÷l Döneminde 12,9 Milyar USD Altın İthalatı yapılmıştır (2012 Ocak-Eyl÷l Döneminde 7,3 milyar USD), 2013 Ocak – Eyl÷l Döneminde 5,8 milyar USD Altın İhracatı yapılmıştır. (2012 Ocak-Eyl÷l Döneminde 12,8 milyar USD) , 2013 Net altın ithalatı: 7,1 milyar USD, 2012 Net Altın ihracatı 5,5 milyar USD olmuştur. Kasım 2012 ve Mayıs 2013 de cari açığın 2012'de altın nedeniyle gerileme göstermesi ve makroekonomik anlamda Türkiye'nin sağlam görünmesi nedeniyle önemli iki derecelendirme kuruluşundan kredi notu "yatırım yapılabilir" seviyeye yükseltildi. 2013 yılı ortasında altın ithalatının artış göstermesi ile birlikte 2013 yılı sonunda cari açık, 58-60 milyar USD arasında kapanış gerçekleştirebilir yani ortalama cari açıkta yüzde 25 civarında artışa tekabül etmektedir. 2014 yılında da altın ithalatında sınırlı bir artış beklentimizle beraber cari açığın tekrar 2012 seviyesine yani 47.5 milyar USD seviyesine gerileyeceğini düşün÷yoruz. Bu nedenle 2014 ortalarında Türkiye'nin tekrardan cari açığı düşürdüğü için olumlu raporlar yayınlanabilir.

Mayıs 22 Bernanke'nin meşhur parasal genişlemenin azaltımı konuşmasından sonra piyasalar ciddi anlamda fiyatlama sürecine girdi. 2014 yılında piyasalarda satış baskısı olsa da fiyatlanan büyük çoğunluğu 2013 yılında gerçekleştii için beklenildiği negatif etkiyi yaratmayabilir. Bu yüzden Türkiye açısından 2014 yılında da umutluyum. Burada piyasaların takip edeceği unsurlar ise 2014 yılında yerel seçimler ve Cumhurbaşkanlığı seçimleri olacaktır. ■



## 2014 may not be as feared

MSCI developing markets index fell to 877 in June 2013 and the recovery seems to take place at this level. As to BIST100 index, it has moved above MSCI developing markets index from April 2009 until July 2013 and it has moved below the index since July 2013. And so, it seems that Turkey is cheaper than emerging markets. If current account deficits removed from gold imports in 2012 then Turkey seems to be in a better condition than in 2012. The part of public financing is positive whereas the rates of private sector indebtedness are very high. The main factor of currency rates having failed in sufficiently loosening, results from especially the short-term debt financing (165 billion USD). In 2013, Turkey has been attracting attention with the current account deficit especially among emerging market countries. Throughout the year, especially due to gold imports, the current account deficit has increased beyond expectations. 12.9 billion USD were made of gold exports in January-September 2013, 5.8 billion USD were made of gold exports during January-September 2013. 2013 total gold imports has been 7.1 billion USD, total gold exports in 2012 was 5.5 billion USD. Thanks to the decline of the current account deficit in November 2012 and May 2013 due to gold in 2012, and solid look of Turkey in macro economic sense, two rating agencies have upgraded Turkey's credit grade to "open to investment". With the rise of gold imports in mid-2013, current account deficit can perform the closure with 58-60 billion USD and that corresponds to an increase of around 25% in current deficit. Along with the hope of limited increase in gold imports in 2014, we think that the current account deficit will move back to the level of 2012 that is 47.5 billion USD. Hence, there might be favourable reports to be published due to reducing the current deficit.

After Bernanke's famous speech regarding the reduction of monetary expansion in May 22, markets have seriously entered in the pricing period. Even though there will be selling pressure in the markets in 2014, majority of the pricing occurred in 2013 so it may not create a negative impacts expected. Therefore, I am hopeful of Turkey for 2014. Here, elements that the markets will follow are supposed to be the local elections in 2014 and presidential elections. ■

# İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı: **Kurumsal Yönetim**

*The secret of well-managed companies:*  
**Corporate Governance**

Kurumsal yönetim anonim şirketlerin hissedarlarına en fazla yararı sağlayacak biçimde yönetilmesi olarak tanımlanır.

*Corporate management is defined as managing stock joint companies in a way to ensure the maximum benefit to their shareholders.*



**Alev Dilek AYDIN**

İAÜ, Araştırma Görevlisi

IAU, Research Fellow





# Corporate Governance



**S**on yıllarda yaşanan küresel finansal krizlerin ardında yatan nedenlerden bir tanesinin, belki de en önemlisinin yetersiz kurumsal yönetim politikaları olduğu görüşü kamuoyunda kurumsal yönetim kavramına olan ilginin giderek artmasına neden olmuştur. Peki nedir bu kurumsal yönetim?

Günümüzün her geçen gün daha da karmaşıklaşan iş dünyasında küreselleşme ve finansal piyasaların serbestleştirilmesi, uluslararası yatırımcılara uluslararası piyasalarda yatırım için yeni fırsatlar sunmaktadır. Ticareti sınırlandıran gümrük duvarlarının kaldırılması, para ve sermaye hareketlerinin neredeyse tüm dünyada serbest bırakılmasıyla birlikte ülke-lerarası sınırlar mal ve para akışı için adeta anlamsız hale gelmiştir. Bu nedenle artık ihtiyaç duyulan fonların sadece ülke içinden sağlanması zorunluluk olmaktan çıkmakta ve kurumlar artık dışardan da kaynak sağlama yoluna gitmektedirler. Bu durum ise faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına ihtiyaç duydukları kaynak olan ulusal

**I**n recent years, one of the reasons behind the global financial crisis, perhaps the most important reason is inadequate corporate governance policies and the concept of corporate governance in the public opinion, which has led to increasing attention gradually. Well, what is that corporate governance?

Today's in the business world of globalization and liberalization of financial markets that become more complex day by day, offers new opportunities for international investors to invest in international markets. Abolition of customs barriers that have been limited to trade, have become meaningless for the flow of goods and money with the act of money and capital movements almost all over the world with the release of transnational borders. Therefore, no longer needed funds have to be provided only within the country and institutions tend to ensure funds from outside. This situation makes the process very challenging for companies which will be exposed to the competition to

# Kurumsal Yönetim

ve uluslararası sermayeyi çekebilmek için şirketlerin her geçen gün daha zorlu bir rekabete maruz kalacakları anlamına gelmektedir. Bugün uluslararası sermayeyi çekebilmedeki başarı, kaynak talebinde bulunan tarafın fon arz edenlere yeterince güven vermesinde saklıdır. Hiç kuşkusuz güven duygusundan yoksun sermaye, alternatiflerin zenginliğini de göz önünde bulundurunca o ülkeye yatırım yapma konusunda isteksiz davranacaktır. Bu güveni sağlamanın yolu hem kamu hem de özel şirket yönetiminde istikrarı sağlayacak kuralları ortaya koyarak

attract the capital every passing day with the resources they need to continue operation on behalf of national and international companies.

There is no doubt, the fund that is without the feeling of trust, when considering the wealth of the alternatives, the country that offers a fund, will be unwilling to invest. The way of bringing safety into is establishing regulations not only for public companies but also for private companies beside that assuring the implementation of the regulations by representing the rules clearly. Accordingly, the concept of institution



bu kuralların da uygulanacağı güvencesini vermekten geçmektedir. Dolayısıyla küresel sermayeyi çekebilmek için rekabet düzeylerini her geçen gün daha da arttıran firmalar ve ülkeler için kurumsal yönetim kavramı giderek önemli bir kavram haline gelmiştir.

Temelinde anonim şirketlerin hissedarlarına ve paydaşlarına (menfaat sahiplerine) en fazla yararı sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlama hedefi olan kurumsal yönetim kavramının her kesimin üzerinde uzlaştığı tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte kurumsal yönetimin, çeşitli kesimlerce dile getirilen ve

management has been raised its importance for the countries which increase their level of competition day by day to gain the global capital. Essentially there is no common definition of institution management that everybody agrees on, by managing in a way that providing the best advantage to shareholders and stakeholders. On the other hand, there are many definitions for the institution management that is in a narrow sense and universal in other words articulated and overlapping by various groups. According to the definition by the Organisation For Cooperation and Development (OECD), institution man-



1990'larla birlikte para ve sermaye hareketlerinin giderek serbestleşmesiyle birlikte şirketlere sağlanan fonlarda kurumsal yatırımcılarının payları da sürekli olarak yükselmiştir.



*Along with the further liberalization of the capital movements in 1990s, the share of institutional investors was increased continuously in the funds provided to the companies.*

birbirleriyle örtüşen dar ve geniş kapsamlı birçok tanımı bulunmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne (OECD) ait bir tanıma göre kurumsal yönetim, kurumların üst yönetimi ile hissedarları ve paydaşları arasındaki ilişkiler dizisidir. Kurumsal yönetim esasen dar anlamıyla şirket yöneticileri, yönetim kurulu ve hissedarlar arasındaki ilişkileri, geniş anlamıyla ise şirketin diğer paydaşları ve toplumla olan ilişkilerini ifade etmektedir.

## Kurumsal Yönetimin Yararları

Kurumsal yönetim birçok alanda firmalara, onları rakiplerinden bir adım öne geçirecek yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar altı ana başlık altında incelenebilir:

- **Düşük Maliyetli Finansal Kaynaklar için Avantaj Sağlaması:** Yatırımcılar bir şirkete yatırım yaparken şirketin mali raporları kadar iyi yönetilip yönetilmediğine de bakmaktadırlar. Bundan dolayı sermaye piyasası araçlarından yararlanarak daha geniş bir yatırımcı potansiyelinden daha uzun vadeli ve daha az maliyetli bir şekilde borçlanmak isteyen firmalar ve ülkeler kurumsal yönetim uygulamalarına her

agement is a relationship between the senior management, director corporations, shareholders and stakeholders. As a matter of fact, institution management that is in a narrow sense is expressing the relationship between the senior managers and the shareholders but in a broad sense it is expressing the relationship between the other shareholders and the public.

## Benefits of the Institutive Management

The institutional management avails the companies a lot of benefits that can step them forward in many fields. These benefits can be studied under six titles:

- **Benefits for Affordable Financial Sources:** Investigators should investigate the financial reports of a company as well as the management before they invest on a company. Therefore the companies and countries which would like to become indebted at longer date and with less costly than a broader investigator potential who makes the use of capital market tools, should care the institutive management more than usual.

- **Providing Efficient Use of Sources:** A good institutive management encourages the usage of the sources in accordance with company base and macroeconomic speaking, also contributes to the usage of the capital in a more efficient way or damages to the company by foregrounding self interests rather than the company's interests.

- **Promoting The Company Performance:** Creation of the systems for avaluation of the company management in an objective way in accordance with the accountability principle of the institutive management, shall contribute increasing of the company performance. Board of management performance evaluation can be presented as an example. This system which attends the creation of realistic and measurable goals, increases the company performance by necessitating the constant observation and control of the performance.

- **Prevention of conflict of interest and sustainable value creation:** the corporate governance Principles for the Interests of the stakeholders point out that the benefit of these stakeholders should be considered in the decision process in a balanced manner, without causing effect to lead conflict of reflected inter-

zamankinden daha fazla önem vermelidirler

● **Kaynakların Etkin Kullanımını Sağlama-** sı: İyi kurumsal yönetim gerek şirket bazında gerekse makroekonomik anlamda kaynakların etkin bir şekilde kullanımını özendirmekte, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayan veya kişisel amaçlarını şirket amaçları üzerinde tutarak şirkete zarar veren yöneticilerin değiştirilerek sermayenin daha verimli kullanılmasına katkıda bulunmaktadır.

● **Şirket Performansını Arttırması:** Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesine uygun olarak şirket yönetiminin performansının nesnel olarak değerlendirildiği sistemlerin oluşturulması, şirkette performans artışına büyük katkı sağlayacaktır. Yönetim kurulu performans değerlendirilmesi buna örnek verilebilir. Şirket yönetimi için gerçekçi ve ölçülebilir hedefler konulmasını beraberinde getiren bu sistem performansın sürekli izlenmesini ve kontrol edilmesini zorunlu kılarak şirket performansını arttırmaktadır

● **Çıkar Çatışmalarının Önlenmesi ve Sürdürülebilir Değer Yaratması:** Kurumsal yönetim ilkeleri menfaat sahiplerinin çıkarlarının karar sürecinde mutlaka değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekerek farklı çıkarların dengeli bir şekilde, çıkar çatışmasına yol açmadan şirket stratejilerine yansıtılmasını sağlamaktadır.

● **Birleşmeler ve Satın Almalar:** Hiç kuşkusuz iki farklı iş kültüründen gelen firmanın birleşmesi kolay olmamakta ve bu durum daha önce net bir şekilde tanımlanmamış olan birçok konunun birleşme sonrası netleştirilmesi anlamına gelmektedir. Daha önce uzun vadeli ilişkilerin getirmiş olduğu güven nedeniyle ayrıntılı olarak üzerinde durulmayan birçok konu, ortaklar arasında hesap verebilirliğin sağlanması ve taraflar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için daha detaylı ve resmi bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu da ancak kurumsal yönetim ilkelerin temel alarak mümkün olmaktadır.

● **Aile Şirketleri için Önemi:** Aile şirketleri zamanla kendilerine özgü avantajlarına bağlı olarak hızlı bir büyüme gösterse de şirketler büyüdükçe iki konuda yetersiz kalmaktadırlar. Bunlardan birincisi yönetimdir. Şirket sahiplerinin şirketi yönetmesi için profesyonel yöneticilerle çalışmaya başlaması sonucu sahiplik ve yönetim birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrım

ests in the company's strategy.

● **Merges and acquisitions:** undoubtedly the merger of two companies from different business cultures is not easy and this situation means that many points should be defined clearly, which have not been explicitly defined previously, to clarify the issue after the merger. Because of trust that has been brought by the long-term relationship lots of issues that have been Focused on. In order to ensure accountability and lead the relationship among partners in a healthy way it is necessary to focus on to clarify that issues in more Detailed and formal way. But, It is possible to Follow the Principles of corporate governance.

● **Family-owned enterprise and its significance:** even though family-owned companies show a rapid growth thanks to their unique advantages by the time, they remain incapable in two different issues. One of them is Management. As a result of starting to work with Professional managers to manage the company ownership and Management has been separated with each other. When the Distinction takes place, corporate governance comes into prominence so as to manage the sytem of the company.the second one is the capital which renders the corporate governance indispensable in family-owned business. When the capital of the family business remains incapable, financial institutions and individual investors come into play. In this way, with the capital expansion and the establishment of new Partnership parties has more responsibilities with each other which makes the corporate governance mandatory. Therefore, corporate governance is the most important aspect that quarantees the right of owners of capital and development of it.

## The History Of Corporate Governance Practices

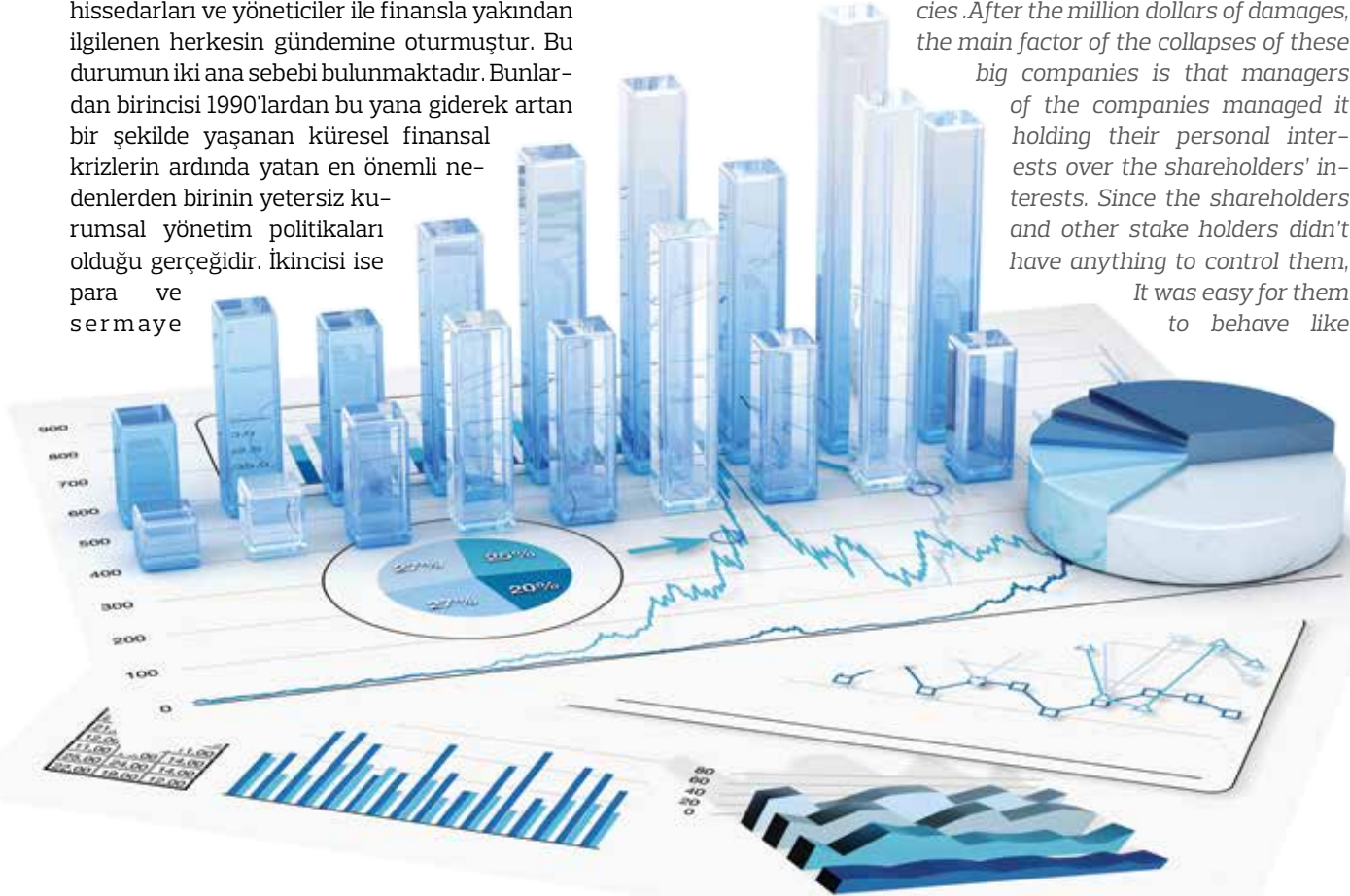
Although its use started in 1980's, the concept of corporate governance, the concept of corporate governance with 1990's is on the agenda of individual and institutional investors, company's shareholders, managers and people who are interested in finance. There are two reasons. One of the reason is the reality of inadequate corporate governance policy which is the most important reason of global financial crisis that has been rising since 1990.The sec-

meydana geldiğinde ise şirket içi sistemlerin etkin bir şekilde işlemesi için kurumsal yönetim ön plana çıkmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetimi vazgeçilmez bir unsur haline getiren ikinci gelişme ise sermayedir. Aile sermayesinin, büyüme için yeterli kalmadığı durumlarda kurumsal yatırımcılar, finans kuruluşları ve bireysel yatırımcılar devreye girmektedir. Bu şekilde sermaye yayılması ve yeni ortaklıklar kurulmasıyla birlikte tarafların birbirlerine karşı olan sorumlulukları kurumsal yönetimi zorunlu hale getirmektedir. Zira kurumsal yönetim, sermaye sahiplerinin ortaklıktan doğan haklarının güvence altına alınmasını ve geliştirilmesini sağlayan en önemli araçtır.

## Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Tarihçesi

Kullanımı her ne kadar 1980'lerde başladıysa bile kurumsal yönetim kavramı 1990'larla birlikte bireysel ve kurumsal yatırımcılar, şirket hissedarları ve yöneticiler ile finansla yakından ilgilenen herkesin gündemine oturmuştur. Bu durumun iki ana sebebi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi 1990'lardan bu yana giderek artan bir şekilde yaşanan küresel finansal krizlerin ardında yatan en önemli nedenlerden birinin yetersiz kurumsal yönetim politikaları olduğu gerçeğidir. İkincisi ise para ve sermaye

and reason is the rising of equity in companies or the shares of institutional investors in the investments provided as a loan with the liberalization of money and capital movements. The collapses of many companies such as Maxwell, Polly Peck due to the wrong and bad practices of England, after that sudden collapses of the companies of 1990's USA such as Enron, World-Com and Arthur Andersen because of the managers and supervisors' irregularities raised the interest of the corporate governance. As a result of these companies' scandals, big loses has been experienced in stock price, investors has been inflicted billion dollars damages, and the most important is that investor's confidence for the capital market has been ruined. While disruptions experienced in company management and lack of control was on the agenda one by one, It was understood that the main reason of companies' scandals and global financial crisis were failures and institutional inadequacies. After the million dollars of damages, the main factor of the collapses of these big companies is that managers of the companies managed it holding their personal interests over the shareholders' interests. Since the shareholders and other stake holders didn't have anything to control them, It was easy for them to behave like





# Kurumsal Yönetim

hareketlerinin giderek serbestleşmesiyle birlikte şirketlere özsermaye ya da kredi olarak sağlanan yatırımlardaki kurumsal yatırımcıların payının giderek artmasıdır.

1980'lerde İngiltere'deki kötü ve yanlış uygulamalar nedeniyle Maxwell, Polly Peck gibi birçok şirketin çöküşü, sonrasında ise 1990'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde Enron, Worldcom ve Arthur Andersen gibi firmaların yapılan yönetici ve denetçi usulsüzlükleri sonucu bir anda yok olup gitmeleri kurumsal yönetime olan ilgiyi en üst seviyeye çıkarmıştır. Bu şirket skandalları sonucu hisse senedi fiyatlarında büyük kayıplar yaşanmış, yatırımcılar milyarlarca dolarlık zarara uğratılmış ve en önemlisi de yatırımcıların sermaye piyasalarına olan güveni büyük sarsıntıya uğramıştır. Şirketlerde yaşanan yönetim aksaklıkları ve denetim eksiklikleri bir bir günden gelirken, bu şirket skandallarının ve küresel finansal krizlerin arkasında yatan ana nedenin kurumsal yönetimdeki yetersizlikler ve başarısızlıklar olduğu anlaşılmıştır. Milyarlarca dolarlık zarar sonrası büyük yankılar uyandırarak batan bu dev şirketlerin ortadan kalkmasındaki en büyük etken, şirket yöneticilerinin kendi bireysel çıkarlarını hissedarların çıkarlarından üstün tutarak şirketi kendi kişisel çıkarları doğrultusunda yönetmeleri idi. Hissedar ve menfaat sahiplerinin şirket yöneticilerini bu tür yollara sapacak davranışlardan alıkoyacak yeterli denetim mekanizmalarına sahip olmayışı ise yöneticilerin bu tür davranışlara girmesini kolaylaştırıyordu.

Art arda yaşanan bu şirket skandallarının ardındaki ana nedenin şirketlerin kurumsal yönetim sistemlerindeki temel bazı yetersizlikler olduğu gerçeği OECD'yi harekete geçirmiştir ve 1998 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim konusundaki görüşlerini dinlemek ve bağlayıcılığı olmayan birtakım ilkeler geliştirmek üzere OECD bir çalışma grubu oluşturmuştur. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1999'da onaylanmasının ardından bu ilkeler dünya çapında yatırımcılar, şirket hissedarları, karar alıcılar ve tüm paydaşlar için adeta ana referans kaynağı haline gelmiştir. Bu ilkeler 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu'nun himayesindeki OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilerek 2004 yılında revize edilmiştir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revize edilmeden önce üye ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm

2002 yılında TÜSİAD 'Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu'nu yayınlamıştır. Bunu izleyen SPK da, 2003 yılında halka açık şirketlere tavsiye niteliğinde 'Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni açıklamıştır.

*In 2002, TÜSİAD issued "The best practices codes of corporate governance code". In pursuit of this, SPK announced, "Corporate Governance Principles" as an advisory to public companies in 2003.*

this. After the reality of the reason of companies scandals that happened one and after made the OECD charge and in 1998 OECD created a working group to listen to the views of the member counties' opinion about corporate governance and to develop some non-binding principles. After the approval of the OECD corporate governance principles in 1999, it became a reference for the investors in worldwide, shareholders, stakeholders. These principles were revised in 2004 by corporate governance guidance group which was under the auspices of OECD's council of minister in 2002. Before the principles were revised, with comprehensive study on the possible solutions that were brought for the problems member counties faced in corporate governance practices, the views of various international organizations, trade unions, private sector, civil society organizations and representatives of who were from non-OECD countries were taken into consideration.

What are the characteristics of these principles? Company management should fulfill certain criteria taking into account the relations between all stakeholders and shareholders to create effective corporate governance. In this context the arrangements in corporate governance focuses on four core principles which were called as fair governance, transparency, accountability and responsibility. Fair management principle means company management to be fair and behave equally. This policy requires the protection of the rights of minority shareholders and foreign partners and implementation of the contracts. The crisis in recent years revealed the importance of transparency principle more clearly. The principle of transparency requires the information sharing with public in clear and fulfillment way. Lack of adequate levels of transparency are seen as one of the most important reason of emergence of financial crisis. While principle of responsibility are creating value for company shareholders, It also expresses that they operated by demonstrating compliance with relevant laws and regulations. In this context the principle of responsibility provides guaranteeing the compliance of the companies' to the laws and arrangements reflected the social values. Principle of accountability which is the other principle of corporate governance includes only after activities feedback contrary to the princi-



getirdiklerine dair kapsamlı bir çalışmayla birlikte çeşitli uluslararası kuruluşlar, sendikalar, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla OECD üyesi olmayan ülkelerden gelen temsilcilerin de görüşlerine başvurulmuştur.

Peki nedir bu ilkelerin özelliği? Şirket yönetimi, şirket hissedarları ile tüm çıkar sahipleri arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak etkili bir kurumsal yönetim anlayışını oluşturabilmek için birtakım kriterleri yerine getirmelidir. Bu çerçevede kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler de adil yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört temel ilkeye odaklanmaktadır.

Adil yönetim ilkesi şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine eşit uzaklıkta olması ve eşit davranması anlamına gelmektedir. Bu ilke azınlık hissedarlarla yabancı ortakların haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin de uygulanmasını gerektirmektedir. Son dönemde yaşanan krizler şeffaflık ilkesinin önemini daha da açık bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Şeffaflık ilkesi şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve tatminkar bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Şeffaflığın yeterli düzeyde olmaması finansal krizlerin ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Sorumluluk ilkesi şirketlerin hissedarları için değer yaratırken ilgili kanun ve düzenlemelere de uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Bu anlamda sorumluluk ilkesi şirketin yasalara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunun güvence altına alınmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin dayandığı bir diğer ilke olan hesap verebilirlik ilkesi faaliyet öncesi, sırası ve sonrasında geribildirim almaya olanak tanıyan şeffaflık ilkesinin aksine sadece faaliyet sonrasını kapsamaktadır. Bu ilke, ancak yönetim kurulunun üst düzey yöneticilerin performansını bağımsız bir şekilde izlemesiyle ve aynı yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesiyle mümkündür.

Kurumsal yönetimin kamuoyundaki öneminin giderek artmasının altında yatan ikinci neden ise para ve sermaye hareketlerinin serbestleşmesiyle birlikte şirketlere olan kurumsal yatırımcı ilgisinin giderek artmasıdır. Kurumsal yatırımcılar denince akla emeklilik fonları, sigorta şirketleri veya portföy yönetim şirketleri gelmektedir. Kurumsal yatırımcılar küçük tasarruf sahiplerinin sınırlı birikimleri-



ple of transparency which enables before, during and after activities. This principle is only possible with the monitoring the performance of senior executives by board of directors independently and also providing accountability to the shareholders. The second reason underlying the rising importance of corporate governance in public is the growing of the institutional interest to the companies with the liberalization of money and capital movements. When institutional investors are mentioned, pension funds, insurance companies or asset management companies are recurred to the mind. Institutional investors fulfill an important function by directing small savers' limited savings to a high-efficiency investments and providing resources to these companies and economy. With the disappearance of the border for money and capital in our globalized world institutional investors have the opportunity to invest in everywhere in the world and this rises their activity every day.

## Developments in corporate governance in Turkey

Turkey is also among the countries which have started early in the field of corporate governance parallel to the developments in the world. The regulations in corporate governance were based on the other regulations prepared by Turkish Commercial Code, capital market law, Istanbul security exchange. From the beginning of 2000 it was recognized that these laws and regulations were inadequate and various steps

# Kurumsal Yönetim

ni verimliliği yüksek yatırımlara yönlendirerek ve bu şekilde şirketlere ve ekonomiye kaynak sağlayarak önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Küreselleşen dünyamızda para ve sermaye akışları için sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte kurumsal yatırımcılar dünyanın her yerinde yatırım yapabilme olanağına kavuşmuş, bu da onların etkinliğini her geçen gün daha da arttırmıştır.

## Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Alanındaki Gelişmeler

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye'de kurumsal yönetim alanında erken harekete geçen ülkeler arasında yer almıştır. Türkiye'de kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurumu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) tarafından yapılan diğer düzenlemelere dayanıyordu. 2000'lerin başından itibaren bu düzenleme ve kanunların yeterli olmadığı fark edildi ve kurumsal yönetim alanında reform yapılmasına dair çeşitli adımlar atıldı. Bu adımların atılmasında öncülük eden iki kuruluş hiç kuşkusuz Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) olmuştur. TÜSİAD 2000 yılında konuyla ilgili bir çalışma grubu oluşturmuş ve 2002 yılında ise TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu'nu yayınlamıştır. Bu kod tavsiye niteliğinde olup yönetim kurulları ile ilgili önemli uygulama önerileri getirmesi ve aile şirketlerinde sahiplik ile yönetimin birbirinden ayrılması anlamında sunduğu görüşler bakımından önemlidir.

TÜSİAD'ın ardından 2003 yılında SPK, halka açık şirketlere tavsiye niteliğinde olan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni açıklamıştır. 2004 yılında ise SPK'nın Uyum Beyanı düzenlemesiyle birlikte halka açık şirketler, "uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibine paralel olarak bu ilkelere ne ölçüde uyduklarını ve uymadıkları konular ile ilgili gerekçelerinin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla zorunlu kılınmışlardır. SPK'nın getirmiş olduğu bu yaklaşım, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamasını teşvik etmesi açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu ilkeler OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni 2004 yılında revize etmesinin ardından SPK tarafından 2005 yılında güncellenmiştir.



were taken in the field of corporate governance reform. Turkish industrialists and businessmen's association, capital market institution are no doubt two organizations who pioneered in taking these steps. TUSIAD created a working group related with the subject in 2000 and in 2002, TUSIAD has published the code of corporate governance's best practices. This code is something advisory and important in the sense of bringing important application recommendation related with board of directors and the opinions about the separation of ownership and management. After TUSIAD in 2003 SPK announced corporate governance principals as an advice for companies that are open to public. In 2004 with SPK's regulation of compliance statement, public companies had to explain how they applied these principles and the reasons of the parts that they could not apply in their report parallel to the principle "apply, If not explain". This approach brought by the SPK, was an important turning point in terms of encouraging the public companies about applying these corporate governance practices. In 2005 these principles were revised by SPK after OECD had revised corporate governance principles in 2004.



Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik edici başka bir gelişme ise 2007 yılında İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin oluşturulmuş olmasıdır. Bu endeks İMKB'de yer alan ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne belirli seviyede uyum göstermiş olan şirketlerin fiyat ve getiri performanslarını ölçmeyi hedeflemektedir. Buna göre SPK tarafından faaliyet göstermesi onaylanmış beş derecelendirme şirketi tarafından 10 üzerinden en az 7 alan şirketler İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (XKURY) yer almaya hak kazanmışlardır. 31 Ağustos 2007 tarihinde 48.082 puanla hesaplanmaya başlayan Kurumsal Yönetim Endeksi'nde o tarihte yalnızca beş şirket yer almaktaydı (Doğan Yayın Holding, Vestel Elektronik, Y&Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Tofaş ve Türk Traktör). Bugün ise endekste 46 şirket yer almaktadır. O tarihten bu yana endekste ki firma sayısının artması olumlu bir gelişme olarak gözüktüğü bile Borsa İstanbul'da (eski adıyla İMKB) 400'den fazla şirketin işlem gördüğü düşünüldüğünde bu sayının çok da fazla olmadığı anlaşılmaktadır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketler ile aldıkları ilk ve son derecelendirme notları şöyledir.

## Sermaye Piyasası Kurumu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri

### Bölüm I – Pay Sahipleri

1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması
2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı
3. Genel Kurula Katılım Hakkı
4. Oy Hakkı
5. Azınlık Hakları
6. Kar Payı Hakkı
7. Payların Devri
8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi

### Part II – Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları
2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması
3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar
4. Bağımsız Denetimin İşlevi
5. Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti
6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay Ve Gelişmeler

### Part III – Menfaat Sahipleri

1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası
2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi
3. Şirket Malvarlığının Korunması
4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası
5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler
6. Etik Kuralları
7. Sosyal Sorumluluk

### Part IV – Yönetim Kurulu

1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları
2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları
3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçilmesi
4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar
5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
6. Yönetim

Kaynak: SPK 2005

# Kurumsal Yönetim

**Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne (XKURY) dahil olan şirketlerin aldıkları ilk ve son derecelendirme puanları (24 Haziran 2013 itibarıyla)**

| Derecelendirilen Şirket                  | İlk Derecelendirme, Tarih & Derecelendiren Firma | Son Derecelendirme, Tarih & Derecelendiren / Firma |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Doğan Yayın Holding                   | 8.1, Nisan 2006, ISS                             | 9, Temmuz 2012, ISS                                |
| 2. Vestel Elektronik                     | 7.5, Mart 2007, ISS                              | 9, Şubat 2013, ISS                                 |
| 3. Y&Y Gayrimenkul Yat. Ortaklığı        | 7.8, Nisan 2007, SAHA                            | 9, Nisan 2013, SAHA                                |
| 4. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.    | 7.5, Mayıs 2007, SAHA                            | 9, Kasım 2012, SAHA                                |
| 5. Türk Traktör & Ziraat Mak. A.Ş.       | 7.5, Ağustos 2007, SAHA                          | 8.9, Ağustos 2012, Saha Rating                     |
| 6. Hürriyet                              | 7.9, Eylül 2007, ISS                             | 9, Eylül 2012, ISS                                 |
| 7. TÜPRAŞ                                | 7.9, Ekim 2007, SAHA                             | 9.1, Ekim 2012, SAHA                               |
| 8. Asya Katılım Bankası                  | 7.5, Temmuz 2008, SAHA                           | 8.9, Haziran, 2013, SAHA                           |
| 9. Otokar Otobüs Karoseri San. A.Ş.      | 7.9, Mart 2008, SAHA                             | 9.1, Mart 2013, SAHA                               |
| 10. Şekerbank                            | 8.1, Şubat 2009, ISS                             | 9, Şubat 2013, ISS                                 |
| 11. Dentaş Ambalaj ve Kağıt San. A.Ş.    | 7, Mayıs 2008, SAHA                              | 8.9, Mayıs 2013, SAHA                              |
| 12. Anadolu Efes Bira. & Malt San. A.Ş.  | 8, Haziran 2008, SAHA                            | 9.3, Mayıs 2013, SAHA                              |
| 13. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.           | 8, Aralık 2008, SAHA                             | 8.8, Haziran 2012, SAHA                            |
| 14. Vakıf Yatırım Ortaklığı              | 7.8, Ocak 2009, TCR                              | 9.2, Ocak 2013, Kobirate                           |
| 15. Coca Cola İçecek A.Ş.                | 8.3, Temmuz 2009, SAHA                           | 9.2, Temmuz 2013, SAHA                             |
| 16. Arçelik A.Ş.                         | 8.2, Temmuz 2009, SAHA                           | 9.1, Temmuz 2012, Saha Rating                      |
| 17. TAV                                  | 8.3, Eylül 2009, ISS                             | 9.2, Ağustos 2012, ISS                             |
| 18. Türkiye Sinai Kalkınma Bankası A.Ş.  | 8.7, Ekim 2009, SAHA                             | 9.1, Ekim 2012, SAHA                               |
| 19. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.   | 8.2, Kasım 2009, SAHA                            | 9, Kasım 2011, SAHA                                |
| 20. Petkim Petrokimya Holding A.Ş.       | 7.7, Kasım 2009, TCR                             | 8.7, Ağustos 2012, Kobirate                        |
| 21. Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.  | 8, Aralık 2009, SAHA                             | 8.5, Aralık 2012, SAHA                             |
| 22. İş Finansal Kiralama A.Ş.            | 8, Aralık 2009, SAHA                             | 9, Aralık 2012, SAHA                               |
| 23. Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri    | 7.7, Aralık 2009, SAHA                           | 8.4, Aralık 2012, SAHA                             |
| 24. Türk Telekomünikasyon A.Ş.           | 8, Aralık 2009, SAHA                             | 8.8, Aralık 2012, SAHA                             |
| 25. Turcas Petrol A.Ş.                   | 7.5, Mart 2010, Kobirate                         | 8.7, Mart 2013, Kobirate                           |
| 26. Park Elektrik A.Ş.                   | 8.6, Haziran 2010, SAHA                          | 8.9, Haziran 2013, SAHA                            |
| 27. Aygaz A.Ş.                           | 8.4, Haziran 2010, SAHA                          | 9.2, Temmuz 2013, SAHA                             |
| 28. Albaraka Türk                        | 8.1, Ekim 2010, JCR                              | 8.2, Ekim 2012, JCR                                |
| 29. Yazıcılar Holding                    | 8, Kasım 2010, SAHA                              | 8.7, Ekim 2012, SAHA                               |
| 30. İhlas Holding                        | 7.7, Aralık 2010, JCR                            | 8, Eylül 2012, JCR                                 |
| 31. İhlas Ev Aletleri                    | 7.1, Aralık 2010, JCR                            | 7.6, Eylül 2012, JCR                               |
| 32. Doğu Otomotiv                        | 7.7, Şubat 2011, TCR                             | 8.6, Aralık 2012, Kobirate                         |
| 33. Mensa Sinai Ticari ve Mali Yat. A.Ş. | 7.5, Haziran 2011, SAHA                          | 7.7, Haziran 2012, Saha Rating                     |
| 34. Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.      | 8.3, Kasım 2011, SAHA                            | 8.8, Kasım 2012, SAHA                              |
| 35. Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.     | 8.2, Aralık 2011, SAHA                           | 8.6, Kasım 2012, SAHA                              |
| 36. Türkiye Halk Bankası A.Ş.            | 8.7, Aralık 2011, SAHA                           | 8.7, Aralık 2012, SAHA                             |
| 37. İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.      | 8.6, Aralık 2011, JCR                            | 8.8, Eylül 2012, JCR                               |
| 38. Global Yatırım Holding A.Ş.          | 8.3, Aralık 2011, SAHA                           | 8.8, Kasım 2012, SAHA                              |
| 39. Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.    | 8.3, Ağustos 2012, Kobirate                      |                                                    |
| 40. ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.           | 9.1, Kasım 2012, SAHA                            |                                                    |
| 41. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.   | 8.7, Aralık 2012, SAHA                           |                                                    |
| 42. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.        | 8.6, Aralık 2012, SAHA                           |                                                    |
| 43. Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.      | 8.7, Aralık 2012, SAHA                           |                                                    |
| 44. İş Gayrimenkul Yat. Ortaklığı A.Ş.   | 8.5, Aralık 2012, JCR                            |                                                    |
| 45. Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.       | 8.3, Ocak 2013, Kobirate                         |                                                    |
| 46. Creditwest Faktoring A.Ş.            | 8, Haziran 2013, JCR                             |                                                    |

**Kaynak:** <http://www.tkyd.org/tr/derecelendirme.asp>



## Capital Market Board, Corporate Governance Principles

### Part I- Shareholders

1. Easing of share-ownership utilization rights
2. Debriefing and examination right
3. The right to participate in General Assembly
4. Voting right
5. Minority Rights
6. Profit Sharing Right
7. Transfer of shares
8. Principle of Equal Treatment to shareholders

### Part II- Illumination Of The Public And Transparency

1. Public disclosure rudiments and tools
2. Announcement of relations between company and shareholders, board members and executives
3. Periodical financial statement and reports of public disclosure
4. Function of Independent audit
5. The term of confidential business information and commerce of who learned it inside???
6. Significant events and improvements which need to be announced to the public

### Part III- Stakeholders

1. Company policy regarding stakeholders
2. Support to stakeholders' participation in company management
3. Protection of corporate estate
4. The Company's human resources policy
5. Relationship between clients and suppliers
6. Codes of conduct
7. Social responsibility

### Part IV- Management Board

1. Basic functions of Management Board
2. Fundamental activities, responsibilities and assignments of the Management Board
3. Evolution and election of Management Board
4. Financial rights provided to the Management Board
5. Number, construction and independence of committee created by the management board
6. Management



Another encouraging improvement for corporate governance in our country is due to the creation of IMKB (İstanbul Stock Exchange) in 1997. This index aims to measure the price and return of the companies which take place in IMKB or which were able to adapt to corporate governance report at a certain level. According to this, companies which took 7 out of 10 from the five rating companies, which are approved by CMB (Capital Markets Board), were qualified to take place in (XKURY) IMKB Corporate Governance Index. In 31 August, 2007, in Corporate Governance Index, which had been counted with 48.082 points, there were only five companies. Nowadays, there are 46 companies in the index. Since then, although the raise of the number in the index can be seen as a positive improvement, when it is thought that more than 400 companies are being processed, this number is not that much. The companies that take place in Corporate Governance Index and their rating notes are given below.



# Kurumsal Yönetim

**The first and last rating points of the companies that are included in istanbul stock exchange corporate management index (XKURY). (As of 24 june 2013)**

| The Company Rated                                              | The First Rating,<br>Date&The Company Rated | The last Rating ,<br>Date&The Company Rated |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1-Doğan Media Holding                                          | 8.1, April 2006, ISP                        | 9, July 2012, ISP                           |
| 2- Vestel Electronics                                          | 7.5, March 2007, ISP                        | 9, February 2013, ISP                       |
| 3- Y&Y Real Estate Invesment Partnership                       | 7.8, April, 2008, SAHA                      | 9, April, 2013, SAHA                        |
| 4- Tofaş Turkish Automobile Factories                          | 7.5, May 2007, SAHA                         | 9, April 2012, SAHA                         |
| 5-Turkish Tractor & Agriculture Mak. Joint-stock Company       | 7.5, August 2007, SAHA                      | 8.9, August, 2012, SAHA Rating              |
| 6- Hürriyet                                                    | 7.9, September 2007, ISP                    | 9, September 2012, ISP                      |
| 7- TÜPRAŞ                                                      | 7.9, October 2007, SAHA                     | 9.1, October 2012, SAHA                     |
| 8- Asya Contributon Bank                                       | 7.5, July 2008, SAHA                        | 8.9, June 2013, SAHA                        |
| 9- Otokar Bus Coachwork Inds. Joint Stock Compnay              | 7.9, March 2008, SAHA                       | 9.1, March 2013, SAHA                       |
| 10- Şekerbank                                                  | 8.1, February 2009, ISP                     | 9, February 2013, ISP                       |
| 11- Dentaş Wrapping andand Paper Inds. Joint Stock Company     | 7, May 2008, SAHA                           | 8.9 May 2013, SAHA                          |
| 12- Anadolu Efes Beer and Malt Inds. Joint Company             | 8, July 2008, SAHA                          | 9.3, May 2013, SAHA                         |
| 13- Yapı and Credit Bank Joint Company                         | 8, December 2008 SAHA                       | 8.8, July 2012 SAHA                         |
| 14- Vakıf Invesment Partership                                 | 7.8, January 2009, TCR                      | 9.2, January 2013, Kobarit                  |
| 15- Coca-Cola Beverage Joint Company                           | 8.3, July 2009, SAHA                        | 9.2, July 2013, SAHA                        |
| 16- Arçelik                                                    | 8.2, July 2009, SAHA                        | 9.1, July 2012, SAHA                        |
| 17- TAV                                                        | 8.3, September 2009, ISP                    | 9.2 August 2012, ISP                        |
| 18. Turkey Sinai Development Bank Joint Company                | 8.7, September 2009, SAHA                   | 9.1, September 2012, SAHA                   |
| 19- Doğan Corporate Group Holding                              | 8.2, November 209, SAHA                     | 9, November 2011, SAHA                      |
| 20- Petkim Petrochemistry Holding                              | 7.7, November 2009, TCR                     | 8.7, August 2012, Kobarit                   |
| 21- Logo Software Industry and Trade Joint Company             | 8, December 2009, SAHA                      | 8.5, December 2012, SAHA                    |
| 22- İş Financial Renting Joint Company                         | 8, December 2009, SAHA                      | 9, December 2012, SAHA                      |
| 23- Turkish Prysmian Cable and systems                         | 7.7 December 2009, SAHA                     | 8.4, December 2012, SAHA                    |
| 24- Turkish Telecommunication                                  | 8, December 2009, SAHA                      | 8.8, December 2012, SAHA                    |
| 25- Turcas Petrol Joint Company                                | 7.5, March 2010, Kobarit                    | 8.7, March 2013, Kobarit                    |
| 26- Park Electric Joint Company                                | 8.6 June 2010, SAHA                         | 8.9, June 2013, SAHA                        |
| 27- Aygaz Joint Company                                        | 8.4 June 2010, SAHA                         | 9.2, July 2013, SAHA                        |
| 28- Albaraka Turk                                              | 8.1, September 2010, JCR                    | 8.2, Septmeber 2012, JCR                    |
| 29- Yazıcılar Holding                                          | 8, November 2010, SAHA                      | 7, September 2012, SAHA                     |
| 30- İhlas Holding                                              | 7.7, December 2010, JCR                     | 8, September 2012, JCR                      |
| 31- İhlas Household Appliances                                 | 7.1, December 2010, JCR                     | 7.6 September 2012, JCR                     |
| 32- Doğuş Automotive                                           | 7.7, February 2011, TCR                     | 8.6, December 2012, Kobarit                 |
| 33- Mensa Sinai Commercial and Fiscal Invsetment Joint Company | 7.5, June 2011, SAHA                        | 7.7, June 2012, Saha Rating                 |
| 34- Pinar Dairy Products Industry                              | 8.3 November 2011, SAHA                     | 8.8, November 2012, SAHA                    |
| 35- Egeİ &Co. Investment Holding Joint Company                 | 8.2, December 2011, SAHA                    | 8.6, November 2012, SAHA                    |
| 36- Turkey Halk Bank                                           | 8.7, December 2011, SAHA                    | 8.7, December 2012, SAHA                    |
| 37- İş Investment Securities                                   | 8.6, December 2011, JCR                     | 8.8, September 2012, JCR                    |
| 38- Global Investment Holding                                  | 8.3 December 2011, SAHA                     | 8.8, November 2012, SAHA                    |
| 39- Garanti Factoring Services                                 | 8.3, August 2012, Kobarit                   |                                             |
| 40- Enka Construction and Industry                             | 9.1, November 2012, SAHA                    |                                             |
| 41- Pinar Integrated Meat and Flour Industry                   | 8.7, Decemeber 2012, SAHA                   |                                             |
| 42- Boyner Warehousing                                         | 8.6, December 2012, SAHA                    |                                             |
| 43- Aselsan E-Commerce                                         | 8.7, December 2012, SAHA                    |                                             |
| 44- İş Real Estate Investment Partnership                      | 8.5, December 2012, JCR                     |                                             |
| 45- Garanti Investment Partnership                             | 8.3, January 2013, Kobarit                  |                                             |
| 46- Creditwest Factoring                                       | 8, June 2013, JCR                           |                                             |

Source: <http://www.tkyd.org/tr/derecelendirme.asp>

Borsa İstanbul (BIST) Başkanı İbrahim Turhan bir demecinde 11 farklı endüstriden borsada işlem gören 215 firmanın katılımıyla bir anket düzenlediklerini belirtmiştir. Bu anketin sonuçlarına göre, bu firmalardan 62'si bir kurumsal yönetim stratejisine sahip olduklarını ve yakın gelecekte BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne (XKURY) katılmak istediklerini ifade etmişlerdir. Bu durum bile tek başına Borsa İstanbul'da yer alan şirketler arasında kurumsal yönetim uygulamalarına verilen önemin her geçen gün daha da arttığını göstermektedir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin hisse fiyatı ve getirisiyle Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu arasında pozitif (doğrusal) bir ilişki olduğunu göstermesi açısından BIST 100 endeksiyle BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) performanslarını karşılaştırabiliriz. 2009 yılının başından itibaren Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) %317 artarken Borsa İstanbul (BIST 100) yalnızca %263'lük bir artış göstermiştir. Yandaki grafik iki endeks arasındaki performans farkını açıkça ortaya koymaktadır.

## Kurumsal Yönetimin Geleceği

Kurumsal yönetim özellikle son yıllarda sıklıkla yaşanan şirket skandalları, iflasları ve küresel finansal krizlere paralel olarak gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir. Bu gelişmelere tepki olarak Avrupa Birliği (AB) ve OECD gibi birçok kurum daha etkili kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesine öncülük etmektedir. Güven, serbest pazar ekonomisinin kuşkusuz ki en önemli unsurudur ve şirket iflasları ve finansal krizler yalnızca şirket yöneticileri ya da yönetim kurulları yüzünden değil, yetersiz yönetim politikalarından da kaynaklanmaktadır. Son yaşadığımız küresel kriz kurumsal yönetim uygulamalarının serbest pazar ekonomisinde güveni sağlamada ne kadar büyük öneme sahip olduğunu herkese bir kez daha hatırlattı.

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketlere birçok yarar sağladığı açıktır. Ayrıca yatırımcılar kurumsal yönetim uygulamalarına gerçekten önem veren firmaların hisselerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bugünün karmaşık iş dünyasında şirketin şöhreti ve hakkında olumlu tepkilerin olması o şirketin başarısına çok büyük katkılar sağlamaktadır. İyi kurumsal yönetim uygulamaları şirketin şöhretini

*The head of Istanbul stock exchange stated that a survey has been conducted with the contribution of 215 firms that have been traded at the exchange in the industry. According to the results of this survey, %62 of these firms indicated that they have a corporate management strategy and they would like to get involved in BIST Corporate Management Index in near future. This condition alone indicates that the importance given to corporate management practices among Istanbul stock exchange is increasing day by day. To demonstrate that there is a positive relationship between the cost and profit of the companies taking part in BIST Corporate Management Index and the compability to the Corporate Management Principles, the performances of BIST 100 Index and BIST Corporate Management Index (XKURY) may be compared.*

*Since the beginig of 2009, Corporate Management Index has risen up %317 whereas Istanbul stock Exchange (BIST 100) has increased %213 . The adjacent chart reveals the differences between the two performances clearly.*

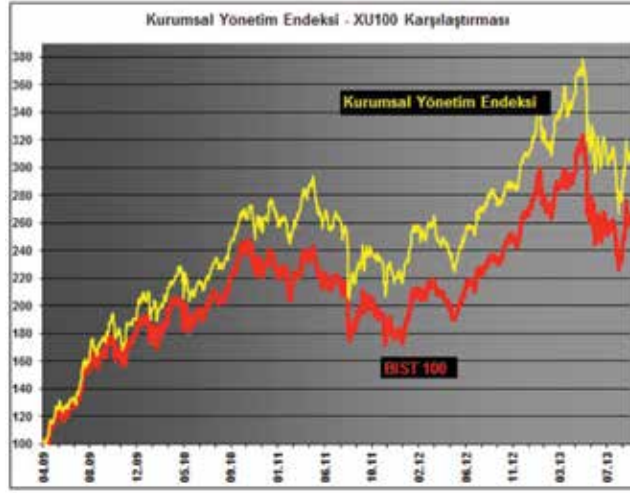
## The Future of Corporate Governance

Corporate Governance continues to maintain its place on the agenda in parallel with corporate scandals, bankruptcies and the global financial crisis experienced especially in recent years. In response to these developments, many institutions such as European Union (EU) and OECD pioneered the implementation of more efficient corporate governance practices. Confidence is undoubtedly the most important element of free market economy and companies' bankruptcies and financial crisis occur not only due to managers and board of trustees, but also they also arise from inadequate management policies. The last global crisis we experienced reminded everyone once again that corporate governance practices have a great importance to ensure the confidence in free market economy. It is obvious that good corporate governance practices provide many benefits to companies. Also, investors show a great interest in stock shares of companies that attach a really great importance to corporate governance practices. In today's complex business world, positive feedback about the company and its reputation contributes greatly to company's success. Good corporate governance practices will enhance the company's rep-

# Kurumsal Yönetim

arttıracağı gibi tüketici nezdindeki güvenine de olumlu yansiyacak, bu da şirketin satışları başta olmak üzere şirket değerine varana kadar herşeyine olumlu yansıyacaktır. Ancak unutulmaması gereken nokta kurumsal yönetim uygulamalarının durağan olmadığı ve gelişmelere bağlı olarak düzenli bir şekilde revize edilmesi gerektiridir.

Tüm ülkelerin aynı kurumsal yönetim politikaları uygulayacaklarını düşünmek kuşkusuz gerçek dışıdır. Ülkelerin kendi kurumsal yönetim politikalarını oluştururken temel aldığı OECD'nin de belirttiği gibi "tek tip kıyafet her bedene uymaz" kuralıdır. Ülkelerin sahip oldukları kültürel çeşitlilik kurumsal yönetim uygulamalarına da bir noktada mutlaka yansiyacaktır. Aile şirketi yapısının kendisini her alanda hissettirdiği ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri sadece halka açılmış şirketlere değil, tüm şirketlerin gelişmesine ve ekonominin de büyümesine doğrudan katkı sağlayacaktır. Bu şekilde, gelişmiş ülkelerin başardığı, bizim gibi gelişmekte olan ülkelerin de en önemli hedeflerinden biri olan toplumsal refaha kavuşma hedefi çok daha kısa sürede gerçekleştirilebilecektir. Geline nokta itibarıyla oluşan bilinç sonucu, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarına şirketlerin daha büyük önem vererek onları hızla hayata geçirmeleri artık uzak bir ihtimal olmaktan çıkmıştır. Bu anlamda Türk firmalarının çok büyük gelişmeler göstererek yakının gelecekte daha önemli başarılarla imza atması artık kimseyi şaşırtmayacaktır. ❖



Kaynak / References: <http://www.saharating.com/SpotsDetail.aspx?SpotsId=8>

utation as well as confidence in the eyes of consumers will be reflected positively and it will also lead to positive reflection on everything from company's sales primarily to company's value. However, it should be noted that corporate governance practices are not stable and they need to be revised regularly according to the developments.

Thinking that all countries apply the same corporate governance policies is undoubtedly unrealistic. As OECD, selected as the base

line by many countries in process of creating their own corporate governance, policies stated, "Uniform clothes do not fit everybody" is the rule. Cultural diversities of the countries will really be reflected on corporate governance practices at some point. In our country where the structure of family corporations is felt in every area, corporate governance principles will not only contribute to publicly-held companies, but also directly to the development of all companies and the economic growth. In this wise, the aim of reaching social welfare which has been managed by developed countries and which is one of the most important aims of developing countries like us will be able to accomplish in a very short time. As a result of awareness of this point, the rapid implementation of companies' corporate governance principles and practices by attaching them a greater importance has ceased to be a remote possibility now. In this sense, Turkish companies which will show huge improvements and will have a good innings in a close future will not surprise anyone. ❖

## Kaynakça

- Gürbüz, O. A. ve Ergüncan Y. (2004). Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, İstanbul: Literatür Yayınları.  
OECD (2004), OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Paris, OECD Yayınları.  
Saha Rating (2013), Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi <http://saharating.com/SpotsDetail.aspx?SpotsId=5>  
SPK (2005), Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ankara.  
Tuzcu, A. (2004). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği, Ankara: Turhan Kitabevi.  
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte (2013). Nedir Bu Kurumsal Yönetim? Kurumsal Yönetim Serisi.  
TÜSIAD (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun İşleyişi ve Yapısı, No: TÜSIAD-T/2002-12/336, İstanbul.

## Resources

- Gürbüz, O.A. and Engüncan Y. (2004). Corporate Governance: Its Situation in Turkey and Recommendation to improve, İstanbul: Literatür Publishing.  
OECD (2004), OECD Corporate Governance Principles, Paris, OECD Publishing.  
Saha Rating (2013), The World Corporate Governance Index. <http://saharating.com/SpotsDetail.aspx?SpotsId=5>  
SPK (2005), Corporate Governance Principles, Ankara.  
Tuzcu, A. (2004) Corporate Governance Perception in Publicly-held Companies İMKB-100 Sample, Ankara: Turhan Bookstore.  
Corporate Governance Association of Turkey and Deloitte (2013). What is This Corporate Governance? The Series of Corporate Governance. TÜSIAD (Turkish Industry and Business Association) (2002) Best Practice Code of Corporate Governance: The Functioning and Structure of the Board, No: TÜSIAD-T/2002-12/336, İstanbul.





## Her Őey dűŐűnceyle baŐlar.

Ormanlarımıza ve doğaya olan duyarlılığımızı hep birlikte gűsterelim.  
“MeŐeler Yuva Arıyor Kampanyası”na 10 TL ile katkıda bulunmak için  
“TEMA” yazıp 3464’e kısa mesaj atalım.



fidan@tema.org.tr



tema.org.tr

# Kurumsal Yönetim

## Corporate Governance



Başta Enron olmak üzere Parmalat, World.com gibi şirketlerde yaşanan finansal skandallar sonucu kurumsal yönetim kavramı hem literatürde hem de uygulamada gündemin vazgeçilmez unsuru haline dönüştü.



**Deniz Zaptçioğlu**  
**ÇELİKDEMİR**

Yaşar Üniversitesi,  
Araştırma Görevlisi

Yaşar University-  
Research assistant  
Introduction

*The concept of Corporate Governance has turned into an indispensable element of agenda for both in literature and practice as a result of financial scandals that happened in notably Enron, Parmalat and World.com*

## Giriş

Gelişmiş finansal piyasalarda yaşanan skandallar ile birlikte hem etik hem de kurumsal yönetimin önemi bir kez daha ortaya çıktı. Başta Enron olmak üzere; Parmalat, World.com gibi şirketlerde yaşanan finansal skandallardan çıkarılan dersler finansal piyasa kullanıcıları ile birlikte akademisyenlerin önem verdiği Kurumsal Yönetim kavramının hem literatür hem de uygulamada gündeme oturmasına neden oldu. Etik değerler gibi Kurumsal Yönetim de şirketlerin vazgeçilmezi haline gelmiştir. Kurumsal yönetim ile birlikte işletmelerinin yönetim anlayışlarında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İşletmelerin muhasebe uygulamalarında ve bilgi sistemlerinde bu değişiklikler gözlemlenmektedir. Uygulamalardaki çağdaş özellikler ile birlikte gelen bilgi ve raporlama sistemeleri bilgilerin ulaşılabilir ve güvenilir olmasına olanak tanımaktadır. Kurumsal yönetim yaklaşımlarının yer verdiği eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik kavramları globalleşme sürecinde şirketlerin rekabet edebilmek ve uluslararası piyasalara girebilmek ve sürdürülebilir olmaları açısından etik değerlerin yanında belirledikleri yeni değerler olarak da belirtilebilir.



## Introduction

With the scandals happened in financial markets, the importance of ethic and corporate governance occurred once again. The lesson taken from the scandals of the companies such as Enron, Parmalat, World.com caused the concept of corporate governance which is important for financial market users to come to the fore in both literature and practice. Corporate governance became indispensable like ethic values for companies. Some important changes in companies' management perceptivity happened with corporate governance. Those changes are being observed in the accounting practice and information systems. The information and reporting systems coming with contemporary features in practicing enable the information to be reachable. The concept of equality, transparency, responsibility and accountability of corporate governance can be indicated as the new values which are stated with ethic values in terms of being sustainable and entering international markets for competition during the globalization process.

## Kurumsal Yönetim

İş ve akademik dünya tarafından da kabul gören 1990'larda çıkan bir kavram olan kurumsal yönetim bir yönetim felsefesi olarak işletme hissedarlarına ve paydaşlarına en yüksek fayda sağlamayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Aktan, 2010). Kurumsal yönetim, işletmelerde çalışanların hedefleri ile işletmenin hedefleri arasındaki dengeyi kurmayı, aynı zamanda ekonomik ve sosyal hedefler arasındaki dengeyi de sağlamayı amaçlamaktadır; bunu yaparken de alınacak önlemlerin ve bu önlem için kullanılan cihaz, yöntem, prosedür ve insan kaynaklarının tümü kurumsal yönetim sistemini oluşturur (Aysan, 2007). Birçok kavram gibi kurumsal yönetim ile ilgili de literatürde birden fazla tanım bulunmaktadır. Detaylı irdelenmiş bir kavram olması rağmen birkaç temel tanım kavramı açıklamak açısından yardımcı olacaktır.

Kurumsal yönetim yaklaşımı; işletmenin yönetsel ve finansal alanları arasındaki farklılıkların ortaya çıkardığı

ve performansı olumsuz etkileyebilecek problemlerin çözülmesi için kullanılan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Sloan, 2001). Luo (2005) ise işletmenin stratejik olarak yönlendirilmesi, performansını kontrol eden ve işletme ile paydaşları arasındaki ilişkileri tanımlayan bir yönetim olarak açıklamaktadır. Küreselleşme sürecinde rekabet avantajı sağlayan bir sistem olarak da tanımlanmaktadır (Hoskinson, Yiu ve Kim, 2004).

Rekabet artıkça ve işletmeler büyüdükçe, bulunduğu toplum ve bu toplum içinde bulunan farklı bir sürü çıkar grubu ile iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu da işletmelerin bulundukları topluma ve iletişim içerisinde olduğu paydaşlarına gerekli açıklamaları yapması ve hesap verme zorunluluğunu getirmektedir. İşletmeler şeffaf (açık), hesap verebilir, adil ve dürüst olmaları gerekmektedir (Aysan, 2007). Adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olarak adlandırılan temel dört un-

sur kurumsal yönetimin uluslararası alanda da geçerli olan temel unsurlarıdır. Bu temel dört unsur işletme hissedarları için değer yaratırken aynı zamanda toplumsal değerlerle de uyum göstermesi beklenmektedir (TKYD ve Deloitte, 2006:4-5)

Adillik, işletme yönetimi hissedarlar ve ortaklar dahil olmak üzere tüm hak sahiplerine karşı eşit ve adil davranması ve onların haklarının korunması olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri de bu kuranın sağlanmasında etkinlik sağlar ve haklarını güvence altına alır. Sorumluluk, işletme yönetiminin yapılan tüm faaliyetlerin toplumsal, etik değerlere ve sözleşmelere uygunluğu denetlemesi olarak tanımlanır. Şeffaflık, işletmeyle ilgili bilgilerin doğru, açık, anlaşılabilir, kolay ulaşılabilir ve zamanında kamuya duyurulmasıdır. Hesap verilebilirlik, işletmenin yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine, hissedarlara, paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır (Pamukçu, 2011).

# Corporate Governance

Corporate Governance which occurred in 1990s and was also accepted by business and academic world, aims at raising the maximum benefit to shareholders as a governance philosophy (Aktan,2010) Corporate governance, aims at achieving the balance between the economical and social targets of both workers and companies. The equipment, methods, procedures and human resources while doing this, form the system of corporate governance (Aysan 2007)

Like the other concepts, there are a lot of definitions for corporate governance in literature. Although it is a detailed examined concept, explaining in some ways will be helpful. Corporate governance approach is defined as a mechanism to find the differences between the management and financial areas and solve the problems which affect the performance negatively. (Sloan,2001), (Lua,2005) define it as a corporate which identifies the relations between shareholders. It is also defined as a system which enables the advantage of competition during globalization. (Hoskinson, Yiu ve Kim, 2004)

As competition gets more fierce and businesses get bigger, businesses communicate and interact with different interest groups much more. This requires that businesses make the necessary explanations and are held ac-



countable to the society and stakeholders. Companies must be transparent (clear), accountable, fair and honest. (AYSAN 2007) . Fairness, responsibility, transparency and accountability are the four basic elements in corporate governance in the international arena. These four essential components both aim to create value for stakeholders and shows harmony with societal values. (TKYD ve Deloitte, 2006:4-5) Fairness means acting impartially and equally to all those who are eligible involved, including management, stakeholders and partners.

Corporate governance principles ensure the protection of effectiveness and the guaranteeing of rights. Responsibility is defined as the checking of whether the management of a business executes all operations in compliance with social and ethical values and agreements. Transparency is the announcement of the business related information to the public in an accurate, clear, easily accessible and punctual way. Accountability is defined as accountability against the company's Board of Directors to the shareholders and stakeholders. (Pamukçu, 2011)

## Türkiye’de Kurumsal Yönetim Yaklaşımı

Kurumsal yönetim kavramının önem kazanması Türkiye’yi de etkilemiş ve kavram hızlı bir şekilde ülkemizde de etkilerini göstermeye başlamıştır. Türkiye’de bulunan yabancı yatırımcıların özellikle kurumsal yönetimin özelliklerinden olan şeffaflık ve adalet ilkelerine önem vermesi ile birlikte ülkenin ekonomik yapısı içerisinde yoğun olarak yer almaya başlamıştır. Bununla birlikte bankacılık sektörünün yeniden yapılanması ile birlikte Türk işletmeleri ve yöneticileri halihazırda bulunan kurumsal yönetim ilkelerini de sorgulamaya başlamıştır. Şeffaflık, haklar ve adalet konularındaki eksiklikler uluslararası platformda Türkiye’yi olumsuz göstermektedir (Kula, 2005; s.112)

## Corporate Governance in Turkey

Importance of the concept of corporate governance has also affected Turkey and quickly began to show its effects on our country. This concept has played a more intensive role in the economic structure of the country as the foreign investors in Turkey attach importance to transparency and fairness. Also, with the restructuring of the banking sector, Turkish businesses and managers have started questioning the current corporate management principles. Deficiencies with respect to issues concerning transparency, rights and fairness present Turkey in a negative way in the international arena. (Kula, 2005; p.112)

When Turkey is compared to other countries on the basis of corporate management,



Türkiye'nin genel olarak kurumsal yönetim açısından diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında eksiklikleri bulunduğu gözlemlenmektedir; bu da ülkenin sağlıklı bir yatırım ortamından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Literatürde yer alan Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin çalışmalardan olan LLSV'nin araştırmasında ele alınan 6 boyutun: yargı sisteminin etkinliği, hukuk düzeni, yolsuzluk, el koyma riski, sözleşme ihlali riski, muhasebe standartları ölçüsü, 4 boyutunda (yargı sisteminin etkinliği, hukuk

one can observe a lot of deficiencies. This prevents the country from being perceived as a healthy investment harbour. In the research literature, the research of LLSV suggests that out of the 6 elements concerning investment, (the efficiency of judiciary system, rule of law, fraud, risk of confiscation, risk of violating the terms of agreements, accountancy standards) 4 elements (the efficiency of judiciary system, rule of law, fraud, accountancy standards) are under the sample average. (Kula, 2005, p.113)



düzeni, yolsuzluk, muhasebe standartları ölçüsü) Türkiye örneklem ortalamasının altında kalmıştır (Kula, 2005, s.113)

Global anlamda kurumsal yönetimin önem kazanması ve ülkenin bu açıdan yetersiz olması belli kuruluşların bu konuyla ilgilenmelerine neden olmuştur. Ülkemizde kurumsal yönetim ile ilgili ilk çalışma TÜSİAD (Türk İşadamları Derneği) tarafından OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri baz alınarak 2002 yılında yapılmış ve "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu"

Global sense of the importance of corporate governance in the country is inadequate since certain organizations has failed to deal with this issue. The first studies on corporate governance in our country TUSIAD (Turkish Business Association) was done on the basis of the OECD corporate governance principles. It was prepared in 2002 and published under the code of "corporate governance best practices". Corporate Governance Association of Turkey (TKYD) was established by the same group,

altında yayınlanmıştır. Aynı grup tarafından Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuş ve Kurumsal Yönetim yaklaşımının ülkemizde önem kazanması için adım atılmıştır (Pamukçu, 2011).

SPK da daha sonra kurumsal yönetim konusuyla ilgilenmeye başlamış ve 2003 yılında SPK Kurumsal yönetim ilkeleri meydana gelmiştir. 2003 yılında yayımlanan Kurumsal yönetim ilkeleri 2005 yılında da güncellenmiştir. Metnin hazırlanmasında SPK, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanlarının yanında akademisyenler, kamu ve özel sektör temsilcileri yer almıştır. İlkeler incelendiğinde genel olarak prensipler uygulanmadığında buna ilişkin açıklamaların yapılması, prensiplere uymamaktan dolayı yaşanacak çıkar çatışmalarının açıklanması, prensiplerde yapılacak değişiklik planlarına ilişkin açıklamaların yıllık faaliyet raporunda yer alması ve kamuoyuna duyurulması gerektiği ifade edilmektedir. Yani şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk kavramlarının üzerinde durulmaktadır. Bakıldığında "uygula, uygulayamıyorsan açıkla" mantığı ve prensibi görülmektedir (Kurt & Kayacan, 2005)

## Dünyada Kurumsal Yönetim

Önemli ve büyük şirketlerde yaşanan finansal skandallar işletmelerin yönetim ve denetim konusundaki eksiklikleri, kurumsal yönetimin gerekliliğini ve önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

OECD kurumsal yönetim konusunda ilkeler belirlemek için bir çalışma grubu oluşturmuş; üye ülkelere yönlendirici olması için kurumsal yönetim konusunda düzenlemeler hazırlamaya başlamıştır. OECD'nin oluşturduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999 yılında OECD Bakanlar Kurulu tarafından onaylanarak uluslararası bir referans olmuş; OECD üyesi ülkeler ve diğer ülkeler açısından yönlendirici olmuştur.

2002 yılında, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri tekrar Bakanlar Kurulu tarafından gözden geçirilmiş ve kurumsal yönetim uygulamalarında üye ülkeler tarafından karşılaşılan sorunlar ve çözümler üzerinde odaklanılmış ve taslak oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak kamuoyuna sunulduktan sonra 2004 yılında revize edilmiş ilkeler yayınlanmıştır (TKYD ve Deloitte, 2006: 1).

Ülkemizde kurumsal yönetim alanında ilk çalışmalar TÜSİAD tarafından yapılmış (2002), daha sonra da SPK konuyla ilgilenmeye başlamış (2003) ve gerekli düzenlemeleri yapmıştır.



*The first works in the corporate governance area in our country were made by TUSIAD (2002) and then SPK started to deal with this subject (2003) and made proper edition.*

and the general approach to corporate governance in our country will step forward, thus gaining importance. (Pamukçu, 2011)

CMB also then started to deal with corporate governance issues and corporate governance principles in 2003. The corporate governance principles that were published in 2003 was updated in 2005. The preparation of the text of the CMB, ISE, and Turkey, in addition to corporate governance forum experts, academics, public and private sector representatives has taken place. When the principles have been examined, it has been suggested that necessary announcements and explanations concerning the conflicts of interest resulting from a failure to comply with the principles are made. It has also been suggested that plans for changes in the principles are announced to the public and declared as part of the annual operation report. In short, the concepts of transparency, accountability and responsibility have been emphasized. The principle and mindset behind the suggestions can be explained as "comply with the principles, and if you can't, explain the reason why". (Kurt & Kayacan, 2005)

## Corporate Governance In The World

The financial scandals experienced in big and important companies indicate once again the importance and necessity of corporate governance as well as the deficiencies concerning management and supervision.

OECD has created a study group with a view to determine principles concerning corporate governance and has started to prepare certain regulations for member countries as a guide on corporate governance. The Corporate Governance Principles have been an international reference after being confirmed by OECD council of ministers in 1999, thus becoming a guide for both member and non-member countries.

In 2002, OECD Corporate Governance Principles were rescrutinized by the council of ministers. The problems encountered by member countries in the implementation of the principles were discussed and solutions were devised, which yielded to a draft. After this draft was presented to the public, it was revised in 2004 and the principles were published. (TKYD ve Deloitte, 2006: 1)

## SONUÇ

Şeffaflık ve açıklığın olmamasından ötürü iş dünyasında yaşanan skandallar kurumsal yönetim kavramının hızla önem kazanması neden olduğu gibi ve gelecekte de kavramın önemi koruyacağına dair inancı artırmaktadır.

Kurumların yaptığı çalışmalar sonucunda gerek OECD'nin yayınladığı ilkeler gerekse SPK'nın yayınladığı Kurumsal Yönetim ilkeleri şirketlere ve işletmelere bu konuda yol göstermiş ve belli zorunluluklar getirmiştir. Bu zorunluluklar çerçevesinde Kurumsal Yönetimin temel prensipleri olan şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verilebilirlik prensiplerinin yerine getirilmesi sağlanacak ve şirket ile çıkar ilişkisi olan paydaşlar ve toplum gerekli bilgilere istediği zaman ve güvenilir bir şekilde ulaşma fırsatını yakalamış olacaklardır. 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun içerdiği kurumsal

yönetime ilişkin maddelerinin ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması açısından faydalı olacağına inanılmaktadır. Bütün bu gelişmelerin kurumsal yönetim açısından Türkiye için faydası olacağına inanılmaktadır. Bunlar şirketlerin gelişmesini sağlarken ülke ekonomisi açısından da katkı sağlayacaktır. ■



## CONCLUSION

*Due to lack of transparency and clarity which lead to various scandals in the business world, the notion of corporate governance has rapidly become crucial for today and will probably be for the future. Following the performance of businesses both principles declared by OECD, and corporate governance principles declared by SPK have guided companies, businesses and imposed certain obligations. Under the framework of these obligations, it will be possible to carry out the main principles of corporate governance which are clarity, justice, responsibility and accountability. Thus, individuals and shareholders whose relationship to the business is based on self-interest will have the chance to reach data through a safe environment and whenever they desire. In accordance with law no 6102 of Turkish Commercial Code it's believed that*

*articles concerning corporate governance will further extend the application of corporate governance principles. With the help and use of these principles businesses will prosper and it will be beneficial for the economy as well. ■*

## Referanslar / References

- Aktan, C.C., (2010) "Kurumsal Sirket Yönetimi", <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/aktankurumsal.pdf> (01.12.2010)
- Aysan, M.A., (2007) Muhasebe ve Kurumsal Yönetim, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:35
- Aysan, M.A., (2007) Kurumsal Yönetim ve Risk, İstanbul
- Hoskinson R. E., Yiu D., Kim H., (2004), "Corporate Governance Systems: Effects Of Capital And Labor Market Congruency On Corporate Innovation And Global Competitiveness", Journal of High Technology Management Research, 2004, pp. 293-315
- Kurt, M., Kayacan, M., (2005). Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: "Kurumsal Yönetim İlkeleri" nin İçerik Analizi. 4.Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Tebliğler Kitabı
- Kayacan, M. (2006). Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim. Tedmer, Yayın no:

- Kula, V. Kula V., (2005), Kurumsal Yönetim: Hissedar Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği,
- Laporta, Rafael; Lopez-de-Silanes, Florencio; Shleifer, Andrei; and Vishny, Robert W. "Law and Finance," National Bureau of Economic Research Working Paper No. 5661. July 1996.
- Luo Y., "Corporate Governance And Accountability In Multinational Enterprises: Concepts And Agenda", Journal of International Management, 11, 2005, pp. 1- 8
- Pamukçu, F., (2011) Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi, Muhasebe ve Finansman Dergisi
- Sloan R. G., (2001), "Financial Accounting And Corporate Governance: A Discussion", Journal of Accounting and Economics, vol. 32, pp. 335-347
- SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003 (2005)
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte (2006), Nedir Bu Kurumsal Yönetim?, İstanbul.







**G**ünümüzde pazar değerini oluşturan temel kalemlerden klasik bilanço yapısında görünmeyen "bilgi" ve "entelektüel sermaye" kalemleri, stratejik birer kaynak olarak son derece önem kazanmıştır. Sürekli gelişen ve değişen teknolojinin de etkisiyle, bilginin etkili biçimde elde edilmesi ve yönetilmesi artık bir ihtiyaçtan ziyade zorunluluk olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak, ünlü yönetim bilimci Drucker'in da dediği gibi bilginin stratejik değer olabilmesi, veriden bilgiye dönüşme sürecinde, bilgiye tam ve zamanında erişebilir olması kadar, bilginin doğru ve güncel olması ile mümkündür[1]. Bunu sağlayabilmek için, işletmelerin bilgiyi ortaya koyma, paylaşma ve kullanabilme sürecini etkili bir biçimde yürütmesi gerekir. Bunun için ise, işletmelerin bilgi akışı, veri toplama, veri işleme, veri depolama, bilgi oluşturma ve sunma ve ilişkili pek çok faaliyetleri de içeren bir "Bilgi Sistemi" ne sahip olması ve bunu doğru yönetebilmesi gerekmektedir[2].

Bilgi yönetimi, karar destek sistemleri ve uzman sistemler bağlamında uzun yıllardır inceleniyor olsa da, geçtiğimiz on yılda bilgi, sanayi ve hizmet sektörlerinde çok daha fazla kullanılmaya başlanmış ve üretimde işgücü ve sermayeden daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Günümüzde çok uluslu şirketlerin yüzde sekseninin bilgi yönetim sistemlerine sahip oldukları ifade edilmektedir. Dinamik bir biçimde bilgiyi kullanabilen firmalar, artan küresel rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran firmalar olarak öne çıkmaktadır. [3]

## Bilgi Yönetiminin Gelişimi

1990'ların başından itibaren küreselleşmenin ivmesi, teknolojinin özellikle de bilişim teknolojilerinin artan hızlarına paralel olarak hızlı bir şekilde arttı ve dünyada başta ekonomi olmak üzere pek çok alanda hızlı dönüşümler meydana gelmeye başladı. Hızına yetişilemeyen bilgi akışı geçen zamanla kontrol edilememe endişesiyle üzerinde en çok düşünülen ve çalışılanlar listesinde üst sıralara yerleşti. Her geçen gün daha fazla küreselleşen dünyada ürünlerin veya hizmetlerin dünyanın bir ucundan diğer ucuna hareketini yönetebilmekten daha da önemlisi bunlarla ilgili bilgiyi yönetmek haline geldi. Bu durum, yeni ekonomi düzeni içinde işletmeler için "iş entegrasyonu" diye bir kavramı ortaya çıkardı ki bu da işletmelerin kendi iç iş akışları, süreçleri,



**N**owadays, "Knowledge" and "Intellectual Capital", which cannot be observed as a part of classic balance structure, which is the main source of market value, has gained noticeable importance as strategic resources. With the influence of ever-changing and improving technology, it has become rather a necessity than a need to efficiently acquire and manage information. Nevertheless, as the famous Information Management specialist Drucker points out, in order for the information to have strategic importance, it is necessary that the information is easy to access, correct and up to date, so that it can be transferred from random data into information (1). This whole procedure can be successful only if businesses work efficiently on presenting, sharing and making use of information. This will happen when businesses have "Information System", which will enable them to correctly manage the flow, collecting, transferring, storing and presenting of information (2).

Even though Information Management has been investigated in terms of decision support systems and expert systems, in the last decade, the use of it has become more widespread in the industries of service, trade and information. In production, it has also become more crucial than labour force and capital. It's known that, today, 80% of multinational enterprises can make use of information management systems. Businesses which can make dynamic use of information are able to stand out in the increasing global competition (3).

# Bilgi Yönetimi

stratejileri, insan kaynakları kadar paralel olarak dış ilişkilerinin de kontrolü için vazgeçilmez oldu. Bu ihtiyaç tüm sisteme bütünselik bir bakış açısı getiren "bilgi yönetimi" ni doğurdu. Kavramın pek çok akademik ve iş çevrelerince hızlı bir şekilde rağbet görerek popülerleşmesi, konunun müdahili bilişim, yönetim ve sistem yetkililerinin de alandaki çalışmalarını hızlandırdı.

Bugün eğitim ve deneyimleri farklı alanlardan olan pek çok bilişim ve yönetim uzmanları, bilgi ekonomisine dayalı yönetim teknolojileri geliştiriyorlar. Dünyanın her tarafından, eğitim, ekonomi, kalite, insan kaynakları, bilişim ve strateji alanlarından araştırmacı ve yönetici işletmelerin, bilgi yönetimi sayesinde istikrarlı bir şekilde başarılı olması için çalışmaktadırlar [4].



## Ana Kaynak Bilgidir

Genel olarak yaşamın tamamında olduğu gibi işletmeler için de ana kaynak bilgidir. Bu bağlamda işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için bu ana kaynağı doğru kullanarak değerli hale getirmeleri büyük önem taşımaktadır [5].

Bilgi bireysel olarak deneyim, yargı, değerler, inançlar ve sezgi bileşenlerinden oluşurken; organizasyonlar için müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyon bileşenlerinden oluşur. Elde edilen enformasyonun, stratejilere dönüştürülmesi, verimlilik, yenilik, yaratıcılık ve rekabet süreçlerinde kullanılması sonucunda süreçlerde kullanılabilecek şekilde bilgi ortaya çıkar. Bu bağlamda organizasyonlar için bilgi karar verme, tahminlerde bulunma, doğru iletişim sağlama, ürün/hizmet sunma ve problemlerin çözmede kullanılan bir araçtır [6].

## The Progress of Information Management

As the acceleration of globalization increased with a parallel speed to technology, especially information technologies, there has been a rapid transformation in various fields, especially in finance. Realizing that it's a challenge to keep up with the flow of information and in fear of not being able to control it, specialists put special emphasis on information management. As the world has globalized day by day, managing information concerning the transportation of services or products has become more crucial than the act of managing transportation itself. This has led to the innovation of the term "Business Integration" in the new economic order. This concept has become indispensable for the businesses' internal work stream, procedures, strategies, human resources as well as the management of external affairs. This need has led to the flourishing of "Information Management", which brought an integrated perspective into the field. With the popularity of the term among academia and business world, specialists on information, management and systems have quickly gained an insight into the subject.

Today, many information and management specialists whose education, background and experiences consist of various fields develop management technologies which are based on information technologies. Today, with the help of information technologies, all around the world, many researchers and administrators who specialize in the fields of education, economy, quality, human resources, information and strategy put much effort in the steady improvement of businesses (4).

## Main source is Information

Generally, the main source for business is knowledge as it is in the definition of life. In this context, it is essential for business enterprises to make this main source valuable by using it properly to create a competitive advantage. (5)

On an individual base information consists of justice, dignity, beliefs and intuitions; whereas for organizations it consists of the information components about clients, products, processes, errors and successes. When the obtained information is transformed into strategies and used in the processes related to efficiency, innovation, creativity

## Veri-Enformasyon-Bilgi ilişkisi

Bilgi yönetiminde bilgi, veri ve enformasyondan farklı olarak değerlendirilmektedir.

**Veri:** Veri, olaylara ilişkin birbirinden ayrı işlenmemiş nesnel gerçekler ve özümsememiş, yorumlanmamış gözlemler olarak tanımlanabilir. Veri, şirketler için birimlerden başlayarak, şirket çapında genişlediği ve paralel olarak dışsal paylaşım ile ortaklar ve işbirliklerine yansıdığı süreçte değer kazanarak enformasyona dönüşür[7].

Verilerin kendi içlerinde bir amaçları ve bazen bir anlam ve içerikleri olmadığı gibi, tek başlarına başka olaylarla ilişkileri kurulamaz; içlerinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar verme açısından güvenilir tam bir temel oluşturamazlar [8]. 12XY, 98PQ gibi ifadeler önemli bir veri topluluğunu ifade eden semboller olabilir; ancak yalnızca bu verileri enformasyona dönüştürecek kişiler için bir anlam ifade ederler. Bankalar, sigorta şirketleri, bazı kamu hizmeti veren kuruluşlar ve sosyal güvenlik kurumları gibi kurumlar için ham veri, pek çok diğer organizasyona göre daha sık kullanılmaktadır.

**Enformasyon:** Enformasyon, anlam taşıyacak biçimde çeşitli zihinsel süreçlerden geçilerek işlem gören, anlaşılma ve kullanılmaya elverişli hale getirilmiş ve böylece katma değer eklenmiş veriler topluluğudur. Burada veri topluluklarının temel olarak geçtiği zihinsel süreçler amaca yönelme, kategorize etme, hesaplama, düzeltme ve özetleme şeklinde sıralanabilir [9].

Veri- Enformasyon- Bilgi hiyerarşisinde, mesajın ancak karar vericilerin ihtiyaçlarını karşılaması durumunda bir anlam ifade edeceği ve taşıdığı ismin kılıfını alacağı gerçeğine dayanarak, verilerin işlenerek belirli bir amaca yönelik anlamlı hale getirilmesi sonucu elde edilen bilginin başka bir birim için veri olabileceği de unutulmamalıdır. Örneğin bir bölge satış sorumlusu her bir satış elemanının aylık satış kayıtlarını, satış elemanlarının performansı hakkında anlamlı bir bilgi olarak kabul ederken; genel müdür yardımcısı için satış kayıtları ham veri olarak kabul görecektir. Başka bir örnekte satış evraklarındaki tutar, cins gibi verilere ait kayıtlarda, müşterinin söz konusu ürün veya hizmeti alış nedenleri ile ilgili açıklayıcı bir ifade bulunmaz [7].

İşletmelerde başarılı bir bilgi yönetimi için öncelikle konunun öneminin örgüt boyutunda anlaşılması, ortak bir bilinç ve kültür oluşturulması gerekir.

*In order to achieve successful information management in business, it's necessary that the subject be understood on an organisational level and a common cultural ground and awareness be raised.*

and competition, information available for use in processes is created. In this regard, information is a means which is used to make decisions, to offer predictions, provide proper communication, serve product /service and to solve problems. (6)

## Data – Information – Knowledge Relationship

In the management of knowledge, knowledge is evaluated as distinct from data and information Data: Data, can be defined as asunder raw objective truth and unassimilated, uninterpreted observations. Starting from the units for the companies, data can transform into information as long as it rises in value by reflecting to outer share and associations, and collaborations in parallel.

As datum do not have purposes between each other and sometimes datum do not have meanings and contents, they cannot be interrelated with other events; there is no evaluation or interpretation and they cannot generate a reliable base with regards to make decisions [8]. The expressions like 12XY, 98PQ can be the symbols which represent an important data set; however they only make a sense for people who will transform them into information. For some institutions like banks, insurance companies, some public service institutions and social security institutions raw data is more frequently used beside many other organizations.

Information: Information is a collection of added-value which is processed through various mental processes to have a meaning, and which is made eligible to be comprehensible and consumable. Hereby it is probable to array the mental processes which are the bases of data sets like; inclining to the goal, categorizing, calculating, correcting, and summarizing [9].

In the hierarchy of Data – Information – Knowledge, basing on the truth that the message can only have a meaning in case of providing the needs of the decision makers and having the cover of the name it bears, it should be retained the knowledge which is obtained in consequence of processing data for the purpose of meaning can also be data for another unit. For instance when an area sales representative considers every representative's monthly sales records as a meaningful knowledge about the performance of the representatives; for a vice general director the sales records will be considered as a raw data. But on the other



# Bilgi Yönetimi

## Bilgi Yönetiminde Karşılaşılan Engeller

İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarında, hemen her seviyede çok çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada bilgi yönetimi için engel teşkil eden konular önem sırasına göre; enformasyon fazlalığı, bilgiyi paylaşmak için çalışanların motivasyonu, şirketteki teknolojinin düzeyi, çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili rollerinin ve sorumluluklarının tanımlanmaması, mevcut enformasyon teknolojileri arasındaki bağlantı, ağ sistemlerinin güvenliği ve eski veri şeklinde ortaya konulmaktadır [10]. Türkiye'de değişik sektörlerden 120 sanayi işletmesinde yapılmış olan geniş çaplı bir araştırmada, entelektüel sermayenin öneminin kavranamamış olmasının ve bilgi çalışmalarını ödüllendirmenin yetersizliğinin işletmelerin bilgiyi paylaşan bir örgüt kültürünü yaratmalarını engelleyici faktörler olarak belirlemiştir [11].

## Dünyada Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi uygulamalarının dünyadaki öne çıkan örneklerinden biri, British Petroleum'da (BP) çalışanlara yönelik veri tabanıdır. BP'de işletmenin iç ağı (intranet), binlerce çalışanın uzmanlık ağı ile ilgili olarak "hangi çalışanın ne bildiğini" belirleme görevini üstlenmektedir. Bilgi yönetimini uygulamalarında bir diğer örnek, Xerox'un çalışanları tarafından geliştirilen "Eureka" isimli veri tabanının, fotokopi makinelerinin tamiri için hizmet elemanlarının harcadığı süreyi yarı yarıya azaltmasıdır. Bir başka bilinen örnek olan Microsoft'un pazar değerinin %5'i bilançoda açıklanırken, diğer %95'lik kısmı ise bilgi gibi soyut değerlere dayalı unsurlardan oluşmakta ve rekabette bu soyut değerler etkili olmaktadır [12].

Dünyada ilk otomobili üreten, otomotiv sektörü liderlerinden Ford Motor firması, bu hedefi desteklemek için de kendini enformasyon, teknoloji ve bilgiyi kullanan satıcı ağları ile dönüştürerek bilgi yönetimi uygulamalarını hayata geçirmektedir.

Teknoloji devi HP, bilgi paylaşma kültürü oluşturma ve dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturma hedefi ile şirketin tüm basamaklarında bilgi paylaşımı ve risk almayı cesaretlendiren işbirlikçi bir kültür yaklaşımını desteklemektedir. Şirket, bu kurumsal kültür çerçevesinde hiçbir işe yaramayan bilgi bulanla-

hand, in another example, in the records based on sales amount and the type, there is no explanatory information about the reason why the customer buys the service and the product.

## Obstacles Faced Within Information Management

Various difficulties almost at every level are come across in practices of information management of business. In a study that is conducted about this topic, topics that have obstacles are introduced in terms of importance order as; informatics surplus, motivation of workers who work for sharing information, level of technology in the company, describing of workers' roles and responsibilities about information management, the connection between available informatics Technologies, reliability of network systems and old data. In a large scale research in Turkey conducted in 120 industry businesses from different sectors, they have decided that it's one of the factors which avoids the firms from creating an organization in which the information is shared.

## Information Management In The World

One of the most important examples of information management practices in the World is the database for workers in British Petroleum (BP). Inside network of business in BP undertakes the duty of identifying what and which workers know related to survivorship area of thousands of workers. Another example in information management applications, is the decrease in the time for repairing the photocopy machines by the service members provided with the database called "Eureka" developed by Xerox workers. While the market value of Microsoft, as an another example, announced as %5, the %95 of the rest consists of abstract materials like knowledge and in competition, these abstract things are effective.

Ford, produced the first automobile in the world and been one of the leaders in the automobile industry, is applying some projects by transforming the information, technology and knowledge inside the industry in order to support that target.

Technology leads HP, in order to consist of knowledge sharing culture and indirect information transfer, is supporting a collaborative



rı bile desteklemekte ve cesaretlendirmektedir. Yine bir büyük bir bilişim teknolojisi şirketi olan IBM bilgi yönetimine dayalı kariyer oluşturmayı kendine bilgi yönetimi hedefi olarak seçmiş ve bu çerçevede çalışanların şirket hakkında daha çok bütünsel bilgi elde edilmeleri için profesyonel ve yönetim kademeleri arasında yer değişimlerini desteklemiştir.

Financial Times tarafından defalarca dünyanın en saygın şirketi seçilen General Electric firması ise kendine bilgi yönetimi hedefi olarak müşterinin bilgisinden faydalanmayı seçmiştir. Bu çerçevede şirket belki de hiçbir şirketin başaramadığını başarak 1982'den beri 1,5 milyon müşteri şikayetini veri tabanında toplayarak bu şikayetlere çözüm üretmeyi başarmıştır [13].

## Türkiye'de Bilgi Yönetimi

Türkiye'de Bilgi Yönetimi ile ilgili olarak üç senede bir gerçekleştirilen, Deloitte Bilgi Teknolojileri – İş Dünyası Dengesi (2011) araştırmasında, Bilgi Teknolojisi (BT) Yönetişimi, BT Trendleri, BT Yönetimi, BT Dış Kaynak Kullanımı ile BT Güvenliği Gizlilik ve Suiistimal alanlarında araştırmaya katılan şirketlerdeki ortak sorunlar ortaya konmuş ve bu çalışmayla Türkiye'de Bilgi Teknolojileri'nin İş Dünyası ile ne kadar uyumlu olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır [14]. Türkiye araştırmasına katılan şirketlerde,

- Katılanların dörtte biri üst düzey yönetici iken (CEO- Chief Executive Officer, Genel Müdür, CFO - Chief Financial Officer...), yarısı BT (Bilişim Teknolojisi) yöneticisidir (CIO- Chief Information Officer, CISO- Chief Info Security Officer). Kalan bölüm ise BT çalışanları ile iş birimleri yöneticileridir.

- Katılımcıların %58'i finans sektöründe faaliyet gösterirken, kalan %42'lik bölümü diğer sektörlerde dağılmış durumdadır.

- Katılan kurumların %64'ü BT çalışan sayısı 100 ve altında olan organizasyonlardır.

- Katılan kurumların %52'si BT servislerini kullanan çalışan sayısı 1000'den küçük olan organizasyonlardır.

- Katılımcıların %64'ü Bilgi Teknolojileri biriminden, %36'sı iş birimlerindedir.

Dünyada Bilgi Teknolojileri Yöneticisi'nin CFO (Chief Financial Officer), COO (Chief Operating Officer) düzeyinde eş bir birim yöneticisi olarak değerlendirilmesi benimsenmekte iken; ülkemizde katılımcıların %36'sı Bilgi Teknolojileri departmanlarının mali işler müdürüne bağlı olduğunu veya Bilgi Teknolojileri Müdürü'nün CFO veya COO'ya raporlama yaptığını belirtmişlerdir.

Konuyla ilgili ilk önemli tespit, Türkiye'de görüşme yapılan işletmelerin büyüklüğü arttıkça, bu şirketlerin BT departmanlarının büyüklüğünün de artıyor olmasıdır.

culture approach encouraging to take risks and share information. The firm, in this respect, is supporting the ones who have found something useless to encourage them. Again, as one of the biggest technology leaders, IBM, has chosen the forming a career depending on information management stages in order to make them get much holistic information.

General Electric, which was selected as the most respected firm many times by the Financial Times, choose to benefit from the customers' knowledge as the information management target. In this respect, the firm accomplish to find solutions for the problems by gathering around 1,5m customer complaints in its database in 1982, unlike any other firm. [13].

## Information Management In Turkey

The problems of the companies participating in the research on Information Management conducted in Turkey by Deloitte Information Technologies - Business World Balance (2011) once every three years were laid bare. Common problems concerning IT Governance, IT Trends, IT management, IT Outsourcing and IT Security, Privacy and Abuse were discussed, and with this effort, an attempt was made to diagnose the harmony between IT and Business World in Turkey. (14) Of all the firms that participated in the Turkish step of the research;

- One fourth of the participants are senior executives (CEOs - Chief Executive Officers or CFOs - Chief Financial Officers), half of them are IT managers (CIO- Chief Information Officer, CISO- Chief Info Security Officer), and the rest are IT workers and department managers.

- 58% of the participants are in finance, the remaining 42% are in other sectors.

- 64% of the participant institutions are the ones that employ 100 or below IT workers.

- 52% of the participant institutions are the ones where the number of workers that make use of IT services are below 1000.

- 64% of the participants are from IT Department, and the rest are from operation departments.

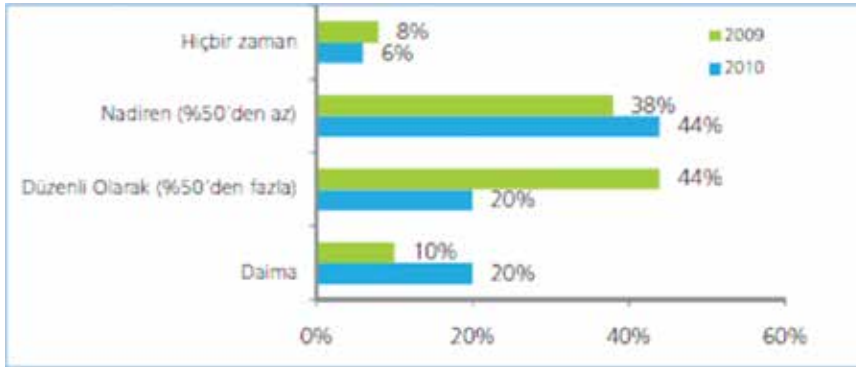
While CFO is evaluated in the same rank with a COO all over the world; 36% of the participants in our country think that the finance manager is in charge of the IT departments or that IT manager reports to CFO and COO.

The first important diagnosis about the topic is that the IT Departments also get bigger as the firms get bigger.

**Tablo 1. Kurum Büyüklüğü - BT Departman Büyüklüğü**

| BT Departman Büyüklüğü |                | Kurum Büyüklüğü |        |         |          |           |            |
|------------------------|----------------|-----------------|--------|---------|----------|-----------|------------|
|                        |                | Küçük           |        | Orta    |          | Büyük     |            |
|                        |                | 150             | 51-100 | 101-500 | 501-1000 | 1001-5000 | 5001-10000 |
| Küçük                  | 1 - 5          | 22%             | 33%    | 45%     |          |           |            |
|                        | 6 - 10         | 22%             | 33%    | 67%     |          |           |            |
| Orta                   | 11 - 50        | 7%              |        | 40%     | 20%      | 33%       |            |
|                        | 51 - 100       |                 |        |         | 75%      | 25%       |            |
| Büyük                  | 101 - 500      |                 |        |         |          | 42%       | 9%         |
|                        | 501 - 1000     |                 |        |         |          |           | 49%        |
| Çok Büyük              | 1000'den fazla |                 |        |         |          |           | 100%       |

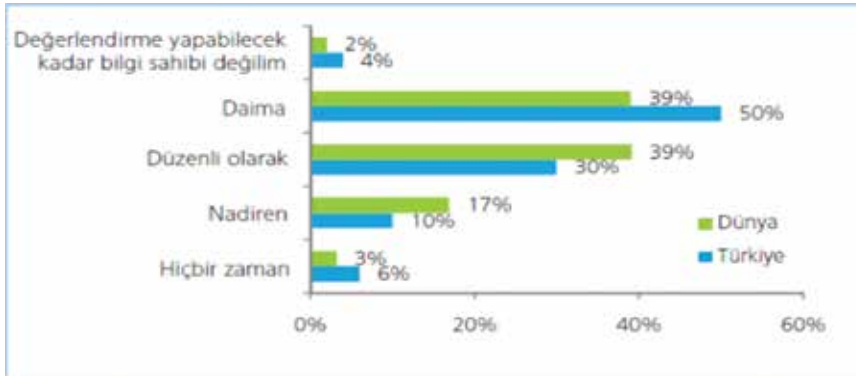
**Tablolar Kaynak:** Deloitte Bilgi Teknolojileri-İş Dünyası Dengesi 2011- Araştırma Raporu



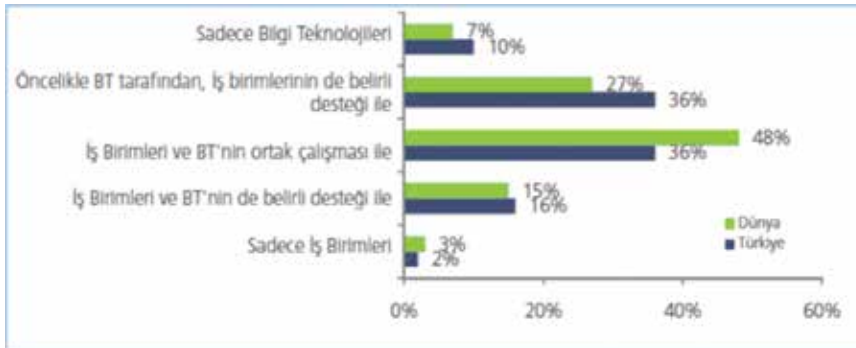
**Grafik 1. BT konularının yönetim kurullarında görüşülme sıklığı**

Araştırmaya katılan yöneticilerin %50 si, yönetim stratejilerinin belirlenmesinde bilgi teknolojilerinin daima rol oynadığı şeklinde cevap vermişlerdir.

**Grafik 2. Yönetim stratejilerinin belirlenmesinde bilgi teknolojilerinin oynadığı rol**



Türkiye'de teknoloji projelerinin secimi %36 oranında İş birimleri ve BT'nin ortak çalışması olduğu görülürken, dünyada bu oranın %48 olduğu görülmüştür. Deleoitte araştırmacıları tarafından, BT projeleri seçimlerinin, BT yönlendirme komiteleri ile yönetim kurullarının en önemli konularından biri olmasını bekledikleri araştırmada, %64 oranında BT ve İş Birimleri'nin birlikte çalışarak karar vermediği kurumlar bulunduğu görülmüştür.



**Grafik 3. Teknoloji projelerinin seçiminin hangi birim tarafından gerçekleştirildiği**

Araştırma sonuçlarına göre çalışmaya katılan şirketlerden %34'ü için BT teknolojilerinde dış kaynak kullanımının en temel nedeni esnek iş gücü sağlanması olmuştur.

**Table 1. Size of the Institution – Size of IT Department**

According to universal data, IT has a more important role in selecting tech strategy for management in Turkey. However, half of the participants deny that IT is one of the factors.

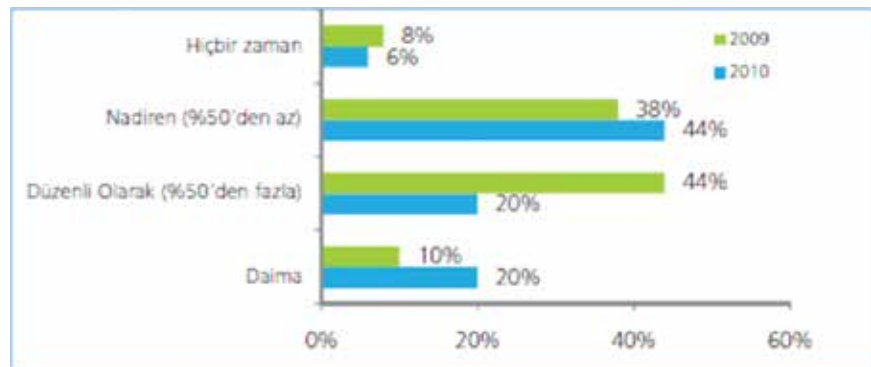
Despite that info, the frequency of discussion for IT topics has increased when compared to last year.(14)

| IT Departmanı Büyüklüğü |                | Kurumun Büyüklüğü |        |         |          |           |            |
|-------------------------|----------------|-------------------|--------|---------|----------|-----------|------------|
|                         |                | Küçük             |        | Orta    |          | Büyük     | Çok büyük  |
|                         |                | 150               | 51-100 | 101-500 | 501-1000 | 1001-5000 | 5001-10000 |
| Küçük                   | 1 - 5          |                   | 33%    | 45%     |          |           |            |
|                         | 6 - 10         | 22%               | 33%    | 67%     |          |           |            |
| Orta                    | 11 - 50        | 7%                |        | 40%     | 20%      | 33%       |            |
|                         | 51 - 100       |                   |        |         | 75%      | 25%       |            |
| Büyük                   | 101 - 500      |                   |        |         |          | 42%       | 9%         |
|                         | 501 - 1000     |                   |        |         |          |           | 49%        |
| Çok Büyük               | 1000'den fazla |                   |        |         |          |           | 100%       |
|                         |                |                   |        |         |          |           | 100%       |

Resource Table: Deloitte Information Techs – Business World Balance 2011 Research Report

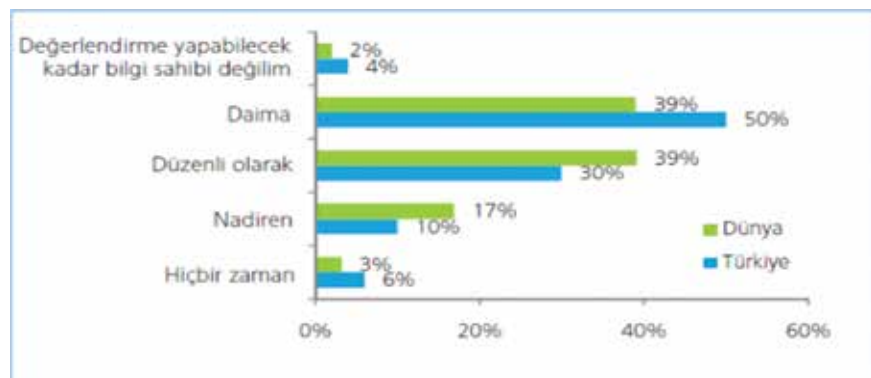
## Graphic 1. – The frequency of meeting for IT topics

50% of the participants answered that IT always plays a role in the selection of management strategies.



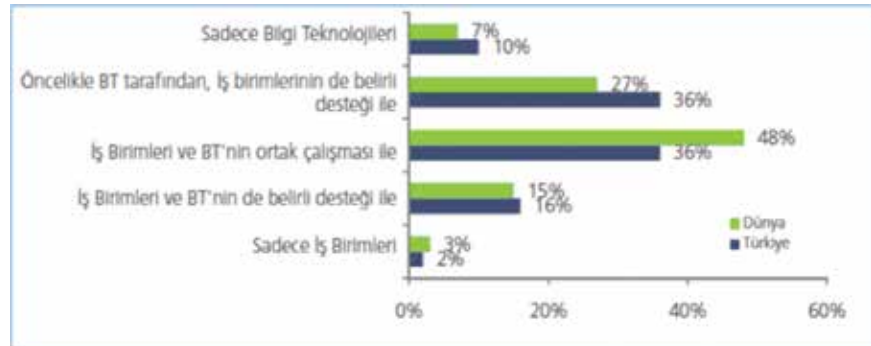
## Graphic 2 – Role of IT in the selection of Management Strategies

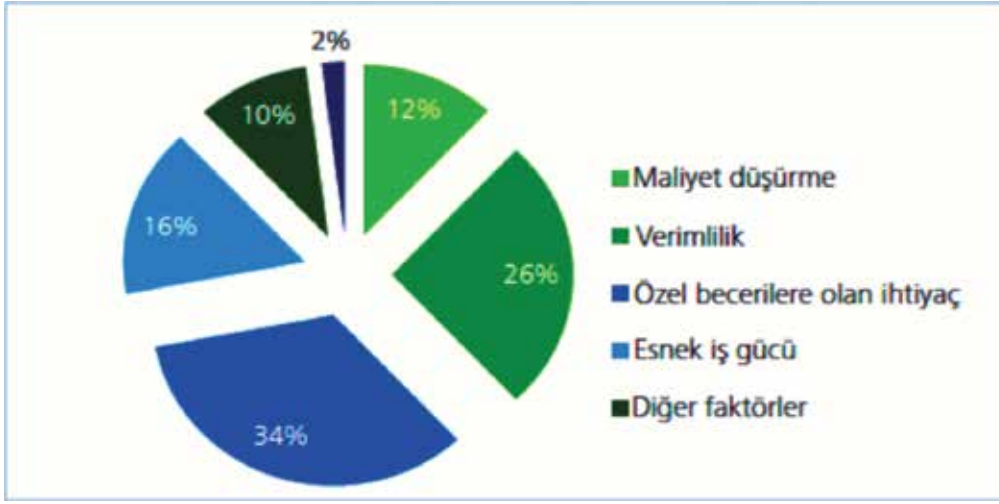
In Turkey, the selection of technology projects is done by the collaboration of Job Departments and IT. (36%) Over the world, this rate is 48%. In the research, in which the researchers expect that it would be one of the most important topics in IT Project Selections, IT Manipulation Committee and Boards of Directors, conducted by Deleoitte Researchers, it has been seen that 64% of IT and Job Departments are not working together.



## Graphic 3. – Which departments select technology projects?

According to research results, for 34% of the participants, the main reason of outsourcing in IT Technologies is the provision of flexible working hours.





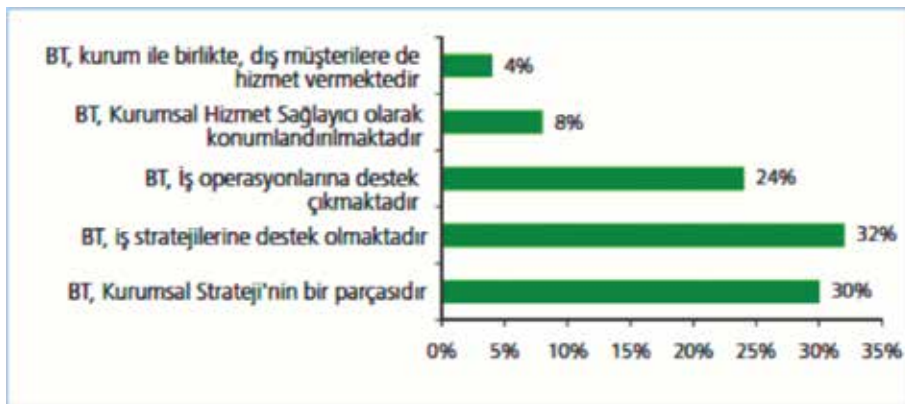
**Grafik 4. BT Dış kaynak kullanım nedenleri**

Konunun en can alıcı noktalarından olan BT'nin organizasyondaki yeri sorulduğunda ise %86 gibi yüksek bir oran BT'nin iş operasyonları ve sistemlerine destek çıktığı ve Kurumsal stratejinin bir parçası olduğu görüşlerini paylaşarak, BT'nin organizasyonları içindeki değerini vurgulamışlardır [14].

**Graphic. 4 – Reasons for outsourcing in IT**

When the place of IT –which is one of the most striking points of the topic– is asked, 86% of the participants express that IT supports job operations and systems. And by sharing the view that it is a part of the institutional strategy, they emphasise the value of IT in the organization.

**Grafik 5. BT'nin organizasyondaki rolü / The Role of BT in the organization**



## Sonuç Yerine...

İşletmelerde başarılı bir bilgi yönetimi için öncelikle konunun öneminin örgüt boyutunda anlaşılması ve ortak bir bilinç ve kültür oluşturulması gereklidir. İşletmeler, günümüzde dünyadaki hızlı değişime ayak uydurabilmek için teknolojiye önem ve öncelik verdiklerinden bilgi yönetiminde

## In Conclusion...

For a prosperous information management, firstly, the significance of the issue should be comprehended. Consciousness should be raised and a common culture should be created in business organizations. Recently, while the organizations give precedence and put





bu alandaki engeller göreceli daha kolay aşılabilecekken, örgüt yapısı ve kültüründen kaynaklı engellerin ortadan kaldırılmadan yeterince verim sağlanamayacağı açıktır.

Türkiye'de Bilgi Yönetimiyle ilgili olarak son yıllarda yapılan araştırmalar, bilgi yönetiminin öneminin son yıllarda daha çok anlaşılmasına başlandığını ortaya koymuştur. İşletmelerin bilgi yönetimi konusunda belirgin ve anlaşılabilir bir vizyonları olduğu ve bunun da hem işletmelerin hem de çalışanların performanslarına olumlu katkı yaptığı gözlenmiştir. Türkiye'de dünyada olduğu gibi işletmelerde henüz "görünmeyen değer" olarak tanımlanan bilgi ve entelektüel sermayenin, rekabet üstünlüğünü sağlayan temel güçler olduğu anlaşılmasına başlanmıştır. Ülkemizde son dönemde bilgi yönetimi konusunda yapılan çalışmalar ile bilgi teknolojilerine yönelik büyük yatırımlar ve teşvikler, bilgi yönetiminin önümüzdeki yıllarda ülkemize küresel rekabet yarışında ciddi bir ivme kazandıracağını göstermektedir. ■

emphasis on the technology to harmonize with the rapid changes in the world, the barriers of this field can be overcome to a certain extent; but it is obvious that sufficient efficiency can't be attained without eliminating the barriers affecting the organizational structure and culture in a negative way.

Research has been carried out recently in Turkey about information management shows that the significance of information management has been understood better in the recent years. In addition, it has been observed that the organizations have a clear and comprehensible vision and in this way they can make a significant contribution not only to the performance of workers but also to the operation of organizations. It is understood that, knowledge and intellectual capital are the fundamental powers that provide competitive advantage which can be defined as "the value that is not visible yet". This is true not only for the organizations in Turkey but also throughout the world. The studies that have been done recently about information management in Turkey as well as the incentives and sizable investments directed towards information technologies indicate that in the forthcoming years information management will ensure a great impetus for our country in the field of global competition. ■



## Referanslar / Bibliography

1. Drucker, P. F. (2000), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev.:Bahçivangil, I., Gordon, G. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
2. Boumarafı, B. (2009) "Knowledge Management Approach to Performance: a United Arab Emirates Experience" Digest of Middle East Studies, 18(2):17-26.
3. Odabaşı, H. (2005), Bilgi yönetimi sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri içinde. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. (Yay. Haz.). Konya, Çizgi Kitabevi.
4. www.ab.org.tr/abo1/prog/FTMuratIlhan.html
5. Herrmann, A., Tomczak, T. ve Rene, B. (2006) "Determinants of Radical Product Innovations" European Journal of Innovation Management, 9(1):20-43.
6. Anameriç, H. (2005). Bilgi sistemleri ve yönetimde bilgi sistemlerinin kullanımı. (Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri içinde). Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural (Edi). Konya: Çizgi Kitabevi.
7. Barutçugil, I. (2002). Bilgi yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

8. Davenport, T.H., Prusak, L., (1998), Working Knowledge, Boston, Harvard Business School Press.
9. Davenport, T. ve Prusak, L. (2001). İş dünyasında bilgi yönetimi. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
10. Chong, C.W., Holden, T., Wilhelmij, P., Schmidt, R.A. (2000). "When does knowledge management add value?" Journal of Intellectual Capital. 1 (4), 366-380.
11. Chong, C.W., Holden, T., Wilhelmij, P., Schmidt, R.A. (2000). "When does knowledge management add value?" Journal of Intellectual Capital. 1 (4), 366-380.
12. Panduranga, A., (2004), Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations, Ph.D. Dissertation, The Faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University, 245s.
13. Güçlü, N., Sotirofski, K., Bilgi Yönetimi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz 2006, 4(4), 351-371.
14. Kırar, C., Sezer, E., (2011), İş Dünyası Dengesi 2011, Deloitte Bilgi Teknolojileri Araştırma Raporu.



### *Pareto's 20/80 Law and its Reflections*

Bir çok olay için etkilerin % 80'i etkenlerin % 20'sinden kaynaklanmaktadır. Bu "genelleştirme" literatürde Pareto Yasası olarak adlandırılmaktadır.



Koray KOYUNCU

*It is originated from 80% of effects and 20% of factors for most of the situations. This 'generalization' is called as Pareto Law in literature.*

**V**ilfredo PARETO (d. 1848-Paris, ö. 1923-Cenova), Pareto Yasası'na soyadını veren İtalyan iktisatçı ve sosyologdur. Pareto Yasası'na göre çoğu olay için, etkilerin yaklaşık % 80'i, etkenlerin %20'sinden kaynaklanmaktadır.

Vilfredo PARETO, 19. yüzyıl İngiltere'sinin servet ve gelir dağılımını incelerken, servetin %80'ninin, nüfusun %20'si gibi küçük bir kesiminin elinde olduğunu tespit eder. Aynı araştırmayı ülkesinde de yapan Vilfredo PARETO,



**V**ilfredo PARETO (born 1848 – death 1923 – Cenova) is the Italian Economist and Sociologist who has given his name to the Pareto Law. According to Pareto Law, for many situations, approximately 80% of the effects, 20% of the factors are used as source.

Vilfredo PARETO, while analyzing the wealth and the source of income of England in 19th century; he confirms that England holds the 80% of the wealth and only 20% of the population. Vilfredo PARETO who does the same research in

# Pareto Yasası'nın Farklı Yansıma Örnekleri:

- Dünyanın en zengin on insanı içerisinde, en zengin üçü (Warren Buffet, Carlos Slim Helu, Bill Gates) diğer yedisinin toplamı kadar mal varlığına sahiptir.
- 1992 Birleşmiş Milletler Gelişme Programı Raporu'na göre, Dünya nüfusunun %20'si, Dünya gelirinin % 82.7'sini kontrol etmektedir.
- Microsoft firması belirtmiştir ki, en fazla raporlanan hataların ilk % 20'sini çözerek, hataların ve çökmelerin % 80'inin engellenmesi mümkündür.
- Müşteri şikayetlerinin %80'i, şikayet çeşitlerinin %20'si tarafından gerçekleşir.
- Sağlıklı bir satış performansı olan bir şirketin cirosunun %80'i, müşterilerin %20'si tarafından gerçekleştirilir.
- Dünyadaki enerji kaynaklarının yüzde 80'i, Dünya nüfusun yüzde 20'si tarafından tüketilmektedir.
- Bir kişinin gelirinin yaklaşık %80'i, harcama kalemlerinin %20'si tarafından tüketilir.
- Bir kişi, kıyafetlerinin %20'sini, ay, mevsim, yıl gibi bir zaman dilimi içerisinde %80 sıklıkla giyer.
- Sürücülerin yüzde 20'si, kazaların yüzde 80'ine sebep olur.



İtalya'nın % 80 zenginliğinin nüfusun % 20'ne ait olduğunu veya başka bir deyiş ile %20'lik zenginliğin nüfusun %80'ine ait olduğunu saptar.

Teşpitlerinden sonra baktığı her veride bu tahmin edilebilir sistematik dengesizlik modelini görür. Vilfredo PARETO, bu olasılık kuramının rastgele veya şans eseri meydana gelmesinin mümkün olamayacağını keşfetmiştir artık. Ancak buluşunun önemini fark etmesine karşın, Vilfredo PARETO bunu açıklamakta oldukça başarısız kalır. Yaklaşık yarım asır sonra, Joseph Moses JURAN ve George K. ZIPT gibi iktisatçıların bu kuramı yeniden canlandırmayı başarırlar.

Ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında Pareto Yasası hak ettiği değeri kazanmaya başlar ve böylece önemli azınlık (%20) ile önemsiz çoğunluğa (%80) ilişkin bu prensip, '80/20 İlkesi', 'Pareto Yasası', 'Asgari Çaba İlkesi' veya 'Önemli Azınlık İlkesi' gibi adlarla isimlendirilip, kabul edilmiş olur. Böylelikle, Vilfredo Pareto'nun bulduğu bu altın kilit ile bir çok konuda kapılar aralanmaya başlar.

## Pareto Analizi

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında, teknolojik gelişmeler Pazarlama Bilgi Sistemlerine ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Pazarlama Bilgi Sistemleri çıktılarını iyi yorumlayıp doğru stra-

his own country, Italy's 80% of wealth belongs to the 20% of its population or in another saying the 20% of Italy's wealth belongs to the population's %80.

After his findings, he sees this predictable systematic unbalance model in every data. Vilfredo PARETO has already found out that this probability theory is impossible to happen by chance or luck. Even though he realizes the importance of his discovery, Vilfredo PARETO fails explaining his theory. Approximately half a century, the economists like Joseph Moses JURAN and George K. ZIPT succeeds regenerating and explaining it. However, after World War II, Pareto Law starts to gain its importance that it deserves and so it is started to be known and accepted with the names of the unimportant majority (80%), '80/20

Principle', 'Pareto Law', 'Min. Effort Principle' or 'Important Minority Principle'. So, the golden key found by Vilfredo Pareto opens many doors in many different areas.

## Pareto Analysis

In our recent competitive business world, technologic developments make reaching



# Different Examples of Pareto Laws' Reflections

- Among the ten richest people of the World, the first three richest men (Warren Buffet, Carlos Slim Helu, Bill Gates) have the wealth of the other seven men's total properties.
- According to the United Nations Progressing Program Rapport, %20 of the world population controls the 82.7% of World Wealth.
- As Microsoft states, it is possible to prevent the 80% of mistakes and crashes by solving the first 20% of the recorded mistakes.
- 80% of the customer complaints composes the 20% of all kinds of complaints.
- 80% endorsement of a well working company composes of 20% of the customers.
- 80% of the world energy resources are consumed by 20% of the world population.
- An individual's 80% of income are consumed by the 20% of the expense items.
- An individual wears 20% of his/her clothes in month, season, and year periods with the percentage of 80.
- 20% of the drivers causes the 80% of the accidents.

tejiler geliştiren firmalar, müşteri ilişkilerini, verimliliklerini ve gelirlerini arttırır duruma gelmektedir.

Bilgiye dayalı modern yönetim tekniklerinin uygulandığı firmalarda, uygulanan yöntemlerin başında Pareto Analizi gelmekte olup, bu analiz, kişi yada kuruluşların daha az girdi kullanarak, daha çok çıktı elde edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Başka bir aktarım ile firmalar, bir yandan giderlerini azaltırken, diğer yandan da gelirlerini arttırabilmektedir.

Pareto Yasası, bir firmada gelirlerin %80'nin, ürettiği ürünlerin %2'sine dayandığını anlatır. Veya cirolarının %80'ninin, müşterilerinin ve ürün gruplarının %20'sinden elde edildiğini gösterir. Zaman ya da enerji açısından bakılırsa, kişi ya da kuruluşların başarısının %80'i, harcadıkları zaman ya da enerjinin %20'sinden elde edildiği anlamına gelir.

Bu bağlamda firmalar, cirolarının %80'ini oluşturan %20'lik müşteriye ve/veya işe odaklanmalı, sağlıklı bir kilit müşteri yönetimi politikası kurgulamalı, en fazla soruna yol açan ve en çok zaman alan müşterilerin %2'sini de, müşteri portföyünden çıkarmalıdır.

## Pareto Yasası Odaklı Kilit Müşteri Yönetimi:

'Kilit Müşteri Yönetimi' kavramı, müşteriyi memnun etmenin zor olduğu günümüz iş dünyasında, pazar paylarını korumak ve geliştirmek isteyen firmaların, farklı parametrelere göre kendileri için önem arz eden müşterilerine, daha planlı, daha yakın ve daha özverili bir şekilde yaklaştıkları iş iletişimi ve takibi kurgusudur.

**'Kilit Müşteri Yönetimi' kapsamına girecek müşteriler;**

- Firmanın Ciroşunda Büyük Kat-

the Marketing Knowhow Systems. The firms which interpret the Marketing Knowhow Systems and so develop right strategies increase the customer relationships, performance and incomes.

The application of modern management techniques based on knowledge of the methods applied in the company is beginning to come Pareto Analysis. This analysis, using less input of person or organization, provide them to achieve more output. In order words, firms while reducing costs on the one hand, on the other hand can increase their income.

Pareto Law expresses that in a firm, the 80% of income is based on the 20% of its products. In other way, 80% of its giro comes from its 20% of customers and products. If you look from the perspective of timing and energy, 80% of the people or companies success comes from 20% of the time and expenses they have spent.

In these terms, the firms have to fictionalize a healthy key customer management or/ and the work process, also %2 of the most problematic customers have to be removed from the customer portfolio.

## Pareto Law Focused Key Customer Management:

The term "key customer management" is a business communication and follow up construction with which firms ,willing to maintain and develop market share in today's business world that it is not easy to satisfy the customer, approach deliberately ,closer and more self-sacrifying to their customers of importance depending on different parameters.







- kıları Olan,
- Referans Olarak Gösterilebilecek Prestije Sahip Olan,
- Kendi Bulunduğu Sektörde Büyük Pazar Payına Sahip Olan,
- Gelişime ve Değişime Açık, Büyüme Potansiyeli Olan

niteliklerde olmalıdır.

Kilit müşterilere farklı yaklaşmak, ne tip özel avantajlar sağlanabileceği üzerinde düşünmek ve onlara hangi hizmetlerin hangi koşullar altında sunulmasının daha doğru olacağı üzerine araştırma yapmak, 'Kilit Müşteri Yönetimi' planlamasının ana kırılımlarıdır.

Firmada sürekli olarak işleyen bir 'Kilit Müşteri Yönetimi' programı geliştirmek için mali yatırım ve uzun döneme yayılmış bir politika gereklidir. Pareto Yasası kapsamında gelirin %80'ini oluşturan ilk %20'lik müşteriler, ana firmanın desteği ile çok hızlı büyüme potansiyeline sahip müşterilere ve ana firma için prestijli müşterilere uygulanacak kilit müşterilerin sayısının ve verilecek ek hizmetlerin çok iyi kurgulanması lazımdır ki, ana firmanın bu hizmet veya vaatleri yerine getirememesi riski ortadan kalksın.

100 müşterisi olan bir firmanın, 100 müşterisinden 2-3 tanesinin firmanın toplam gelirin çok büyük bölümünü oluşturması veya 100 müşterinin ana firma ile aynı miktarlarda ticari iş birlikteliğinde olması, ana firma açısından büyük riskleri haberdar etmektedir. Şayet, 2-3 müşterinin firma toplam gelirinin çok büyük kısmını oluşturması durumunda, ana firma bu 2-3 müşteri ile ilişkilerini çok sağlam kurgulamazsa, bu müşterilerin kendi içlerinde bazı finansal ve yönetsel sıkıntılar söz konusu olduğunda veya rakip firmalar farklı stratejiler ile bu müşterileri ele geçirirse, ana firma gelirlerin-

iş dünyasında pazar paylarını korumak ve geliştirmek isteyen firmaların kendileri için önem arz eden müşterilerini elde tutmak için Pareto Yasası'ndan yararlanabilirler.

## **Customer to be included in the scope of "Key Customer Management" should;**

- Have substantial contribution to firm's giro
- Have prestige to be shown/given as reference
- Have market share in (his) /the sector he is in
- Be open to development and change and have growth potential.

Approaching differently to key customers, thinking on what kind of benefits it can provide and searching which service under which circumstances be furnished would be proper/ Accurate are the main REFRACTIONS of key customer management planning.

Financial investment and long-term policy are essential to develop a progressive Key customer Management program. In the scope of Pareto Law, the customers with %20 percentage who holding the %80 percent of the income, with the support of central firm .....to the customers having growth potential and prestigious for the central firm.... Numbers of the key customers to be applied to key customer is essential, so that, the risk of central firm's not fulfilling these promises/commitments and services would disappear.

It is a great risk for the central firm if a 100 customered firm's total income is held by the 2-3 of these 100 customers or 100 customers" having business collaborations at the same level as central firm. If, in case ,2-3 of the cus-

*They can take the advantage of Pareto Law in order to protect and improve the market rates and to help the firms keeping their important customers in their own business.*



# Kurumsal Yönetim

de riskli ve büyük düşüşler meydana gelir. Diğer yaklaşımla durum incelendiği zaman ise, yani 100 müşterinin ana firma ile aynı miktarlarda ticari iş birlikteliğinde olması durumunda ciddi bir satış performans düşüklüğü ve genel gider fazlalığına rastlanır. Böyle bir durumda satış ekibinin ve yöneticisinin her müşteri için özel politikalar geliştirmede, verimli zaman yönetimi yapmadıkları ve doğru müşteri ilişkileri kurulumadıkları, ürün veya hizmetin pazar talebi ile bağlantılı ve/veya müşterilerin ana firma ile geçmiş dönemlerden kalma bir manevi bağından dolayı alım yaptıkları söylenebilir.

## Pareto Analizinin Kilit Müşteri Yönetimine Başlıca Katkıları

- Kilit Müşterilerin Seçimine Katkı Sağlar
- Firmaya Külfet Olan Müşterilerin Saptanmasını Sağlar
- Satış Ekibi Performansının Ölçümüne Katkı Sağlar
- Külfet Müşterilerin Bırakılması ile Satış Ekibine Zaman Tasarrufu Sağlar
- Ulaşım, Ofis Giderleri ve Satış Ekibi Giderlerinde Tasarruf Sağlar

## Başarılı Kilit Müşteri Yönetiminin Parametreleri

- Kilit Müşterinin Önemi İdrak Etmiş Kurumsal Yapı
- Kilit Müşteriler ile Yüksek İletişim Becerilerine Sahip Profesyoneller
- Üst Yönetimin Desteği ve Programa Bağlılığı
- Bilgi Yönetimi (PBS)
- Doğru Kilit Müşteri Seçimi
- Sunulacak Hizmetlerin Titiz Bir Şekilde Planlanması ve Yerine Getirilmesi.

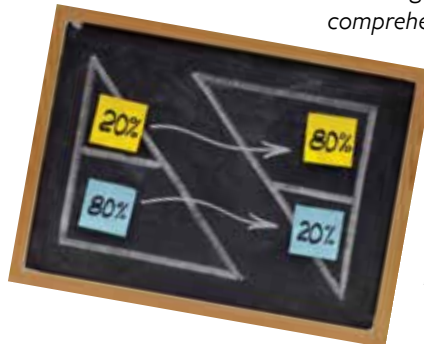
tomers hold the bulk of the income, if the main firm cannot form a strong relation with these customers, these customers have financial and management within themselves or if the rival company captures them with different strategies, there will be risky and heavy fall in the income of the firms. When the situation is analyzed with other approach, that is, when 100 customers have the same number of business collaboration with the central firm, a serious sales performance fall and general excess of expenses may occur. It can be said that the sales team and manager don't provide special policy for each customers, couldn't do productive time management and edit accurate customer relations and customers connected with product or service market demand make purchase because of a cord of a past period.

## The Main Contributions of Pareto Analysis of Key Customer Management

- It contributes to choose the key customers
- It helps the customers who can be a problem for the firm to be found
- It helps the firm to evaluate the commercial team's performance
- It provides time saving by helping the problematic customers distinguished
- It reduces the transportation, office and commercial team's expenses

## The Parameters of Successful Customer Management

- The Organizational Structure which has comprehended key customers' importance
  - Professionals having high communication skills with the key customers
  - Senior Managers' support and commitment
  - Professional customer choosing service
  - Planning and performing the services neatly



## Kilit Müşterilerin Seçimi ve Yönetimi:

'Kilit Müşteri Yönetimi' sisteminde, firmanın pazar payına, kâr marjına ve mali kaynaklarına göre kilit müşterilerin sayıları belirlenmelidir. Bilgiye dayalı modern yönetimin olduğu firmalar, öncelikli olarak ilk saptamalarını Pareto Yasası dahilinde yapmaktadırlar. Geçmiş dönem cirolarının yıl, mevsim ve ay bazlı irdelenmesi ve müşterilerin katkı paylarının ayrışıp sıralanması ile potansiyel kilit müşteriler belirlenmektedir. Çoğunlukla büyük ölçekli firmalarda kilit müşteri olmaya aday çok sayıda firma olacağından kilit müşteri seçiminde daha titiz bir seçim yapılmalıdır. Önemli olan kilit müşterilerin sayılarının fazlalığı değil; seçilen müşterilere sürekli özel hizmet sunulmasıdır. Hali hazırda firma için önem arz eden büyük müşterilerin, sektörel ve yönetsel kararları ile bağlantılı yakın gelecek analizlerinin iyi yapılması ve ona göre kilit müşteri kapsamına alınmasında fayda vardır.

Gittikçe gelişen ve büyüyen sektörlerde yer alan ama şu an itibarıyla firmanın kâr marjında büyük etkiler yapmayan firmaların da dikkate alınmasında ve o firmalara özel programlar geliştirilmesinde de fayda vardır. Seçilen müşteri sayısı, firmanın gelirleri ile doğru orantılı olmazsa, müşterilere ek ve özel hizmet sunmakta zorluklar yaşanabilir. Bu da ana firmaya güven açısından ve ana firmanın prestiji açısından önemli bir risk taşır. Kilit müşteri yöneticileri, gerek satış, gerek müşteri ilişkileri, gerekse pazarlamada etkin rol oynayacakları için, bütün bu özellikleri bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Kilit müşteri planlarını oluşturmaları ve yönetmeleri, takım çalışması çerçevesinde koordineli olarak çalışmaları, farklı kilit müşterilerin farklı firma yapılarına ve kültürlerine uygun özel hizmetler geliştirmeleri gerekeceğinden, daha geniş bir vizyon, iletişim yeteneği ve kurumsal temsil yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Müşteri memnuniyetinde en etkili silahın fiyatlarda indirim olduğu her zaman doğru değildir. Çoğu müşterinin beklentisi bu yönde gelişirken, bazı müşterilerin farklı hizmetlere ve ürünlere sahip olma, kendilerinin özel olduğunun hissettirilmesi gibi farklı istemleri, firma yetkililerince öğrenilmesi gereken önemli noktalar. Bu bağlamda kilit müşteri isteminin doğru analiz edilmesi, başarılı bir müşteri yönetimi için büyük önem taşır. ■



## The Choice of Key Customers And Management

In this system the number of key customers should be determined according to profit, marketshare and financial sources of the firm. Which is based on knowledge of modern management firms, primarily to make the first determination is within the Pareto Law. History of turnover year period, based on the seasons and months to scrutinize, customers ordering contributions to decompose and potential key customers should be determined. Since there are a lot of firms which can be the candidate of being a key customer, a careful choice must be done related to the choice of key customer. The important thing is not the bigger number of key customers, the important thing is that a good service should be done. What is more, the developed firms should be taken into account and also the special programs should be developed for these firms. The number of customers which was chosen should be in the right proportion in relation to firm's profit. The managers of key customers should have good vision of life, good communicative skills because they need to serve different kinds of customers. It is not true that discount is always an effective way in customer's satisfaction. Where as some customers want discount, others want to have different service and production. ■



# Net Hata ve Noksan Kaleminin Kaynakları

## The Sources Of Exact Mistake And Missing Goods

Ödemeler dengesinde esas olan eşitliktir ve bu eşitliği de tablonun son kalemi olan “net hata ve noksan” (NHN) sağlamaktadır.

*The important thing is equality in the balance of payment and Net Errors And Omissions Item provides which is the last part of the chart.*



**Raif BAKOVA,**

İKÜ, Öğretim Görevlisi

IKU, Member Of The Teaching Staff

### Ekonomi ve Ödemeler Dengesi

Bir ülke ekonomisinin ulusal ve uluslararası olmak üzere iki mali hesabı vardır. “Bütçe” adı verilen birinci hesap, ulusal para üzerinden ve parlamentonun onayından geçen iç ekonomik işlemlerin yürütülmesi ve sonuçlanmasıdır. Türkiye için TL (Türk Lirası) bütçesi Devletin gelir ve giderlerinden oluşmaktadır. İkinci hesap uluslararası dış ekonomik işlemlerin yürütülmesi ve sonuçlarını belirleyen “döviz bütçesi” yani “ödemeler dengesi tablosu”dur. Parlamento onayının söz konusu olmadığı bu olgu, küresel ekonomik yapının bir gereğidir.

### Economy And The Balance Of Payments

There are 2 national and international financial accounts of a country. First account which is called as budget is related to national economic process. TL for Turkey is composed of receipts and expenses of the government. 2nd account is related to the management of international affairs. It means that the chart of payment balance. Parliament doesn't approve this but it is necessary for global economic structure. The payment balance is the balance sheet which shows the economic activity





İktisat literatüründe ödemeler dengesi tablosu, yurtiçinde ve yurtdışında yerleşik ekonomik birimler arasında mal ve hizmet ticaretiyle ekonomik birimler arasındaki ekonomik faaliyetleri gösteren bir bilançodur. Her bilançoda olduğu gibi ödemeler dengesinde de varlıklarla yükümlülükler birbirine eşittir. Normal bir bilançoda stok verileri gösterilmektedir. Normal bir bilançoda stok verileri gösterilmektedir. Oysa ödemeler dengesinde belli bir zaman diliminde gerçekleşen akımlar yer almaktadır. O nedenle ödemeler dengesi ile ilgili olarak bilanço yerine "ödemeler dengesi tablosu" ifadesini kullanmak daha doğrudur.

### Ödemeler dengesi tablosu üç ana bölümden oluşmaktadır:



between the economic units. Like every balance sheet assets and liabilities are same. The balance of payments is composed of 3 main parts.

- The balance current affairs
- The balance of capital movements
- The movements of international free capital

The units which are the result of foreign economy and financial process are composed of commerce, transport, free capital. NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM is the equality good of the chart of the balance payments. It expresses foreign exchanges. Good export and import are the goods of real balance payment. Clearing certificate provides of these process truth. Some goods of balance payment are determined through some calculations. However, it is difficult to follow some calculations related to process in service good balance payment and records may not show the real numbers as currency declaration is not must. Some datas may be missing in some goods. The position of some sectors are not clear in balance of payments. Because of this reason debtor and creditor may not be same of balance of payments.

### Turkish Economy and Exact Mistake Deficit

Turkish Republic Central Bank are responsible for collecting the data of balance payment chart. NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM was announced to Public in the following way.

2003: 4.489 million dollars  
2004: 838 million dollars  
2005: 1.964 million dollars  
2006: - 228 million dollars  
2007: 517 million dollars  
2008: 3.011 million dollars  
2009: 2.879 million dollars

2010: 1.405 million dollars  
2011: 9.433 million dollars  
2012: 722 million dollars

Positive balance of the last term shows that lots of sectors increased their currency income related to economy. However, before the 10 years of 2003 NET ERRORS AND



Dış ekonomik ve finansal işlemlerin sonucu olan bölümler, ihracat, ithalat, transit ticaret, nakliyat, turizm, işçi dövizleri, doğrudan yatırımlar, portföy yatırımları, krediler, rezerv gibi çeşitli kalemlerden oluşmaktadır. Ödemeler dengesinin söz konusu kalemlerinin bir bölümü döviz gelirlerini artıran ve bir bölümü de döviz giderlerini etkileyen ekonomik konulardır. Döviz bütçesi (ödemeler dengesi)'inde esas olan eşitliktir ve bu eşitliği de tablonun son kalemi olan 'net hata ve noksan (NHN)' sağlamaktadır. NHN ödemeler dengesi tablosunun eşitlik kalemidir. Kimi zaman fazla, kimi zaman açık olan dövizleri ifade etmektedir.

Mal ihracatı ve mal ithalatı reel ödemeler dengesi kalemleridir ve belgeli kayıt düzeni nedeniyle sapmalar yok denecek kadar azdır. Bu işlemlerin doğruluğu gümrük belgeleri ile sağlanır. Diğer kalemler de beyana tabi olarak kesinlik kazanır. Ödemeler dengesinin bazı kalemleri ise tahmini hesaplamalar ile kesinleşir.

Ancak özellikle de ödemeler dengesi hizmet kalemlerinde işlemlerle ilgili hesaplamaları sağlıklı izlemek mümkün değildir ve döviz beyanı zorunluluğu da olmadığından kayıtlar gerçek rakamları yansıtmayabilir. Bazı kalemlerde veri eksikliği olabilir. Kimi sektörlerin ödemeler dengesindeki yeri net değildir. Bu ve benzeri nedenlerle ödemeler dengesinin borçlu ve alacaklı tarafları genelde birbirine eşit olamayabilir. İktisatçılar bu durumda ödemeler dengesi tablosunda bu farkın net hata ve noksan (NHN) kalemine kaydı ile eşitliğin sağlanmasını bilimsel bir kural saymaktadır. O nedenle her ülke ödemeler dengesinin en altında NHN kalemi yer almaktadır. Aynı zamanda bir bilanço olan ödemeler dengesi tablosu teorik eşitliğini NHN sağlamaktadır.

### Türkiye Ekonomisi ve Net Hata Noksan (NHN)

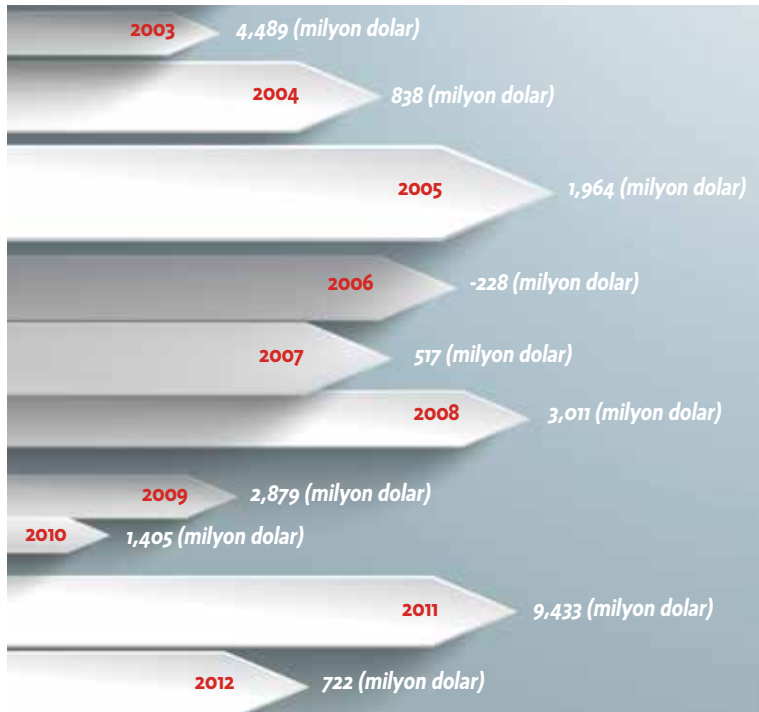
Türkiye'de ödemeler dengesi tablosu verilerinin toplanması, analizi, yorumu ve yayımlanması T.C. Merkez Bankası'nın sorumluluğundadır. Merkez Bankası (TCMB) çeşitli kurumlardan derlediği verilerle ödemeler dengesi kalemlerinin sonuçlarını aylık olarak "T.C. Merkez Bankası Analitik Sunumu" başlığında bir önceki ayı kapsayan şekilde yayımlamaktadır. Son 10 yılın ödemeler bilançosunda NHN aşağıdaki gibi - düzeltmeler sonucu- kamuoyuna açıklanmıştır:



*Since Net Errors And Omissions Item reached 4.8 billion dollars in July and 2.8 billion dollars in August it became the most important daily subject.*

OMISSIONS ITEM gave negative balance. Turkish Treasury is in a relation with TCMB, TÜİK, Ministry of Economy, Ministry of development in NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM goods and also in determining other digits of goods.

There may be some drifts and deficiencies in collecting data related to balance of payments despite the cooperations and good will. It is discussed the high value of NHY which sometimes rises to billions of dollars but sometimes gives negative balance in economy platform.



Son dönemin artı bakiyeleri ekonomide birçok sektörün döviz gelirlerini artırdığını göstermektedir.

Oysa, 2003 yılından önceki 10 yılda NHN altı kez eksi bakiye vermiştir.

Gerek NHN kalemi konusunda ve gerekse diğer kalemlerin rakamlarının belirlenmesinde Hazine Müsteşarlığı, TCMB, TÜİK, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı gibi kamu ekonomi yönetiminde önemli konumdaki kurumlar işbirliği içindedir.

Ödemeler dengesine ilişkin verilerin toplanmasında tüm işbirliği ve iyi niyete karşın, bazı sapmalar ve eksiklikler olabilir. Kimi zaman milyarlarca dolara yükselen kimi zaman da (-) bakiye veren NHN'ın son dönemdeki yüksek değeri ekonomi kamuoyunda tartışılmaktadır. Son günlerin gündemi de NHN'ın Temmuz ayında 4.8 milyar dolar ve Ağustos ayında da 2.8 milyar dolar ile rekor seviye de belirlenmesi olmuştur. Bu artış önce 'varlık barışı'ndan gelecek dövizle sonra da Irak ve İran'dan gelen gizli para transferleriyle açıklanmıştır. Son olarak da Rus işadamlarının Güney Kıbrıs'daki paralarının Türkiye'ye yönlendirildiği kulislere konuşulmaktadır. Kuşkusuz kimi zaman kaynağı belirsiz paranın da adresi olan NHN'da bu tür paralar yer alabilir. Ancak

NHN'nin son günlerin en önemli gündem maddesi haline gelmesi NHN'nin Temmuz ayında 4.8 milyar \$, Ağustos ayında da 2.8 milyar dolar gibi rekor düzeye ulaşması sonucu oluşmuştur.

The recent daily subject matter is that It is determined that NHY rises to 4.8 billion dollars in July and 2.8 in August. This rise was explained concerning to currency and the secret money transfer coming from Iraq and Iran. What is more, there are some rumours that some Russian businessmen sent their money which is in South Cyprus to Turkey. Without a doubt, NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM has sometimes those kind of money which is not known its source. In the research which was done by Istanbul Kültür University after the declaration of NET ERRORS AND OMISSIONS related to its 10 billion dollars value came to conclusion related to the fact that there are currencies as the result of real procedures. According to ECOMER research, Currencies which were gained in NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM development period came to Turkey. Over growth is the result of economy, social, and political of the period because most Syrians which have recently come to Turkey aren't needy people. Some of them are rich Syrians and they brought their wealth and possessions to Turkey. Some rich Iraqi and Iranian people have money in Turkish banks. During Greece crisis, some Greek people opened bank account in banks in Edirne. Our subject matter is the sources of NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM according to ECOMER research 5 main items support plus value.

- 1-Tourist Receipts
- 2-Shuttle Trade
- 3-Being a building contractor in abroad
- 4-Foreign trade with North Iraq
- 5-Special currency revenue

For the first item, the accuracy of the research was also identified by the World Tourism Organization. Foreign exchange revenue earned from tourism was claimed to be more in 2010. In line with the suggestions of the World Tourism Organization and Eurostat, TUIK revised its figures for revenues between 2001 and 2012 and announced that there was a positive difference of \$31 billion dollars. This foreign exchange revenue earned from tourism was shown more for NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM in that period.

As a second source the revenue obtained from the suitcase trade was claimed to be more. When the marketplaces in Laleli, Osmanbey, Zeytinburnu and Merter are observed, this item



İstanbul Kültür Üniversitesi EKOMER (Ekono-mi-Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi)'in 2010 yılında -yine NHN'da 10 milyarın üzerin-de bir değerin ilan edilmesi üzerine- yaptığı araştırmada açıklandığı üzere NHN'da reel iş-lemelerden kaynaklanan dövizlerin de yer aldığı sonucuna varılmıştır.

EKOMER araştırmasına göre, NHN'da bü-yüme döneminde sıkı takip edilmeyen konu-lardan elde edilen dövizler Türkiye'ye gelmiştir. Aşırı büyümeler ise dönemin ekonomik, sosyal ve siyasal olgularının sonuçlarıdır. Çünkü son dönemde Türkiye'ye gelen 600 bin Suriyelinin tümü çok muhtaç insanlar değil. Bir bölümü Suriyeli zenginler ve yanlarında servetlerini - biriktirebildikleri ve taşıdıkları- bir bölümünü Türkiye'ye getirdiler. Zengin Iraklı ya da İranlı-ların da Türk bankalarında paraları bulunuyor. Yunanistan krizi sırasında Yunanlılar Edir-ne'deki Türk bankalarında bazı döviz tevdiat hesapları açtılar. Ancak, konumuz sürekli olarak NHN'ın kaynakları ve bu konudaki EKO-MER araştırmalarına göre beş büyük kalemler artı değeri destekliyor.

is thought to be higher because trade continues unabated in that area and there is no reces-sion in the shipping companies and the region's banks and currency exchange bureaus say that there is an increase in purchases . ( Cen-tral Bank's the balance of payments of these items are calculated with estimation methods since 1996 ) Reveneus coming from construc-tion services abroad were realized as \$1 billion dollars for the first time and placed on the bal-ance of payments. So, business made by Turk-ish construction companies last year was \$42 billion dollars and the cumulative sum of earn-ings of the previous years exceeded 240 billion dollars. Because of this reason, the number that has been identified under 1 billion dollars turned out to be false. The revenues coming from rents of ENKA and Rönesans companies are known to be hundered billions of dollars. In this sector, bringing exchange money to Turkey isn't neither compulsory nor obliged to any declaration and there is no obstacle for bringing that exchange money through private channels to Turkey. Pay-ments are made in cash in trade especially with



NHN kayıt ve beyanı olmayan dövizlerin çokluğu durumunda artı sonucu, azlığı durumunda ise eksi bakiye vermektedir.

NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM shows positive balance if foreign exchanges are a lot.



Araştırmanın doğruluğunu birinci kalem için Dünya Turizm Örgütü de belirledi. Turizm-den kazanılan dövizin gerçekte daha fazla olduğu 2010 yılında ileri sürülmüştü. Dünya Turizm Örgütü ve Eurostat'ın telkinleri doğrultusunda TÜİK 2001-2012 Türkiye turizm gelirlerini revize etti ve 31 milyar dolarlık olumlu fark olduğunu açıkladı. Turizmden kazanılan bu dövizler o dönemin NHN kaleminde fazla olarak yer aldılar.

İkinci önemli kaynak ise bavul ticaretinden elde edilen dövizlerin daha çok olduğunun ileri sürülmesiydi. Laleli, Osmanbey, Zeytinburnu ve Merter piyasasında yapılan gözlemlerle bu kaleminde daha fazla olduğu sanılıyor. Çünkü o bölgelerde ticaret azalmadan sürüyor, kargo şirketlerinde durgunluk yok ve yörenin bankaları ile döviz büroları döviz alımında artış olduğunu söylüyorlar. (Merkez Bankası ödemeler dengesinin bu kalemini 1996 yılından itibaren tahmini yöntemlerle hesaplamaktadır.) Yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinden sağlanan döviz gelirleri de ilk kez geçen yıl -yine tahmini olarak -1 milyar dolar olarak ödemeler dengesinde yer aldı. Oysa Türk müteahhitlik firmalarının geçen yıl yürüttüğü işlerin toplamı 42 milyar dolar ve geçen yıllar toplamı ise 240 milyar doları aştı. O nedenle de uzun yıllar 1 milyar doların altında belirlenen rakam gerçeği yansıtmıyor. Rusya'daki iki büyük Türk firması Enka ve Rönesans'ın kira gelirlerinin yüz milyonlarca dolar olduğu biliniyor. Bu sektörde Türkiye'ye döviz getirilmesi zorunlu ve beyana tabi değil ve özel kanallarla Türkiye'ye getirilmesinde de bir yasal engel bulunmuyor. Yurtdışında işlerde çalışanların gelirleri de bir şekilde Türkiye'ye transfer ediliyor.

Kuzey Irak başta olmak üzere, komşularla ticarete ödemeler elden de yapılmaktadır. Geçen 10 yıllık süreçte Irak'ta yapılan ticaret 800 milyon dolardan 12 milyar dolara yükseldi. Söz konusu EKOMER raporunda ayrıntılı açıklandığı üzere özellikle de Kuzey Irak'ı Türkler inşa etti ve hemen her türlü mal ve hizmeti Türkiye'den sağlıyorlar. Buna ABD ambargosu altındaki İran ile özel durumu nedeniyle Suriye'yi de katabiliriz.

NHN'un özel döviz gelirleri ise klasik ödemeler dengesi kalemleri arasında olmayan konularla özel iş alanlarını kapsamaktadır. Çok çarpıcı bir örnek Endonezya eski Başkanı Sukarno'nun eşinin milyonluk harcamalarıydı. Bu yıl birkaç Rus zengini Bodrum'a lüks yatlarıyla gelip harcamalar yaptılar. Ünlü aktör Russell Crowe Çanakkale ile ilgili bir film yapmak üze-

Northern Iraq and the other neighbor countries. Within last 10 years, trade with Iraq increased from 800 million dollars to 12 billion dollars. As it is explained in mentioned EKOMER's report in detail, significantly Turks built Northern Iraq. Northern Iraq is providing almost everything covering all types of products and services from Turkey. We can add Iran under US embargo and Syria on its special condition to this picture.

NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM's private exchange incomes cover the items which are not included in the conventional balance payments and private business sectors. The most striking example is that Indonesian ex-president's wife spent million dollars. This year a few Russian millionaires came to Bodrum with their luxurious yachts and spent money. The famous actor Russell Crowe came to Çanakkale to search for places for his new film. Last year some parts of some movies like Argo, Skyfall, Taken 2 and Two Faces of January were shot in Turkey. Even bit players of these movies has been paid hundreds of dollars and these payments have never recorded. The latest example of money traffic in the Middle East geography is the news of a national newspaper about a plane which was made to wait for six years with a full cargo of money in Moscow airport. The authorities refuted that the plane has a cargo of 20 billion Euro according to the plane's manifesto.



re mekan araştırdı ve görüşmeler yaptı. Geçen yıllarda Argo, Skyfall, Taken 2 ve Two Faces of January gibi filmlerin bir bölümü Türkiye'de çekildi. Bu filmlerde figüranlara bile yüzlerce dolar ödendi ve hiçbir yerde kaydı bulunmuyor. Ortadoğu coğrafyasında para trafiğinin son örneği ise bir gazetenin Moskova havalimanında 6 yıldır tıka basa parayla dolu uçağın bekletilmesi haberi oldu. Uçağın manifestosuna göre 20 milyar Euro olduğunu yetkililer yalanlamış.

### NHN ve Sonuç

Ödemeler dengesi kalemlerinin mal, hizmet ve sermaye hareketleri konusundaki işlemlerinin kayıtlarının olması esastır. Ancak uluslararası ticarete herşeyin kaydının biraz daha serbest olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Seksenli yıllarda başlayan liberal düzenlemelerle global ekonomi, kısıtlama, sınırlama ve yasaklama dönemini sona erdirmiştir. Kambiyo mevzuatında yasak ve cezaların sona ermesi de bunda etkindir. Ekonomisi canlılığını sürdüren her ülkede kayıt dışı döviz hareketlerinin gö-

### Net Errors and Omissions Item And The Result

The records for the goods, services and capital movements of the items of balance payments are essential. But recording everything in the international trade is a bit looser nowadays. With the liberation started in 80's, the era of restrictions, regulations and sanctions in global economy has ended. The abolishment of restrictions and sanctions in the exchange law has contributed to this. It is very natural to see "off record" exchange movements in every country whose economy is vigorous. However, it doesn't mean that "off record" activities should be acceptable or omitted. Central Banks of countries always monitor and control such activities. Otherwise, it would be impossible to maintain balance both in national economy and global economy.

The methodology of central banks for monitoring the exchange incomes and expenditures of the countries is to set the balance of payments and disseminate it. According to the science of economy, the rule of equality in the table of bal-



rülmesi olağandır. Ancak bunun anlamı kayıt-dışılığı desteklemek ve gözardı etmek değildir. Ülkelerin merkez bankaları bu konuların çok yakından izleyici ve takipçisidir. Aksi halde o ekonomide ve küresel ekonomide dengeyi sağlamak mümkün değildir.

Merkez bankalarının ülke ekonomilerinin döviz gelir ve giderlerini izleme konusundaki yöntemi, ödemeler dengesini hazırlama ve yayınlamalarıdır. İktisat bilimine göre eşit olması gereken ödemeler dengesi tablosunda eşitlik kuralı net hata ve noksan (NHN) kalemidir. Bu kalemden kayıt ve beyanı olmayan dövizlerin çokluğu artı sonucu, azlığı da eksi bakiyeyi vermektedir. Ülkemiz ekonomisi için son dönem artışlarını yukarıda açıkladık. Dünya genelinde Paul A. Samuelson bile bu kalemin varlığını kabul ederek 'İstatistikî Yanılgılar' olarak ifade etmektedir. ■

ance of payments which has to be equal is about items of net error and missing. In this item, more exchange money shows it is positive balance but less exchange money shows it is negative balance. For our country, you have been given the increases of the latest terms of Turkey. Globally, even Paul A. Samuelson accepts the existence of this item and he calls this statistical mistakes.

## ANNUAL NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM FOR 2013

January 133 million dollars  
February 2033 million dollars  
March 1741 million dollars  
April 1532 million dollars  
May 2623 million dollars  
June 2160 million dollars  
July 4861 million dollars  
August 2865 million dollars. ■

TABLO 1

| ÖDEMELER DENGESİ ANALİTİK SUNUM (*)<br>(Milyon ABD Doları) |                                    | 2012       | 2013    | 2013    | 2013    | 2013    | 2013    | 2013    | 2013    | 2013    | 2013    | 2013       |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|
|                                                            |                                    | Ocak-Eylül | Ocak    | Şubat   | Mart    | Nisan   | Mayıs   | Haziran | Temmuz  | Ağustos | Eylül   | Ocak-Eylül |
| A-                                                         | CARİ İŞLEMLER HESABI               | -36.370    | -5.798  | -5.076  | -5.626  | -8.106  | -7.597  | -4.774  | -6.306  | -2.434  | -3.281  | -49.000    |
| 1.                                                         | İhracat E.s.b.                     | 120.138    | 12.303  | 13.264  | 14.107  | 13.568  | 14.439  | 13.294  | 13.907  | 11.954  | 14.006  | 120.062    |
| 2.                                                         | İthalat E.s.b.                     | -170.981   | -18.204 | -18.756 | -19.958 | -21.877 | -22.472 | -20.259 | -22.248 | -17.654 | -19.994 | -181.462   |
|                                                            | Mal Dengesi                        | -50.843    | -5.891  | -5.492  | -5.851  | -8.319  | -8.033  | -7.005  | -8.341  | -5.700  | -5.988  | -60.600    |
| 3.                                                         | Hizmetler Dengesi: Gelir           | 32.229     | 2.429   | 2.433   | 2.902   | 3.122   | 4.360   | 4.650   | 4.800   | 5.437   | 5.157   | 35.413     |
| 4.                                                         | Hizmetler Dengesi: Gider           | -14.988    | -1.778  | -1.715  | -1.786  | -2.197  | -1.958  | -1.952  | -2.167  | -1.814  | -1.774  | -17.141    |
|                                                            | Mal ve Hizmet Dengesi              | -33.612    | -5.220  | -4.774  | -4.705  | -7.394  | -5.626  | -4.307  | -5.678  | -2.017  | -2.605  | -42.338    |
| 5.                                                         | Gelir Dengesi: Gelir               | 3.036      | 394     | 365     | 521     | 301     | 378     | 399     | 308     | 265     | 451     | 3.412      |
| 6.                                                         | Gelir Dengesi: Gider               | -9.352     | -995    | -801    | -1.407  | -1.040  | -2.500  | -943    | -1.049  | -761    | -1.298  | -10.046    |
|                                                            | Mal, Hizmet ve Gelir Dengesi       | -39.930    | -5.821  | -5.280  | -5.671  | -8.133  | -7.752  | -4.851  | -6.389  | -2.513  | -3.355  | -49.762    |
| 7.                                                         | Carî Transferler                   | 958        | 20      | 164     | 43      | 27      | 155     | 77      | 85      | 79      | 111     | 762        |
| B.                                                         | SERMAYE HESABI                     | -43        | -11     | -1      | -2      | 0       | -8      | -14     | -13     | -14     | -13     | -76        |
| C.                                                         | FINANS HESABI                      | 51.921     | 9.304   | 8.352   | 9.836   | 15.910  | 2.171   | 3.340   | -390    | 3.342   | 2.217   | 54.982     |
| 8.                                                         | Yurtdışında Doğrudan Yatırım       | -3.132     | -199    | -316    | -175    | -237    | -312    | -188    | -293    | -107    | -174    | -1.919     |
| 9.                                                         | Yurtdışında Doğrudan Yatırım       | 10.500     | 829     | 1.061   | 941     | 714     | 1.019   | 763     | 1.958   | 647     | 770     | 8.686      |
| 10.                                                        | Portföy Hesabı-Varieteler          | 1.766      | 50      | -252    | 1.006   | 280     | 243     | 244     | 91      | 254     | -8      | 2.428      |
| 11.                                                        | Portföy Hesabı-Yükümlülükler       | 22.577     | 1.322   | 3.092   | 2.801   | 9.000   | 643     | -1.056  | -3.190  | 1.679   | 2.214   | 16.645     |
| 11.1.                                                      | Hisse Senetleri                    | 2.080      | 225     | -330    | 511     | 133     | 506     | -1.235  | -405    | -254    | 730     | -326       |
| 11.2.                                                      | Borç Senetleri                     | 19.897     | 1.087   | 3.445   | 2.570   | 8.927   | 135     | 174     | -2.585  | 1.933   | 1.481   | 16.971     |
| 12.                                                        | Diğer Yatırımlar-Varieteler        | 2.451      | 2320    | 1.154   | -1.681  | -841    | 147     | -285    | -1.117  | -637    | 1.438   | 489        |
| 12.1.                                                      | Merkez Bankası                     | 1          | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       | 0       | 0       | 0       | 1          |
| 12.2.                                                      | Genel Hükümet                      | 152        | -500    | -34     | -1      | -116    | -39     | -5      | -1      | 0       | 0       | -886       |
| 12.3.                                                      | Bankalar                           | 4.263      | 1.701   | 1.270   | -810    | -198    | -384    | -221    | -775    | -1.228  | 843     | -102       |
| 12.4.                                                      | Diğer Sektörler                    | -1.965     | 1.119   | -82     | -870    | -227    | 570     | -70     | -941    | 581     | 596     | 1.286      |
| 13.                                                        | Diğer Yatırımlar-Yükümlülükler     | 17.758     | 4.980   | 3.580   | 6.932   | 6.304   | 431     | 3.375   | 2.181   | 1.509   | -2.026  | 27.841     |
| 13.1.                                                      | Merkez Bankası                     | -1.741     | -91     | -71     | -76     | -96     | -124    | -129    | -199    | -491    | -316    | -1.497     |
| 13.2.                                                      | Genel Hükümet                      | 170        | -115    | -31     | 227     | -166    | -200    | -70     | 704     | 43      | -190    | 259        |
| 13.3.                                                      | Bankalar                           | 11.712     | 3.656   | 2.294   | 6.575   | 3.915   | 1.057   | 4.585   | 1.060   | 2.628   | -501    | 24.779     |
| 13.4.                                                      | Diğer Sektörler                    | 7.615      | 2.130   | 1.471   | 156     | 3.281   | -299    | -997    | 68      | -761    | -1.277  | 4.500      |
|                                                            | Carî, Sermaye ve Finansal Hesaplar | 13.508     | 3.455   | 3.275   | 4.506   | 7.804   | -5.434  | -1.448  | -6.609  | 894     | -1.077  | 5.106      |
| D.                                                         | NET HATA VE NOKSAN                 | 4.573      | 208     | -1.970  | -1.759  | -591    | 1.322   | -1.829  | 4.846   | 3.100   | 1.718   | 5.159      |
|                                                            | GENEL DENGE                        | 18.081     | 3.700   | 1.305   | 2.447   | 7.275   | -4.112  | -3.276  | -1.760  | 3.994   | 641     | 10.215     |
| E.                                                         | REZERV VARLIKLAR                   | -18.081    | -3.700  | -1.305  | -2.447  | -7.275  | 4.112   | 3.276   | 1.760   | -3.994  | -641    | -10.215    |
| 14.                                                        | Resmî Rezervler                    | -18.500    | -3.700  | -874    | -2.447  | -7.275  | 4.530   | 3.276   | 1.760   | -3.994  | -641    | -9.963     |
| 15.                                                        | Uluslararası Para Fonu Kredileri   | -1.578     | 0       | -431    | 0       | 0       | -421    | 0       | 0       | 0       | 0       | -852       |

(\*) Geyici  
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası  
İstatistik Genel Müdürlüğü  
Ödemeler Dengesi Müdürlüğü

## Kaynakça

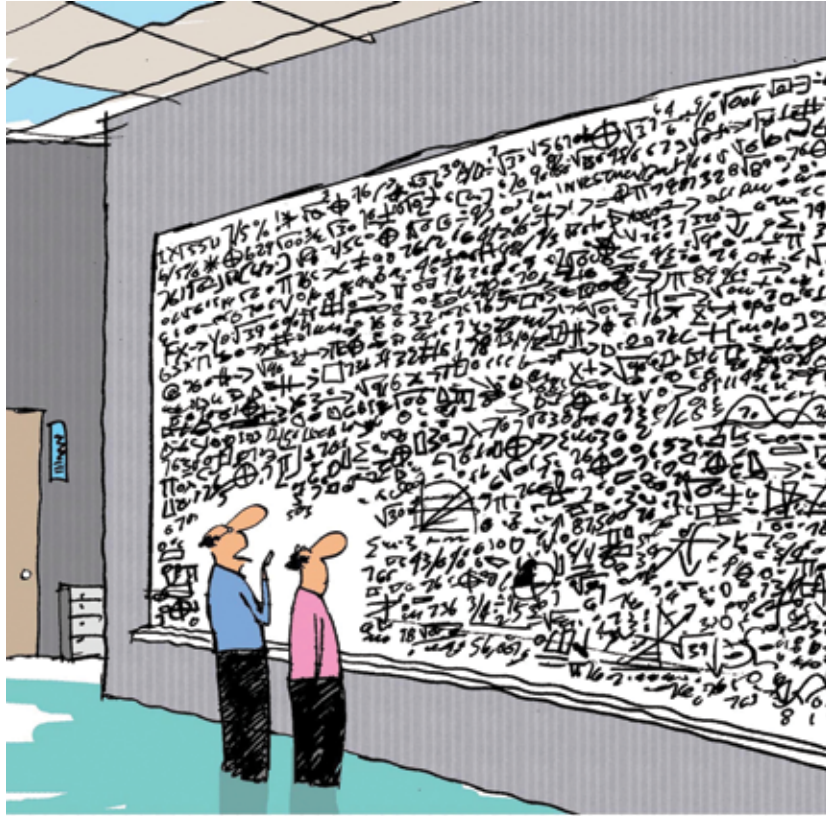
- 1- Dündar Durmuş ve Bakova Raif, Ödemeler Dengesi Net Hata ve Noksan Kaleminin Kaynakları, 2010, İstanbul, EKOMER Yayını
- 2- Eğilmez Mahfi ve Kumcu Ercan, Ekonomi Politikası, 2008, Remzi Kitabevi
- 3- Durmuş Dündar ve Bakova Raif, Turizmde ne kazandık?, Finans Dünyası, Mayıs 2013
- 4- T.C. Hazine Müsteşarlığı Yayını, Aylık Ekonomik Göstergeler, Temmuz 2013

## Source

- 1-Dündar Durmuş, Bakova Raif, Balance of Payments, NET ERRORS AND OMISSIONS ITEM, 2010, İstanbul, EKOMER Yayını.
- Eğilmez Mahfi and Kumcu Ercan, Economy Politics, 2008, Remzi Kitabevi.
- Durmuş Dündar ve Bakova Raif, What did we gained from tourism? Finans Dünyası, Mayıs 2013.
- TC Hazine Müsteşarlığı publication, monthly economic indicators, June 2013



# Karikatür/ Cartoon



"...özetle benim pazarlama planım bu! Sorusu olan?"  
"In short, this is my marketing plan? Any questions?"



Evde internet kesilince salona  
doğru gittim, bi çocukla  
karşılaştım kardeşimmiş  
sarılıp ağlaştık.

I headed for the living room only to  
see a boy who was said to be my brother  
when the internet went off-line.  
We hugged each other and cried



Yazılı olmayan kuralları  
nerede sakladığımızı  
bilen var mı ?

Is there anyone who knows  
the place where  
we have hidden the  
rules which haven't  
been written on  
anywhere.





çünkü biz sizi çok seviyoruz...



[akut@akut.org.tr](mailto:akut@akut.org.tr)

[facebook.com/AKUT?ref=ts](https://facebook.com/AKUT?ref=ts)

<http://www.youtube.com/akut>

[twitter.com/AKUT\\_Dernegi](https://twitter.com/AKUT_Dernegi)

212 217 04 10

**AKUT YAZIP 2930'A GÖNDERİN.**

**5 TL KATKIDA BULUNUN.**

**BİR HAYAT DA SİZ KURTARIN.**





# Türkiye’de Mikro Finans Uygulamaları

*The Practices Of Micro Financing In Turkey*

**Muhammed Yunus’un 1974 yılında Chittagong Üniversitesi’nde iken başlattığı mikrofinans uygulaması hızla yayıldı ve kendisine 2006 yılında Nobel Barış Ödülü’nü getirdi.**

***The practice of micro-financing which Muhammed Yunus started in the University of Chittagong in 1974 has spread rapidly and paved his way to 2006 Nobel Prize for Peace.***



**Nurgün Komşuoğlu YILMAZ,**

İAÜ, Yrd. Doç. Dr.

IAU, Ass. Prof. Dr.

**M**ikro finans kavramı ilk defa Prof. Dr. Muhammed Yunus’un yoksul insanlara yasal yollardan kredi sağlama fikrinden yola çıkarak ortaya konulmuştur. Yunus’un, 1974 yılında Chittagong Üniversitesi’ne komşu olan Jobra köyünde yoksul insanlar üzerinde yaptığı araştırma sırasında birçok yoksul insan ile görüşmüş, halkın yaşadığı zorluklardan etkilenmiş ve fakirliği engellemek üzere bir çözüm ortaya koymuştur. Bu çözüm Grameen tipi kredi modelinin temelini oluşturmaktadır.

Yunus’un, 1974 yılında Chittagong

**T**he concept of micro finance has been invented from the idea of Prof. Dr. Muhammed Yunus about providing credit to poor people legally. While he was making a research on poor people who lived in Jobra village near Chittagong University in 1974, he interviewed with many poor people and was influenced by them. So, he has set forth a solution to alleviate the poverty. This solution has become the basis of Grameen type credit model.



**Muhammed Yunus**



# Mikrofinans

**Bangladeş merkezli Grameen Bankası ile Türkiye İşrafı Ödeme Vakfı'nın başlattıkları Türkiye Grameen Mikro Kredi Programı (TGMP) kısa sürede Türkiye Mikrofinans Piyasasının en önemli kurumu haline gelmiştir.**

Üniversitesi'ne yakın olan Jobra köyünde yoksul insanlar üzerinde yaptığı bir çalışmada yoksul Bangladeş halkı ile görüşerek veriler toplamaktadır. Görüşmelerinin birinde etkilendiği örnek mikro finans düşüncelerine temel oluşturmuştur. Ailesinin geçimini sadece bambu tabure yaparak sağlayan Safiye Begüm adlı bir kadın bambu alacak kadar parası olmadığından bambu kamışlarını aldığı kişiye her akşam tabure olarak geri satmakta ve sadece 2 cent kazanmaktadır. Bu kadın eğer bambu kamışlarını kendi parası ile alabilse daha çok gelir sağlayabilecek ve yok denecek kadar az bir getiri için kendi emeğini boşa harcamayacaktır. Sömürüden kurtulması için az da olsa bir miktar krediye olan ihtiyaç bu fikrin temelini oluşturmuştur. Dünyada hızla yayılan ve birçok girişimcinin yolunu açan mikro kredi kavramının öncüsü Muhammed Yunus fakirliği ortadan kaldırmanın alt yapısını oluşturan bu girişimi sonucu 2006 yılında Nobel barış ödölünü almıştır.

Uzun yıllardır dünya ölkelerinde uygulanan mikro kredi uygulaması Türkiye'de yakın tarihe kadar uygulama alanı bulamamıştır. Ölkemizde mikro finans uygulamalarının temeli Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanmaktadır. Osmanlı döneminde para vakfı olarak bilinen nakit ihtiyaçı olan küçük esnafın evini teminat gösterip maddi yardım aldıkları kurumlar vardı. İhtiyaç sahipleri buralara başvuru yapar evi karşılığında nakdi yardım alır ve kendi evinde kira ödeyerek oturur, borcu bitince tekrar evine sahip olurdu. Cumhuriyet döneminde Osmanlı dönemindeki uygulama gelişmiş küçük esnafın nakit ihtiyaçını karşılayacak kurumlar artık kredi birlikleri, kooperatifler, emanet



Yunus collected data by interviewing with poor people for a research he made on poor people who lived in Jobra village near Chittagong University in 1974. One of his interviews laid the very foundation of his thought about micro finance. A woman called Safiye Begüm, who makes her living only by making bamboo stools pays back her debt as stools to the person from whom she buys bamboo and she gains 2 cents at the end of the day. If this woman could buy bamboos with her own money, she could gain more from her work and she wouldn't have to waste her energy and time for a very low income.

The idea that she needs a little amount of credit money to free herself from exploitation has become the basis of this concept. Muhammed Yunus, who is the pioneer of concept



of micro credit which has spread all over the world and paved the way to many entrepreneurs was awarded with the Nobel Peace Prize for his micro credit project aimed to eradicate poverty over the world. The practice of micro credit which has been being applied for years over the world hasn't found any opportunity to be realized in Turkey so far. The roots of micro



sandıkları olmuştur.

Mikro finansman sağlayan kuruluşları formal, yarı formal ve formal olmayan şekline 3 gruba ayırabiliriz. Zaten mikro finans kredisi kavramı bir bakıma formal olmayan aile içi faizle borç verme veya tefeci usulü borçlandırmanın da önüne geçmek için tasarlanmıştır. Çiftçilere devlet destekli ucuz kredi veren bankalar Halk Bankası, Ziraat Bankası, Vakıflar Bankası başta olmak üzere bankacılık sisteminde mikro finansman sağlamaktadır. Mikro finansman kredi kapsamında daha çok Tarım ve hayvancılıkla uğraşan küçük ölçekli çiftçiler, Esnaf ve Sanatkarlar, Evine maddi yardım sağlamak isteyen bir sanatı olan ev hanımları ve Mikro işletmeler bulunmaktadır. Halk Bankası kadın girişimcilere yönelik özel kredi tahsisi yapmasının yanı sıra Garanti Bankası, İş Bankası, TSKB gibi bazı özel ticari bankalar da mikro işletmeler için özel kredi hizmetleri vermektedirler (Dündar, 2007).

Türkiye'de devlet bankaları, özel ticari bankalar ve kredi kooperatifleri ve birliklerinin yanı sıra bazı devlet kuruluşu olmayan organizasyonlarda mikro finans ve mikro kredi imkânı sağlamaktadır. Mikro finans kurumları; dar gelirli insanlara, bankalardan kredi alma yeterliliği olmayan ancak iş yapmak için başlangıç parasına ihtiyacı olan kimselere, ailesine maddi destek vermek isteyen sanatını icra etmeye teşebbüs edecek maddi imkânı olmayan yoksul kadınlara yardım etmek ve gerekli desteği verme üzerine faaliyet vermektedirler.

Türkiye'de mikro kredi projeleri genelde, il özel idareleri ve sivil toplum örgütleri tarafından yürütülmekle beraber mikro kredi uygulamalarının başlangıcı, 2002 yılında Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV) tarafından kurulan MAYA mikro ekonomik destek kuruluşunun İstanbul ve Kocaeli'ndeki yoksul kadınlara mikro kredi vermek amacıyla başlaması sayılabilir.

Diğer bir mikro finans uygulaması ise, Bangladeş merkezli Grameen Bankası ile Türkiye İsrafi Önleme Vakfı ve Diyarbakır Valiliği'nin 2003 yılında Diyarbakır'da başlattıkları Türkiye Grameen Mikro Kredi Programı (TGMP)'dir (Bayraktutan & Akatay, 2012).

Grameen 2003 yılında pilot bölge olarak Diyarbakır'da bir mikro finans projesini başlatılması için Türkiye israfi önleme vakfı ile bir protokol imzalanmıştır. Temel kredi denilen

finance in Turkey go back to the times of Ottoman Empire. In the Ottoman era there were institutions where people satisfy their cash need by showing their houses as financial guarantees. When the people in need asked financial help, they needed to show their houses as return guarantee. Later, they were asked to rent their own houses until they finished their debt. After they paid all their debt, they could buy their houses back again. After the declaration of Turkish Republic, the practice in the Ottoman era developed and artisans and craftsmen could find credits from the credit co-operations, co-operations and deposit boxes.

We can categorize the institutions that provide micro finance into three groups as formal, semi-formal, informal. However, micro finance credit has been designed for preventing informal lending in the family with an interest rate or in a fashion that usurers do. Some banks like Halk Bankası, Ziraat Bankası and Vakıflar Bankası provide especially micro credits in the banking system. Micro finance credit usually covers artisans, craftsmen, small-scale farmers and house wives who have small workshops to sustain their livings. Halk Bankası is providing micro credits especially for women entrepreneurs. Some private banks like Garanti Bankası, İş Bankası and TSKB are providing some special credit services for micro crediting. (Dündar, 2007).

In Turkey, state-owned banks, private commercial banks and credit cooperatives and associations as well as some non-government organizations provide the micro-finance and micro-credit opportunities.

Micro-finance institutions stand for low-income people, borrowing from commercial banks incompetent but to do business startup money to the needy, families financially who want to support art to practice which would attempt to have sufficient financial means non-poor women to help and support needed.

In Turkey, micro-credit projects often (special provincial administrations and non-governmental organizations) conducted by the while micro-credit programs starting in 2002 of Women's Work Foundation (KEDV) established by MAYA micro-economic support organizations in Istanbul and Kocaeli 's poor women considered to provide micro-loans to start.

**Grameen Micro Crediting Programme of Turkey which Grameen Bank and The Waste Prevention Foundation of Turkey both started has instantly been the most important institution of the micro finance market of Turkey.**

# Mikrofinans



**TGMP 2011 Faaliyet Raporu**

| SIRA | BİLGİLER                        | 2011        | 2010       | 2009       | 2008       | 2007      |
|------|---------------------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|
| 1    | Şube Sayısı                     | 79          | 65         | 56         | 16         | 9         |
| 2    | Personel Sayısı                 | 239         | 210        | 194        | 124        | 60        |
| 3    | Üye Sayısı                      | 55,000      | 42,306     | 29,077     | 16,556     | 7,397     |
| 4    | Mikro kredi Kullanan Üye Sayısı | 44,642      | 42,306     | 28,314     | 15,369     | 6,925     |
| 5    | Dağıtılan Kredi Miktarı         | 120,000,000 | 74,122,621 | 41,175,378 | 20,008,555 | 9,580,336 |

alınması kolay geri ödenmesi 3 ay ile 3 yıl arasında değişen kredi, sözleşmeli kredi ödemelerinde sorun olduğu zaman bir çıkış yolu olarak tasarlanmış kredi, girişimci kredi işlerini büyütme isteyen yetenekli çalışan ve gelecekte büyümeyi hedefleyen girişimcilere, mücadeleci vatandaş kredisi toplumda hayatını sokaklarda insanların hassas duygularını sömürerek dilenerek karşılıksız para isteyen insanlara daha onurlu bir yaşam sunmak üzere tasarlanmış fakirlerin en fakirlerine ulaşmak ve onlara bir imkân sunmayı hedeflemek ve son olarak mikro kredi beklenmedik kazalara karşı bir önlem olarak vatandaşın hizmetine sunulmuştur. Bunun yanında hayvancılık kredisi ve gönüllü tasarruf kredisi gibi bazı uygulamalar da toplum refahı için olanak sağlamaktadır. Mikro kredi kullanan üye sayısı 2007 yılında 7,397 iken 2011 yılında 44,642'ye ulaşmıştır. Kredi talebinin artması fakirlikten

The other is a micro-finance practices with Bangladesh-based Grameen Bank Foundation for Waste Reduction Turkey and Diyarbakir Governor 's which began in Turkey Grameen Micro Credit Program in 2003. ( TGMP ) ( Bayraktutan & Akatay , 2012).

Grameen in 2003 as a pilot area in Diyarbakir , a micro-finance project to start and Turkey has signed a protocol with waste prevention foundation.

Basic credit called easy to be repaid from 3 months to 3 years loans ranging contractual loan payment problems in when there is an outlet designed as credit , entrepreneur loan businesses who want to enlarge talented , hardworking and future growth targeted to entrepreneurs , combative citizens in the community life of loan delicate feelings of the people in the streets exploiting begging money for the people who want a more dignified life designed to target the poorest of the poor to provide them an opportunity to reach aims to provide against unforeseen accidents , and finally a micro-credit measures

are presented in the service of citizens. Besides livestock Some applications, such as credit and savings credit of volunteers for the welfare of the community allows.

Micro-credit borrowers' numbers were 7,397 in 2007, while the number of members reached 44,642 in 2011. Increase in loan demand from poverty including mainly housewives who want to get rid of working out a value attempt to put a pleasing phenomenon.

TGMP's the target audience in Turkey for the poorest of the poor, especially poor people who are women and forming a group of 5 people with a business idea or business of credit facilities to individuals to improve is provided.

In our country, other organizations that provide micro-finance activities Foundation for the Support of Women's Work (KEDV), which began in 1986 in order to improve economic low-income women quality of life, arts

kurtulmak isteyen başta ev hanımları olmak üzere çalışarak bir değer ortaya koyma çabası sevindirici bir olgudur. TGMP'de hedef kitle; Türkiye'deki fakirin fakiri insanlar özellikle de fakir kadınlardır. 5 kişilik bir grup oluşturan bir iş fikri olan veya işini geliştirmek için başvuran kişilere kredi imkânı sağlanmaktadır.

Ülkemizde mikro finans sağlayan bir diğer kuruluş 1986 yılında faaliyete başlamış olan Diğer bir KEDV Kadın Emekini Değerlendirme Vakfıdır. Ekonomik Dar gelirli kadınların yaşam kalitelerini arttırmak, sanatlarını ortaya koyup kendilerine ve ailelerine maddi imkân yaratabilmek amacı ile ekonomik gelişime destek sağlama aile ekonomisini güçlendirme amacıyla kurulmuş olan KEDV dar gelirli kadınların yoksullukla mücadeledeki savaşlarına destek vermek üzere yerel yönetimler ve toplumdaki diğer aktörlerle işbirliği de yapmaktadır.

MAYA 2002 yılının Haziran ayında (KEDV) bir iktisadi işletmesi olarak kurulmuştur ve ekonomik olarak aktif olan ancak bankaların talep ettiği koşulları ve teminatları sağlayamadığı için finansal hizmetlere ulaşamayan dar gelirli kadınları hedeflemektedir. Teminat usulünün yerine güvene dayalı bir sistem olan Dayanışma Grupları sistemini benimsemiştir. Bu sisteme göre 3-10 kadından oluşan dayanışma grupları krediye başvuruda bulunur ve her üye kendi borcuyla beraber diğer üyelerin borcundan da sorumludur (kedv.org.tr).

Türkiye'de Küçük ve Orta ölçekli işletmelerde de iş geliştirme ürün geliştirme ve benzeri nedenlerle kredi ihtiyacı ile sık sık karşılaşmaktadır. KOBİ'lere destek veren KOSGEB - Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı KOBİ'lerin sorunları eğitimleri ve finansal desteklemeleri için faaliyet veren firmalara yön vermektedir. ■

## TGMP 2011 Annual Report

| ORDER | INFORMATION                         | 2011        | 2010       | 2009       | 2008       | 2007      |
|-------|-------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|
| 1     | Number of Branches                  | 79          | 65         | 56         | 16         | 9         |
| 2     | Number of Employees                 | 239         | 210        | 194        | 124        | 60        |
| 3     | Members                             | 55,000      | 42,306     | 29,077     | 16,556     | 7,397     |
| 4     | Number of Members Using micro-loans | 44,642      | 42,306     | 28,314     | 15,369     | 6,925     |
| 5     | Retained Amount of Credit           | 120,000,000 | 74,122,621 | 41,175,378 | 20,008,555 | 9,580,336 |

put out them and their families with the aim to create tangible opportunities for economic development. KEDV, which was established to provide support to strengthen the family In order to support low-income women in society and other local government in collaboration with the actors operate. MAYA in June of 2002 (KEDV ) as an economic enterprise has been established and that the demands of the economically active but the bank conditions and for failing to provide guarantees to financial services do not reach the narrow aims to income women. Collateral instead of the method , which is based on a system based on trust Solidarity Group has adopted the system .

According to this system consisting of 3-10 women's solidarity groups and every member of its debt loan application together with the other members are also responsible for the whole debt (ikedv.org.t ) Turkey as well as business development in small and medium-sized enterprises in product development and the like often are faced with the need for credit reasons . SMEs that support KOSGEB - Small and Medium Sized Industry Development and Support Department SME issues of education and financial support to companies that provide direction for activities. ■

## Kaynakça

Bayraktutan, Y. & Akatay, M. (2012). Kentsel Yoksulluk ve Mikro Finansman: Kocaeli Örneği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2012, 24: 1 - 34.  
Dündar, O. Mikro Finansman, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Yayınları, Ankara 2007, s.23.  
<http://hursiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=5588468&tarih=2006-12-10>  
<http://www.kedv.org.tr/maya/>

## Bibliography

BAYRAKTUTAN, Y. & AKATAY, M. (2012). Urban Poverty and Micro Finance: Kocaeli example , Kocaeli University Journal of Social Sciences , 2012, 24:1-34 . S Dündar, O. Micro Finance , Development Bank of Turkey Publications, Ankara 2007 , p.23.



# E-Ticaret ve **E-Ticaretin** vergilendirilmesi

## Commerce and **E-Commerce** Taxation



## Giriş

Sanayi toplumu sonrası oluşan bilgi toplumu bir çok şeyi değiştirmiştir. Elektronik ortamda yapılan iş ve işlemlerin gelişmesi internetin yaygınlaşması elektronik ortamda yapılan iş ve işlemleri çoğaltıp farklılaştırmıştır.

Kamu otoritesinin (SGK – MB) internet üzerinden veri talep etmesi; kamuya verilmesi gereken beyanname ve bildirim gibi bir takım belgelerin önce belirli mükellef gruplarıyla sonra tüm kesimleri kapsayacak şekilde 2004 yılında başlamış, Elektronik İmza Kanunu, Elektronik Defter Genel Tebliği, E-Defter Ve E Fatura ile ilgili yapılan düzenlemelerle günümüze gelinmiştir.

(Bilgilendirme not: E-Fatura Ve E-Defter süreci ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. "E fatura-E Defter Nedir? Nasıl Uygulanacak?" "Business Review, Sayı 2013-03 Sf:50) Fiziki varlıklara ve işlemlere göre düzenlenen ekonomik ve mali yaşam; fiziksel varlığa sahip olmayan işlemler, iktisadi değerlerin (sanal iktisadi değerler) varlığı ile vergi yapısının ekonomik yapıya uyumunda, ne şekilde vergilendirileceği hususunda, bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir.

Bu çalışmamızda e-ticaretin vergilendirilme isteminde yaşanan süreci değerlendirip ülkemiz açısından Yeni Gelir Vergisi Kanun Tasarısının tartışıldığı zamanda olması gereken düzenlenmeler üzerinde düşüncelerimizi belirtip kavram ve konuya dikkat çekeceğiz. {Tasarı; (MB tarafından hazırlanmış ve GİB internet sayfasında kamuoyuna sunulmuştur.) (Yazılı ve görsel basında çeşitli kesimlerce tartışma konusu yapılmıştır.) (Komisyonda beklemede olduğu bilgisi mevcuttur.) }



**İsmail  
Hakkı  
GÜNEŞ,**

İAÜ Öğr. Gör.-  
Yeminli Mali  
Müşavir

IAU Inst.  
Check. -  
Chartered  
Accountant

## Introduction

Post-industrial society, the emerging information society has changed a lot of things. The development of the business and operations in electronic media popularization of internet business and operations conducted electronically has to differentiate duplicate.

Public authority (SGK – MB) of data over the internet to request the public must be given to declaration and notification documents, such as before a team with a specific group of taxpayers to cover all segments then started in 2004. Electronic Signature Law, the General Community Electronic Book, E-Book and E- Invoice has been reached today with the arrangements made. (Disclosure note: e-invoices and e-Book For more information regarding the process. "Post-industrial society, the emerging information society has changed a lot of things. The development of the business and operations in electronic media popularization of internet business and operations conducted electronically has to differentiate duplicate. Public authority (SGK – MB) of data over the internet to request the public must be given to declaration and notification documents, such as before a team with a specific group of taxpayers to cover all segments then started in 2004. Electronic Signature Law, the General Communiqué Electronic Book, E-Book and E Invoice has been reached today with the arrangements made. (Disclosure note: e-invoices and e-Book For more information regarding the process. "What is E bill-E Book? How to apply?" Business Review, Issue 2013-03 Pg: 50)

Physical assets held by the process of economic and financial life and physical assets that do not have operations, economic values (virtual economic values Physical assets held by the process of economic and financial life and physical assets that do not have operations, economic values (virtual economic values sets in compliance with the economic structure of the tax structure, in what way will be taxed in respect has brought a lot of problems . In this study, the taxation of e-commerce process to evaluate the claims for our country experienced in the New Income Tax Law should be arranged at the time of the studies discussed our thoughts will be specified by concepts and issues .

Design; ( prepared by MB and IOP were made public on the website . ) ( Written and visual media is made a subject of discussion in various circles . ) ( Where information is available at the Commission is pending.) }

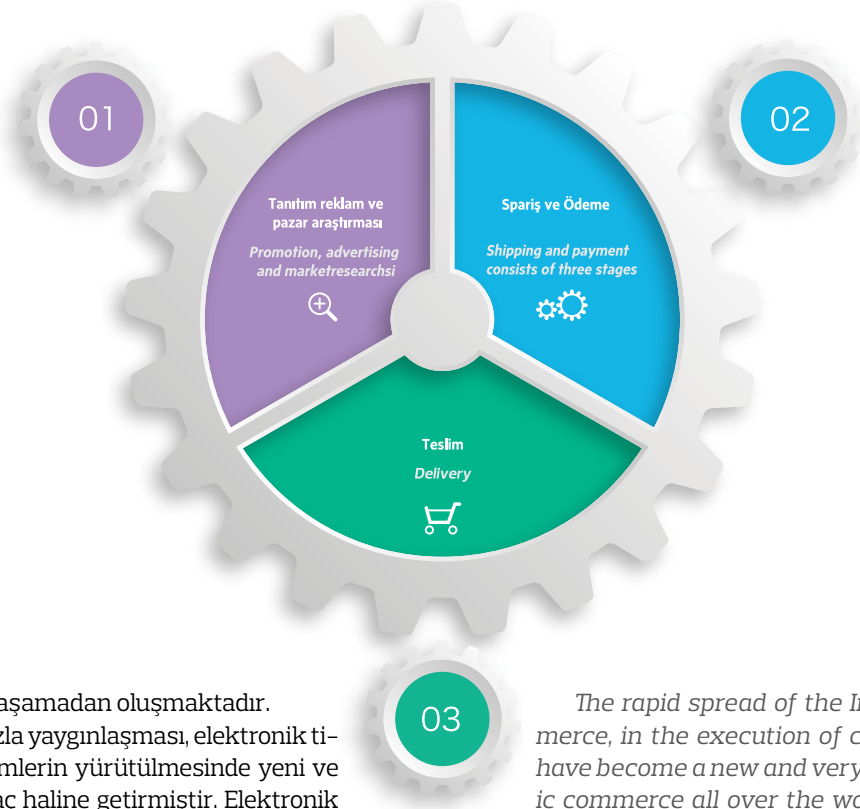
E-commerce, goods / services and the generation of rights, promotion, sales, insurance, distribution and payment is to be made over computer networks. Electronic commerce, business transactions electronically in one or more of is carried out .

İnternet Ortamında  
Download Edilen Ürünler  
Download Tested Products  
in the İnternet Environment

**E-TİCARET**  
**E-COMMERCE**

İnternet Ortamında  
Satın Alınan Fiili Ürünler  
Buying on İnternet  
Actual Products

E-Ticaret, mal / hizmet ve hakların üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. Elektronik ticaret, ticari işlemlerden biri veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirilmesidir.

**ELEKTRONİK TİCARET / ELECTRONIC COMMERCE**

olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

İnternetin hızla yaygınlaşması, elektronik ticareti, ticari işlemlerin yürütülmesinde yeni ve çok etkin bir araç haline getirmiştir. Elektronik ticaret, tüm dünyada iki binli yılların başından itibaren ticaretin serbestleştirilmesi eğilimi ile birlikte bilgi iletişimini kolaylaştıran teknolojik gelişmelerin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

Elektronik ticaretin araçlarını, birbirleriyle ticaret yapanların ticari işlemlerini kolaylaştıran her türlü teknolojik ürünler {(telefon, faks, televizyon, bilgisayar, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi sistemleri) (Electronic Data Interchange-EDI), (internet)} olarak düşünebiliriz. EDI, ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistem olarak elektronik ticaretin önemli bir aracıdır.

Elektronik ticaret açısından en etkin araç olarak kabul edilen yeni internet teknolojileri ise ses, görüntü ve yazılı metni aynı anda, daha hızlı ve güvenli bir şekilde ilettiğinden, internet üzerinden yapılan bu işlemlerin maliyeti diğer araçlara oranla hayli düşüktür. Dijital (sayısal) ürün; doğrudan doğruya manyetik ortamda, orijinal olarak dijital formda yaratılmış ürünlerdir.

Dijitalleştirilmiş ürün ise, orijinal hali ile ana-

The rapid spread of the Internet, electronic commerce, in the execution of commercial transactions have become a new and very effective tool. Electronic commerce all over the world two thousand years since the beginning of liberalization of trade with the trend of technological developments that facilitate the communication of information has emerged as a product.

Electronic commerce tools with each other, engaged in commerce commercial operations of facilitating all kinds of technological products { (telephone, fax, television, computer, electronic payment and money transfer systems, electronic data interchange systems) ( Electronic Data Interchange EDI ), ( internet ) } can be thought as . EDI, engaged in commerce between the two organizations, through computer networks without human factors documents and as a system for the exchange of information is an important tool of electronic commerce.

Electronic commerce in terms of the most effective tools is considered to be a new internet technologies, the sound, image and written text at the same time, more quickly and safely convey, because done on the internet these transactions costs compared to other vehicles is considerably lower. (Digital) products; directly on magnetic media, are products originally created in digital form. Digitized products, the analog environment has been created with the origi-



log ortamda yaratılmış, sonradan bilgisayar aracılığıyla dijital ortama aktarılmış olan ürünlerdir. Dijitalleştirilmiş ürünler kaynağından alınıp, bir bilgisayara yüklendiğinde tekrar dijital ortamda kullanıma çıkarılmaları mümkün olduğu gibi, analog ortama aktarılıp, kitap veya gazete gibi yazılı ürün olarak kağıda basılıp kullanılmaları da mümkündür (1)

Analog teknoloji, belirli bir frekanstaki elektromanyetik akımın, değişken frekanstaki işaretlere veya taşıyıcı dalgaların büyüklüğüne eklenmesi ile gerçekleştirilen elektronik iletimdir. Bu teknoloji yayın ve telefon iletişiminde kullanılmaktadır.

**Analog veri:** giriş sinyalinin bazı başka sinyaller ile toplama, çarpma veya faz farkı gibi elektriksel işlemler geçirilerek değiştirilmesi ile elde edilir. Bir işlemin elektronik ticaret kapsamına girebilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir.

nal version, which was subsequently transferred to the computer via the digital media products.

Taken from digitized products, when installed on a computer in digital media again can be removed, as well as analog media transferred to a book or newspaper written items as paper printed also possible to use (1) analog technology, a specific frequency by the electromagnetic current, variable -frequency signals or carrier waves on the size reached by adding electronic iletimdir. b the technology is used in broadcast and telecom communication.

**Analog data:** Some of the input signal with other signals, addition, multiplication, or electrical processes, such as phase difference is obtained by changing passage in order to fall within the scope of an operation of electronic commerce must bear the following features.

1

Elektronik ortamda gerçekleşmelidir.  
*Should take place electronically.*

2

İki veya daha fazla taraf arasında mal/hizmet vb. alım-satımı olmalıdır.  
*Between two or more parties for goods/services and so on. - selling should be.*

3

Metin, ses ve görüntü şeklindeki sayısal bilgilerin işlenmesi, iletilmesi ve saklanması temeline dayanmalıdır.  
*Text, audio and video in the form of numerical data processing, transmission and storage should be based on.*

4

Bir değer yaratmayı amaçlamalıdır.  
*One should aim to create value.*

5

Ticari nitelikte bir işlem olmalı veya ticari işlemi desteklemelidir.  
*A process must be commercial in nature or transaction must support.*

### 3. E-Ticaretin Vergilendirme İsteminde Sorun Yaratan Faktörler

Çalışmamızın başında da belirttiğimiz üzere fiziki varlıklara, fiziki işlem ve iş yerine göre yapılan vergi yapısı yada vergilendirme düzenlemeleri fiziki varlığa, fiziki işlem ve işyerine sahip olmayan yeni ekonomik yapının (e-ticaret) eski ekonomik yapıya entegre edilerek vergilendirilme süreci bir çok çalışma ve çabayı gerektirmiştir.

Bilgi toplumunun en önemli ekonomik uzantısı elektronik ticarettir (e-ticaret). E-ticaretin ne şekilde vergilendirileceği sorusuna henüz sağlıklı bir cevap verilememiştir.

Değişik görüşler ileri sürülmekle birlikte en uygun yöntemin, geleneksel ticareti vergilendiren

### 3. Factors causing trouble in the process of taxation of e commerce

As we have indicated at the beginning of our study, it requires a of work and struggle to arrange physical transactions and business according to the place structuring the tax structure or taxation arrangements physical presence, physical processes and the work place does not have a new economic structure of the old economic structure by integrating the taxation process.

One of the most important aspects of information era is e - commerce. The question of how e commerce is going to be taxed still remains unknown.

Although there have been different opin-



vergi mevzuatı ile e-ticaretin vergilendirilmesi ve gerekirse vergi hukukunda düzenlemeler yapılması olduğu düşünülmektedir.

E-ticaretin doğası, bu konuda yapılacak çalışmalarda uluslar arası işbirliğini de beraberinde getirmektedir. Başta OECD, WTO, AB, ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada olmak üzere uluslar arası kuruluş ve devletler e-ticaretin vergilenmesi yönünde çalışmalarını başlatmış, genel ilke kararları belirlenmiş ve pilot projeler uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan alınacak olumlu sonuçlar diğer ülkelere de rehber olacaktır.

Ülkemizde BKM ve Elektronik ticaretle ilgili sektörel kuruluşların istatistik verilerine göre elektronik ticaretin büyüme hızı çok yüksektir. Bu ve benzeri veriler sanal dünya ve ticaret ile ilgili yapılması gereken yasal düzenlemelerin ne kadar zorunlu olduğunu göstermektedir.



ions, the most suitable approach is to tax e-commerce like we tax traditional commerce and, if it is necessary, to arrange legal regulations concerning tax law.

Thanks to the nature of e commerce, there is a need to ensure the existence of international cooperation regarding the matters of it. Governments and international establishments, in particular OECD, WTO, AB, ABD, Australia, England, have started action regarding the taxation of e commerce, determined their general principles and decisions and started their pilot projects. Positive results taken from these studies will be beneficial for other countries.

According to statistical data of BKM and sectorial establishments dealing with e commerce, the growth rate of e commerce in Turkey is quite rapid. This and similar data like this, show how hard it is to make regulations concerning virtual world and commerce.

| E Ticaret Hacmi (Milyar TL) |                 |                 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| 2012                        | 2013 (Tahmin)   | 2015 (Tahmin)   |
| 31 Milyar                   | 45-40 Milyar TL | 60-65 Milyar TL |

| Kartlı Ödeme Tutarı     |            |            |         |
|-------------------------|------------|------------|---------|
|                         | 2012 Eylül | 2013 Eylül | Değişim |
| Banka Kartı (Milyar TL) | 1,5        | 2,0        | 33%     |
| Kredi Kartı (Milyar TL) | 29,3       | 34,2       | 17%     |

| İnternette Yapılan Kartlı Ödemeler                |            |            |         |
|---------------------------------------------------|------------|------------|---------|
|                                                   | 2012 Eylül | 2013 Eylül | Değişim |
| İnternette Yapılan Kartlı Ödeme Hacmi (Milyar TL) | 2,0        | 3,1        | 53%     |
| İşlem Adedi (Milyon TL)                           | 10,7       | 14,3       | 34%     |

| E commerce capacity (billion TL) |                   |                   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| 2012                             | 2013 (estimation) | 2015 (estimation) |
| 31 Billion                       | 45-40 Billion     | 60-65 Billion     |

| Payment amount by cards |                |                |        |
|-------------------------|----------------|----------------|--------|
|                         | 2012 september | 2013 september | Change |
| Bank Card (billion TL)  | 1,5            | 2,0            | 33%    |
| Credit card             | 29,3           | 34,2           | 17%    |

| Online payment made by credit card                        |                |                |        |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------|
|                                                           | 2012 september | 2013 september | Change |
| Amount of online payment made by credit card (Billion TL) | 2,0            | 3,1            | 53%    |
| Number of transaction (Milyon TL)                         | 10,7           | 14,3           | 34%    |

### 3.1 Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinde Sorun Yaratan Genel Faktörler

#### 3. Factors causing trouble in the process of taxation of e commerce



e-ticaret "sanal" ve "elektronik" gibi kavramlarla yeni bir terminoloji ve yeni bir ticaret biçimi olarak ortaya çıkmıştır.

*E-commerce "virtual" and "electronic" new terminology and concepts such as new has emerged as a commercial format.*

● **Elektronik Ticaretin Global Düzeyde Olması:** E-Ticaretin en önemli özelliği gümrük sınırlarını bertaraf ederek ticareti global düzeye çok kolay bir şekilde taşımasıdır. Kurulma maliyeti geleneksel ticari şirketlere göre daha ucuza mal olan sanal şirketler sayesinde küçük ve orta boy şirketler dünya piyasalarına kolaylıkla açılabilmiş ve bu şirketler daha önce karşılaşmadıkları karmaşık vergi kanunları ve uygulamaları ile karşılaşmışlardır. E-Ticaretin bu özelliği vergilendirmede en büyük problem olarak karşımıza çıkan vergilendirme yetkisi sorununu da beraberinde getirmiştir.

● **Web Sunucusunun Uzaktan İşletilebilmesi:** Web sunucusu, web sitesinin işlemesi için gerekli veri ve yazılımı içeren bir bilgisayarı ifade etmektedir. Web sunucusunun uzaktan işletilebilmesi aslında vergileme konusunda oluşan sorunların çözüme kavuşturulmasını zorlaştırmaktadır.

● **Kimliklerin ve İşlemlerin Gizliliği:** İnternet ortamında gerçekleştirilen e-ticarette alıcı ile satıcının birbirlerinin kimliğini bilmemeleri ya da yanlış bilgilendirilmeleri mümkündür. Sanal ortamda yapılan alış veriş taraflar kendi rızaları ile beyan etmedikleri takdirde vergi idareleri dahil üçüncü bir şahsın haberdar olması söz konusu olmayabilir. Bu belirsizlik alıcı ve satıcının kimliklerinin ve ikametgahlarının bulunduğu ilkesine göre oluşturulmuş mevcut vergi sistemlerini etkilemiş ve tüm vergilendirme sürecinde belirsizliğe neden olmuştur. Ayrıca bu durum vergi kaçırma eylemlerine uygun ortamı hazırlamıştır.

● **Dijital Ürünler:** Dijital ürünler, fiziki mallar gibi geleneksel teslim yöntemleri kullanılmadan ve gümrük sınırlarına girmeden, bilgisayardan bilgisayara internet vasıtasıyla indirilebilen

● **International level of e commerce:** The most important feature of e commerce is carrying commerce to an international level by eliminating borders of custom. Thanks to virtual companies whose financial cost is cheaper when compared to other traditional commerce companies, small companies could open up to the world market and these companies faced with complicated tax laws and regulations. This feature of e commerce comes along with another problem: authorization of taxation.

● **Remote operation of web server:** web server means a computer which includes necessary data and software. The fact that web server can also be operated remotely makes it more difficult to solve the problems concerning taxation.

● **Privacy of identity and transaction:** When a transaction is carried out virtually, it is possible for receiver and dealer not knowing their identities or having false identities. It may not be possible for tax administrations or other third parties to know about the transaction unless parties declare so. This ambiguity led to tax evasion.

● **Digital products:** Digital products are such products which can be downloaded via internet without traditional delivery methods or custom regulations like software, music and movies. The inability of determining the quality of digital products causes problems of taxation. There are several factors determining how the product is to be taxed such as; their being services or products, being in the scope of intangible rights.

● **Companies which do not exist physically:**





ürünlerdir. Bu ürünlere örnek olarak; yazılım, müzik ve sinema eserleri verilebilir. Dijital ürünlerin niteliğinin belirlenememesi vergileme konusunda sorun ortaya çıkarmaktadır. Ürünlerin karakteri; yani hizmet olarak mı, yoksa mal olarak mı değerlendirileceği, gayri maddi hak kapsamına girip girmeyeceğinin tespit edilmesi, bu ürünlerin satışından elde edilecek gelirin hangi kazanç kapsamına gireceğini dolayısıyla ne şekilde vergilendirileceğini belirleyen etmenlerdir.

● **Fiziksel Varlığı Bulunmayan Şirketler:** Teknolojik gelişmeler internet üzerinde, Amazon.com, Yahoo.com gibi fiziksel mevcudiyeti olmayan işletmelerin (e-işletme) kurulmasına neden olmuştur. Bu tür işletmelerde fiziksel olmayan varlıklar işletme değerlerinin önemli bir kısmını oluşturmakta, fiziksel varlıklar ise nispeten daha önemsiz kalmaktadır (Hardesty, 2002, s.8-5). Mevcut vergi sistemleri, bir işletmenin vergilenecek gelirine ulaşabilmesi için bir takım işlemler yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin; işletmeler faaliyetleri dolayısıyla yaptıkları bir takım giderleri vergi matrahından indirebilmekte ve demirbaşlarını belirli zaman sürecinde amorti edebilmektedir. E-işletmelerde indirilecek gider kalemleri nelerdir? Web sitesi maliyetleri gider kalemi olarak düşünülebilir mi? Ya da fiziksel olmayan varlıklar (demirbaş gibi düşünülebilir) amorti edilebilir mi? E-işletmelere ulaşım aracı olan alan isimleri demirbaş olarak kabul edilebilir mi? Tüm bu sorulara mevcut vergi mevzuatı çerçevesinde cevap vermek mümkün değildir.

● **İşyeri Kavramının Fiziksel Mekanı Esas Almasının Yarattığı Sorunlar:** Elektronik ticarette gelir üzerinden alınan Vergiler açısından yaşanan tartışmalar devlet ülkesinde bulunma veya örgütlenme kavramlarının 'fiziken bulunma' Olarak anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Gelir getirici faaliyetin fiziksel mekanı bakımından kurumların veya internet servis sağlayıcının, sunucunun yada kullanıcının bu-

*Involving the taxation of e-commerce (New Income Tax Law /bill was prepared by the Ministry of Finance). The bill will be discussed in the relevant committee soon.*

technological advances led to these foundations. In such companies assets which do not have a physical existence are important parts of business value and are more important than the assets which have physical existence. There are some steps that need to be taken for a business to be taxed. What are the expense items in e commerce? Can the cost of opening a website be considered as expenses? Or can the assets which are not physical be redeemed? It is not possible to answer these questions in the light of current tax legislation.

● **Troubles occurring because of restricting the concept of workplace to only a physical place:** it is becoming more and more unclear to determine the workplace as the real place of work becomes unimportant.

## 3.2 .The process of taxation of e commerce

The popularity of e commerce has increased as the dynamics of economy changed. Some government and institutions such as OECD, WTO, AB, ABD, Australia, England, Singapore, and Canada have started action regarding the taxation of e commerce, determined their general principles and decisions and started their pilot projects. In this regard, one should mention the two conferences given by OECD about the taxation of e commerce. One of them is 'Removal of barriers in international e commerce' which is held in Finland in 19-21 November, 1997. The other is called

Ottawa conference which is about a limitless world realizing the potential of international e commerce. It was held in

Canada in 1998. Both of the conferences complete each other. They put forth the problems concerning taxation, and in Ottawa conference, concrete solutions were offered

and general principals were determined in order to solve mentioned problems.



## 3.2 .E-Ticaretin Vergilendirilme İsteminde Yaşanan Süreç

E-Ticaret genel ekonomik yapı içerisinde zamanla artması bu alanında vergilendirme istemini artırmıştır. OECD, WTO, AB, ABD, Avustralya, İngiltere, Singapur, Kanada gibi devletler ve kurumlar E-ticaretin vergilendirilmesi konusunda yaşanan uluslararası sorunlara çözüm geliştirmek üzere çeşitli çalışmalar yapmışlardır.

Bu kapsamda; E-ticaretin vergilendirilmesi konusunda OECD'nin organize ettiği iki konferans ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; 19-21 Kasım 1997 tarihinde Finlandiya'da

düzenlenen "Küresel E-ticarette Engellerin Kaldırılması" konulu Turku Konferansı ikincisi ise; 7-9 Ekim 1998 tarihinde Kanada'da gerçekleştirilen "Küresel E-ticaret Potansiyelinin Farkına Varan Sınırsız Bir Dünya" konulu "Ottawa Konferansı"dır.

Her iki konferans birbirini tamamlar niteliktedir. E ticaretin vergilendirilmesi konusunda ilk gündem ve genel eğilim vergilendirme sorunlarının ortaya konulması olmuştur. Ottawa Konferansı'nda ise, ilk konferans da belirlenen sorunlara somut çözümler geliştirilmeye çalışılmış ve genel ilkeler belirlenmiştir.

e-ticaretin vergilendirilmesini içeren Yeni Gelir Vergisi Kanun Tasarısı Maliye Bakanlığı tarafından hazırlandı. Tasarı pek yakında ilgili komisyonda görüşülecek.

İçerdiği yer önemsizleştikçe ,faaliyetin nerede gerçekleştiğini belirlemekte zorlanmaktadır.

### 4.Sonuç Ve Öneriler

E-ticaret "sanal" ve "elektronik" gibi kavramlarla yeni bir terminoloji ve yeni bir ticaret biçimi meydana getirmiştir. Doğaldır ki yeni ticaret biçiminin vergilendirilmesi eski ticaret biçimine göre oluşturulan vergi yasalarını temelden etkileyecektir. Diğer ülkelerin vergi yasalarında olduğu gibi Türk vergi yasaları da e-ticaretin ortaya çıkardığı bu yeni terminolojiyi ve kavramları herhangi bir şekilde öngörmüş değildir. Bu sebeple, vergi yasalarında e-ticaret terminolojisinin yer almayışı en büyük eksiklik olarak değerlendirilebilir.

Türk Vergi Sistemi fiziki varlıkların ve işlemin yapıldığı yerin üzerine kurulmuştur. Elektronik ticaretin vergilendirilmesine yönelik yapılacak çalışmalarda uluslararası kurum ve kuruluşların çalışmalarında alınan ilke kararlarının dikkatle takip edilmesi Türkiye'nin yararına olacaktır. İnternetin gelişmesiyle geleneksel ticaretin dışında yeni gelir türleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yeni oluşan gelir türlerinin vergilendirme rejimi açısından ne tür gelir olduğunun belirlenmesinde fayda vardır. OECD, e-ticareten elde edilen gelirlerin ticari kazanç veya royalty (gayri maddi hak bedeli) olarak kabul edileceğini belirterek hangi tür gelirlerin ticari kazanç, hangilerinin royalty olduğunu sıralamıştır. Türk vergi mevzuatında da ticari kazanç ,royalty ve serbest meslek kazancı unsurlarının mutlaka e -ticaretin gelişimi , bilgi toplumu ,bilgi teknolojisi gereklerine uygun tanımlanması sürecin sağlıklı gelişimine katkı sağlayacaktır.



### Conclusion and recommendations

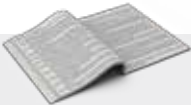
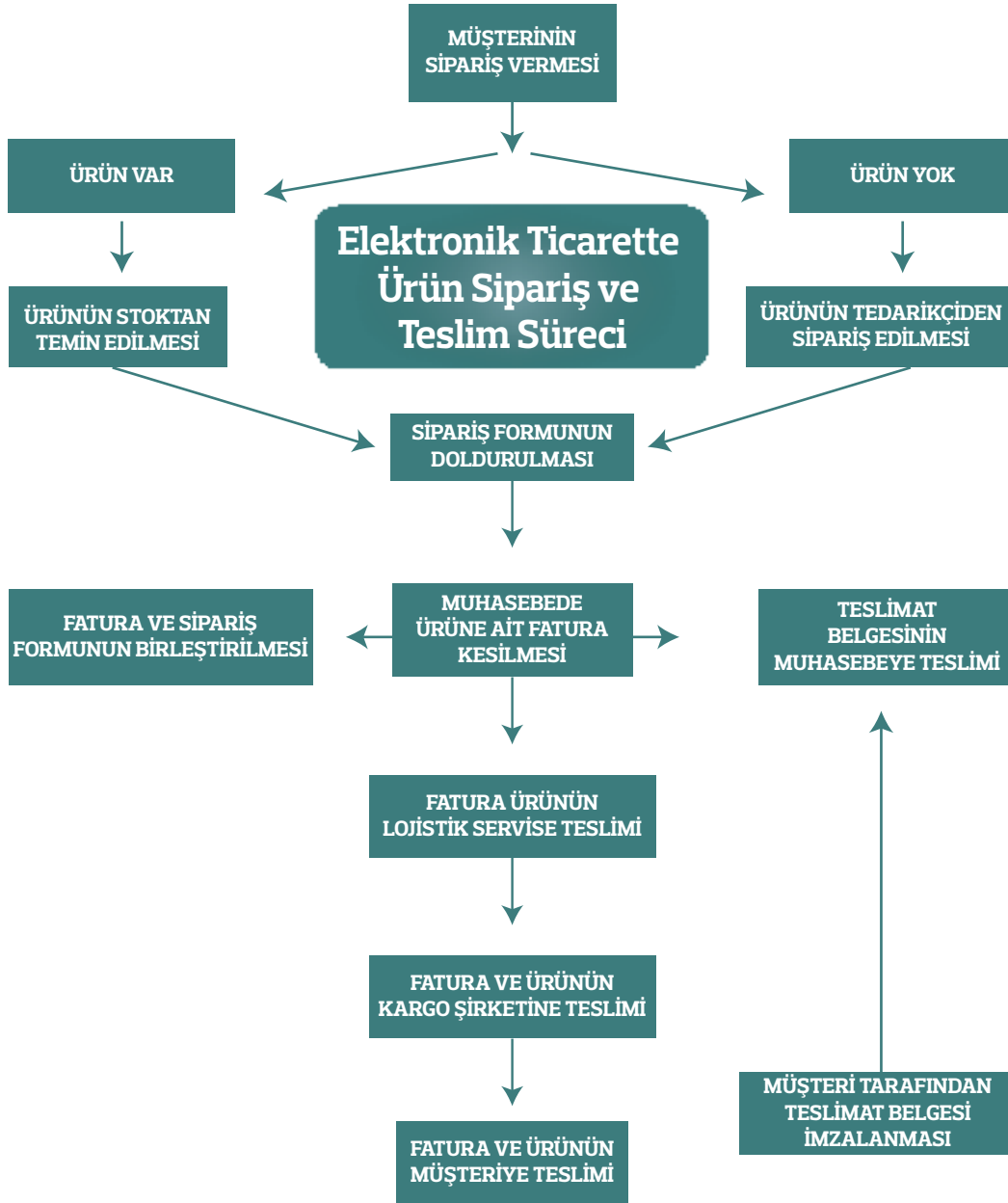
Concepts such as 'e commerce', 'virtual' and 'electronic', has created a new terminology and a new way of commerce. It is natural that the taxation of new way of commerce will influence old taxation legislation which was constituted according to the traditional way of commerce. As in the other countries, Turkish tax legislation as well, has not anticipated this new technology and its concepts that come along with it. For this reason, the fact that e commerce has no place in the legislation of taxation becomes the main problem. It will be in Turkey's benefit to follow international studies conducted in this area.

Development of the internet ,the traditional trade and forms of revenue appear. So there are the newly formed type of income taxation regime in terms of income and benefits .oecd, from e-commerce revenues specifies commercial gain or royalty (intangible rights fee) and sorts which kind of commercial gain income or royalty income . Turkish tax legislation with self-employment , e-commerce development, information of society, information technology, compliance with the requirements will contribute to the healthy development of the process.









### Kaynakça

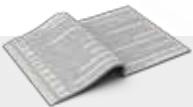
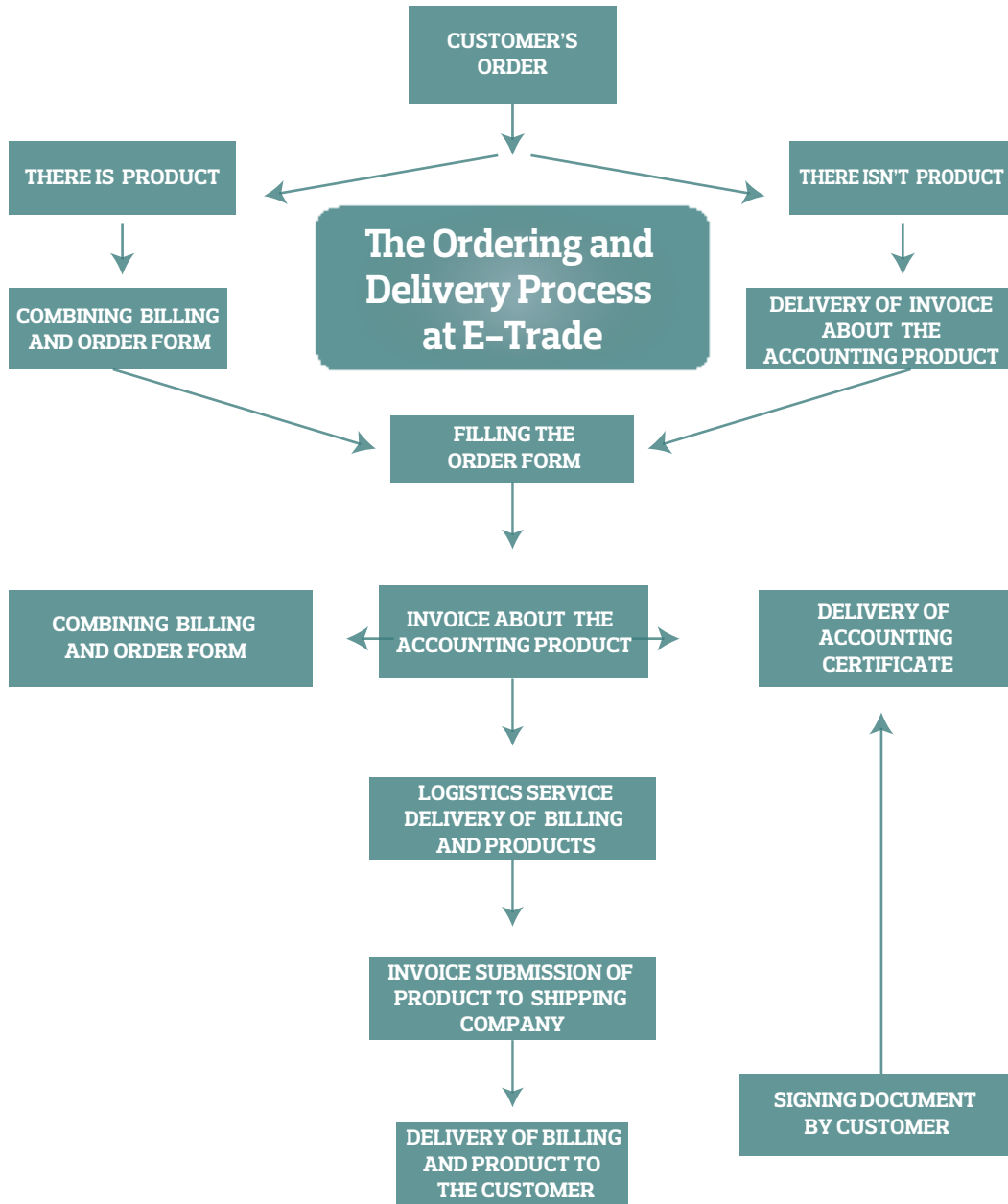
Akbulut, A; "Bilişim Ekonomisi Ve E-Ticaret", Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Mayıs.2007  
 Coşkun, N; "Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesi Alanındaki Uluslararası Gelişmelerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi", HÜnv.Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.2003  
 Güneş, İ; "Elektronik Ticaret Ve Kobilere İçin Fırsatlar " Çukurova Üniv.İİBF Kongre Kitabı, 2000  
 Sözer, B; "Elektronik Sözleşmeler " Beta Yayınları, 2002

#### Kısaltmalar:

OECD: Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü  
 WTO: Dünya Ticaret Örgütü

AB: Avrupa Birliği  
 ABD: Amerika Birleşik Devletleri  
 SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu  
 MB: Maliye Bakanlığı  
 GLB: Gelir İdaresi Başkanlığı  
 BKM: Bankalararası Kart Merkezi

- 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu 23.01.2004 tarih ve 25355 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- 1 sıra numaralı Elektronik Defter Genel Tebliği 13.12.2011 tarih ve 28141 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı
- Ticari defterlere ilişkin Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı ortak tebliği 19.12.2012 tarih 28502 sayılı Resmi Gazete'de yayımlandı.



## References

Akbulut, A Bilişim ekonomisi ve e-ticaret maliye hesap uzmanları derneği mayıs 2007  
 Coşkun, N Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesi Alanındaki Uluslararası Gelişmelerin  
 Türkiye Açısından Değerlendirilmesi  
 Güneş, İ Elektronik Ticaret ve Kobilere için fırsatlar  
 Sözer B, Elektronik sözleşmeler

### Abbreviations

OECD Organization For Economic Cooperation And Development  
 WTO World Trade Organization  
 AB European Union  
 ABD United States Of Europe

SGK Social Security Institution  
 MB Ministry Of Finance  
 GİB Revenue Administration  
 BKM Interbank Card Center

- Electronic Signature Law ( No. 5070) WITH THE NUMBER OF 25355 WAS PUBLISHED IN THE OFFICIAL GAZETTE ( 23.01.2004 )
- WITH THE FIRST SEQUENTIAL NUMBER (13.12.2011) GENERAL ENTERTAINMENT AND ELECTRONIC BOOK WAS PUBLISHED IN THE OFFICIAL GAZETTE (NUMBERED AS 28141)
- BOOK TRADE COSTS WERE RELATED TO THE MINISTRY OF CUSTOMS AND TRADE MINISTRY PARTNERS ( DATE 12/19/2012) NOTIFICATION WAS PUBLISHED IN THE OFFICIAL GAZETTE (NUMBERED AS 28502)



# Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları Önemine ve Vergilendirilmesi

## Importance Of Real Estate Investment Trusts And Taxation

GYO gayrimenkullere, gayrimenkule dayalı haklara ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapan sermaye piyasası kurumlarıdır.

*Reit properties, property rights-based capital markets and capital market instruments.*



**G**ayrimenkul Yatırım Ortaklıkları (GYO) Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından çıkarılan VI/11 seri numaralı tebliğin 4. maddesine göre "Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği" ile belirlenen usul ve esaslar dahilinde gayrimenkullere, gayrimenkule dayalı sermaye piyasası araçlarına, gayrimenkul projelerine, gayrimenkule dayalı haklara ve sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilen, belirli projeleri gerçekleştirebilmek için adi ortaklık kurulabilen ve söz konusu tebliğde izin verilen diğer faaliyetlerde bulunabilen sermaye piyasası kurumlarıdır. Belirli alanlarda faaliyet göstermek veya belirli bir projeye/gayrimenkule yatırım yapmak üzere kurulan ortaklıkların aktif toplamlarının en az %75'i bu faaliyet kapsamında yapılan yatırımlardan veya ilgili projelerden/gayrimenkullerden oluşur ve bu ortaklıkların unvanlarında söz konusu faaliyete veya projeye/gayrimenkule ilişkin bir ifadeye yer verilir. Ortaklıklar gayrimenkul yatırım ortaklığı olarak kurulabileceği gibi, anonim ortaklıklar esas sözleşmelerini Kanun ve ilgili Tebliğ hükümlerine uygun olarak değiştirilerek gayrimenkul yatırım ortaklığına dönüşebilirler. Kuruluş ve dönüşüm başvurularının Kurulca uygun görülebilmesi için, ortaklığın kayıtlı sermayeli anonim ortaklık şeklinde kurulması veya anonim ortaklık niteliğinde olup kayıtlı sermaye sistemine geçmek için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvurması, kuruluşta başlangıç sermayesinin, dönüşümde ise mevcut ödenmiş veya çıkarılmış sermayesi ile öz sermayesinin her birinin 30.000.000 TL'den az olmaması, Ortaklığı il kez kurulması ve sermayesinin halka arz yoluyla temini halinde sermaye miktarının 60.000.000 TL'den az olması halinde, sermayeyi temsil eden paylarının en az %10'unun, 60.000.000 TL ve daha fazla olması halinde, sermayenin 6.000.000 TL'lik kısmını temsil eden paylarının kuruluşta nakit karşılığı çıkarılmış olması ve nakit karşılığı çıkarılan pay bedellerinin tamamının ödenmesi, dönüşümde ise nakit karşılığı çıkarılmış olması veya son hesap dönemine ait bağımsız denetim-



**Mahmut  
DEMİRBAŞ**  
İAÜ, Doç. Dr.  
IAU Assoc. Prof. Dr

**A**ccording to real estate investment trust capital markets issued by v1/11 which was in the communiqué article, real estate investment trust principles regarding notification and principles, procedures within the estate based capital market instruments their real estate projects, real estate-based rights and capital market instruments can invest certain partnership projects to perform other activities and such notifications permitted in the capital market institutions.

Certain areas operate a particular project investment to make established partnership of the titles of such activities which include a statement. Partnership of real estate investment trust can turn into joint ventures of association of the law and related communiqués in accordance with changing real estate investment partnership.

Establishment and conversion applications have to be done by the board meeting and partnership which are registered by the capital corporation form of establishment or joint partnership form which is registered by the capital system of capital markets board of application. For the enterprise, there must be less than start-up capital of each of 30 million tl, partnership establishment and the share capital through a public offering supplies under capital amount of 60 million tl portion which represents shares in the company. It is issued for cash or for individual financial statements of current assets group and it must be under % 75 percent amount.

They can buy, sell, rent, hire out and promise to buy or sell land, residential building, Office, shopping center, hotel, logistics centers, warehouse, parks, hospitals and all kinds of real estates in order to obtain trading and rental income. It is compulsory to get the residential usage licence and to establish the condominium related to the all kinds of constructions and similar ones which will be taken into





den geçmiş konsolide olmayan veya bireysel finansal tablolarında dönen varlıklar grubu altında yer alan nakit ve nakit benzerleri ile finansal yatırımlar kalemlerinin toplamının %75 oranında ya da tutar kadar olması, ticaret unvanında "Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı" ibaresini taşıması veya unvanını bu ibareyi içerecek şekilde değiştirmek üzere SPK'ya başvurmuş olması gerekmektedir.

#### **Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Yatırım Faaliyetleri ve Yatırım Faaliyetlerine İlişkin Sınırlamalar**

Alım satım kârı veya kira geliri elde etmek amacıyla arsa, arazi, konut, ofis, alışveriş merkezi, otel, lojistik merkezi, depo, park, hastane ve benzeri her türlü gayrimenkulü satın alabilir, satabilir, kiralayabilir, kiraya verebilir ve satın almayı veya satmayı vaad edebilirler. Portföylelerine alınacak her türlü bina ve benzeri yapılarla ilişkin olarak yapı kullanma izninin alınmış ve kat mülkiyetinin tesis edilmiş olması zorunludur. Ancak, mülkiyeti tek başına ya da başka kişilerle birlikte ortaklığa ait olan otel, alışveriş

GYO hiçbir şirkette sermaye ve/veya oy haklarının %5'inden fazlasına sahip olamazlar. İştirak yatırımları aktif toplamının %10'unu aşamaz.

their portfolios. However, if the hotel, shopping center, business center, hospital, commercial warehouse, factory, Office building and the buildings like branches, which are owned by alone or partners, are given the residential usage license and if the deed of real estate is suitable for the current conditions, they will be approved to be used.

But not on the mortgage or real estate to a portfolio 's value will directly and significantly affect the nature of any encumbrances on real estate and real estate-based rights without annotation may be included. Besides the lands in their own property, revenue sharing or fold for the land sale contract, they can develop real estate Project or invest projects to give usufruct right on the lands owned by other people. It is mandatory that Board should deem appropriate the partnerships' contractual rights in the projects which will be carried out in a collaborative manner between one or more sides under the provisions of the contracts, if there is no purpose in favor of the ownership of property. It is a must that all necessary permits of the projects, which are to be realized or made an investment according to the relevant legislation, should have been obtained, the Project should be ready and should have been approved, all the documents which have legal requirements should have been identified by dependent valuation companies fully and accurately to start construction. It is necessary that the cost of the collateralize should not exceed 50% of the land value which has been stated in the recent valuation report for the land in question in order to develop Project on the land which has no relevancy with partnership property and collateralized. The cost of mortgages of the lands on which projects will be developed in any case shouldn't exceed 10% of the total assets which have been announced to the public in the last audited financial tables by the partnership. They can provide the property which needs certain minimum hardware with refurbishment in order to actuate hotel, hospital or similar activities before they are hired out. They can resort the real estate property belonging to another person in their favor on the top right of usufruct, and may resort timeshare easement and may transfer these rights to third parties. They have ownership over property of another

# İştirak Yatırımları

Ortaklıklar, sadece işletmeci şirketlere, diğer gayrimenkul yatırım ortaklıklarına, yap-işlet-devret projeleri kapsamında kurulan şirketlere, belirli gayrimenkullerin ya da gayrimenkule dayalı hakların portföye alınması amacıyla sınırlı olarak faaliyet konusu yalnızca gayrimenkul olan yurt dışında kurulu şirketlere, gayrimenkullerin ya da gayrimenkule dayalı hakların değerinin,

iştirak edilecek şirketin finansal tablolarında yer alan aktif toplamının en az %75'ini oluşturduğu Türkiye'de kurulu şirketlere, portföylerinde yer alan ve/veya yer alması planlanan gayrimenkul, gayrimenkule dayalı hak veya gayrimenkul projelerine ilişkin altyapı hizmetlerinin ilgili mevzuatta yer alan yasal zorunluluklar gereği yalnızca bu hizmetlerin yerine getirilmesi

amacıyla sınırlı olarak kurulmuş veya kurulacak şirketler tarafından yapılmasının zorunlu olması halinde, bu şirketlere iştirak edebilirler. Ortaklıklar tarafından işletmeci şirketlere yapılacak iştirak toplamı, ortaklıkların hesap dönemi sonunda hazırlayıp kamuya açıkladıkları finansal tablolarında yer alan aktif toplamının %10'undan fazla olamaz.

merkezi, iş merkezi, hastane, ticari depo, fabrika, ofis binası ve şube gibi yapıların, tamamının veya ayrı bölümlerinin yalnızca kira ve benzeri gelir elde etme amacıyla kullanılması halinde, anılan yapıya ilişkin olarak yapı kullanma izninin alınması ve tapu senedinde belirtilen niteliğinin taşınmazın mevcut durumuna uygun olması yeterli kabul edilir. Portföylerine ancak üzerinde ipotek bulunmayan veya gayrimenkulün değerini doğrudan ve önemli ölçüde etkileyecek nitelikte herhangi bir takyidat şerhi olmayan gayrimenkuller ile gayrimenkule dayalı haklar dahil edilebilir. Kendi mülkiyetlerindeki arsa ve arazilerin yanı sıra, hasılat paylaşımı veya kat karşılığı arsa satışı sözleşmeleri akdettiği başka kişilere ait arsalar üzerinde, gayrimenkul projesi geliştirebilirler veya projelere üst hakkı tesis ettirmek suretiyle yatırım yapabilirler. Yapılacak sözleşme hükümleri çerçevesinde bir veya birden fazla tarafla ortak bir şekilde yürütülecek projelerde, ortaklık lehine mülkiyet edinme amacı yok ise, ortaklığın sözleşmeden doğan haklarının Kurulca uygun görülecek nitelikte bir teminata bağlanmış olması zorunludur. Gerçekleştirecekleri veya yatırım yapacakları projelerin ilgili mevzuat uyarınca gerekli tüm izinlerinin alınmış, projesinin hazır ve onaylanmış, inşaaata başlanması için yasal gerekliliği olan tüm belgelerinin tam ve doğru olarak mevcut olduğu hususlarının bağımsız gayrimenkul değerlendirme şirketleri tarafından tespit edilmiş olması gerekir. Mülkiyeti ortaklığa ait olmayan ve ipotek tesis edilmiş arsalar üzerinde proje geliştirilebilmesi için, tesis edilen ipoteğin bedelinin söz konusu arsa için en son hazırlanan değerlendirme raporunda ulaşılan arsa değerinin %50'sini geçmemesi ve her halükarda üzerinde proje geliştirilecek ipotekli arsaların ipotek bedellerinin, ortaklığın kamuya açıkladığı bağımsız denetimden geçmiş son finansal tablolarında yer alan aktif toplamının %10'unu aşmaması gereklidir.

*Reit capital and voting rights of any company cannot be more than 5% and cannot exceed 10% of total assets investments*

*person in favor of the right of usufruct, easements and may establish a timeshare and this may allow the transfer of rights to third parties. They can perform Build-Operate-Transfer model projects to be developed, provided that the provision of legal restrictions and conditions on behalf of himself or others by bringing the upper right facilities. They can invest in the property abroad provided to obtain the property and in foreign capital market instruments. Property and real rights on real estate projects are established in accordance with the provisions of the Civil Code. Unregistered easements provided only by deed of usufruct, servitude and usufruct right timeshare can be founded. Back to the top of the right timeshare transferable right and in relation to these rights can not be given any limitation in the contract creating. In any way, they can not invest in the assets which are subject to the limitation in terms of its transfer and rights.*

*They can buy and sell the capital market instruments but not through the scope of activity, they can Interbank money market and reverse repo transactions, they can open Turkish Lira or foreign currency denominated deposits or sharing accounts, they can lend capital market instruments . Partnerships with relevant regulations of the Board of capital market instruments amounting to more than 50% of the market value of capital market instruments could be lent. Lending up to 90 business days for capital market instruments and loans in return for at least 100% of public debt instruments consisting of cash or collateral can be done provided that the blocking of Money on behalf of the partnership at Interbank. On the condition of lent amount of the guarantee capital market instruments fall below 80% of the market value of the collateral, the form is asked to be completed. The fact that partnership is a party*



Otel, hastane veya buna benzer faaliyete geçirilebilmesi için belirli asgari donanım ihtiyacı duyan gayrimenkullerin kiraya verilmeden önce tefrisini temin edebilirler. Mülkiyeti başka kişilere ait olan gayrimenkuller üzerinde kendi lehine üst hakkı, intifa hakkı ve devre mülk irtifakı tesis edebilir ve bu hakları üçüncü kişilere devredebilirler. Mülkiyetine sahip oldukları gayrimenkuller üzerinde başka kişiler lehine üst hakkı, intifa hakkı ve devre mülk irtifakı tesis edebilir ve bu hakların üçüncü kişilere devrine izin verebilirler. Yap-İşlet-Devret modeliyle geliştirilecek projeleri, ilgili yasal sınırlamaları ve şartların sağlanması koşuluyla kendisi veya başkaları lehine üst hakkı tesis ettirmek suretiyle gerçekleştirebilirler. Mülkiyetlerini edinmek kaydıyla yurt dışındaki gayrimenkullere ve yabancı sermaye piyasası araçlarına yatırım yapabilirler.

Gayrimenkullere ve gayrimenkul projelerine ilişkin aynı haklar Medeni Kanun hükümlerine göre tesis edilir. İrtifak haklarından tapuya tescil edilmesi şartıyla yalnızca intifa hakkı, devre mülk irtifakı ve üst hakkı tesis ettirilebilir. Üst hakkı ve devre mülk hakkının devredilebilmesine ilişkin olarak bu hakları doğuran sözleşmelerde herhangi bir sınırlama getirilemez. Herhangi bir şekilde, devredilebilmesi konusunda bir sınırlamaya tabi olan varlıklara ve haklara yatırım yapamazlar.

Aracılık faaliyeti kapsamında olmamak kaydıyla sermaye piyasası araçlarını alabilir ve satabilir, Takasbank para piyasası ve ters repo işlemi yapabilir, Türk Lirası veya yabancı para cinsinden mevduat veya katılma hesabı açtırabilirler, sermaye piyasası araçlarını ödünç verebilirler. Ortaklıklar Kurulunun ilgili düzenlemeleri çerçevesinde yapılacak bir sözleşme ile herhangi bir anda portföylerindeki sermaye piyasası araçlarının piyasa değerinin en fazla %50'si tutarındaki sermaye piyasası araçlarını ödünç verebilir. Ödünç verme işlemi en fazla 90 iş günü süreyle ve ödünç verilen sermaye piyasası araçlarının en az %100'ü karşılığında nakit veya kamu borçlanma araçlarından oluşabilecek teminatın ortaklık adına Takasbank'ta bloke edilmesi şartıyla yapılabilir. Teminat tutarının ödünç verilen sermaye piyasası araçlarının piyasa değerinin %80'inin altına düşmesi halinde teminatın tamamlanması istenir. Ortaklığın taraf olduğu ödünç verme sözleşmelerine, sözleşmenin ortaklık lehine tek taraflı



GYO ilk kez SPK'nın 1995 yılında yaptığı düzenleme ile ortaya çıkmış ve Türk Sermaye Piyasası kurumları arasında yerini almıştır.

to the loan contract, the contract can be terminated unilaterally in favor of the partnership for the introduction of a provision is mandatory.

### Investments

Partnerships, only the business companies, other real estate investment trusts, build-operate-transfer projects established within the company, specific properties or real estate-based rights portfolio in order to receive limited activity only real estate that are based overseas companies, real estate or real estate-based rights of the value of , participation will be the company's financial statements included in the total assets of at least 75% that creates companies established in Turkey to the portfolio contained in and / or planned to be real estate, real estate-based rights or real estate project related infrastructure services in order to fulfill a limited basis or established will be established by the company to be necessary, if these companies are able to participate.

Participation will be made by the Partnership to the sum of the operating company, partnership, at the end of the accounting period to prepare their financial statements publicly disclose can not be over the total assets of 10% .

They can not have more than 5% of the voting or capital rights in any company . Sum of in-



olarak fesih edilebileceğine ilişkin bir hükmün konulması zorunludur.

Hiçbir şirkette sermaye veya oy haklarının % 5'inden fazlasına sahip olamazlar. Ortaklığın iştirak yatırımları yatırımlarının toplamı aktif toplamının % 10'unu aşamaz. Altına, kıymetli madenlere ve diğer emtialara ve bunlara dayalı vadeli işlem sözleşmelerine yatırım yapamazlar.

Yatırım fonları payları hariç, borsalarda veya borsa dışı teşkilatlanmış piyasalarda işlem görmeyen sermaye piyasası araçlarına yatırım yapamazlar, sermaye piyasası araçlarının alım satımlarının Borsa kanalıyla yapılması zorunludur. Sermaye piyasası araçlarını açığa satamazlar, kredili menkul kıymet işlemi yapamazlar ve sermaye piyasası araçlarını ödünç alamazlar. Türev araçları kullanarak korunma amacını aşan işlemler yapamazlar. Kanunen ödemekle yükümlü oldukları vergi, harç ve benzeri diğer giderler hariç olmak üzere varlıkların portföye alımı ve portföyden satımı sırasında varlık değerinin %3'ünü aşan komisyon ücreti ve benzeri giderler yapamazlar.

### **Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Yapamayacağı İşlemler**

Ortaklıklar 5411 sayılı Bankacılık Kanununda tanımlandığı üzere mevduat toplayamazlar ve mevduat toplama sonucunu verecek iş ve işlemler yapamazlar. Özel olarak Tebliğlerle izin verilmediği sürece ticari, sınai veya zirai faaliyetlerde bulunamazlar. Hiçbir şekilde gayrimenkullerin inşaat işlerini kendileri üstlenemez, bu amaçla personel ve ekipman edinemezler. Yürütülen projelerin kontrol işleri dahili olarak yürütülecekse bu amaçla istihdam edilen personel kapsam dışındadır. Hiçbir surette otel, hastane, alışveriş merkezi, iş merkezi, ticari parklar, ticari depolar, konut siteleri, süper marketler ve bunlara benzer nitelikteki gayrimenkulleri ticari maksatla işletemez ve bu amaçla personel istihdam edemezler. Kendi personeli vasıtasıyla portföye konu olan veya olacak projeler hariç olmak üzere başka kişi ve kuruluşlara proje geliştirme, proje kontrol, mali fizibilite, yasal izinlerin takibi ve buna benzer hizmetler veremezler. Kredi veremezler. İlişkili taraflarıyla (iştirakleriyle) herhangi bir mal veya hizmet alım satımı işlemine dayanmayan borç alacak ilişkisine giremezler. Belgeye

vestment in equity investments of the Partnership's total assets can not exceed 10%. They can not invest in the gold, precious metals and other commodities, and futures contracts. They can not invest in capital market instruments which are stock or non-stock not traded in an active market excluding mutual funds shares, trading of capital market instruments are required to be made through the stock exchange. They can not sell the capital market instruments into the open, they can not trade credit in securities and they can not borrow capital market instruments. They are legally obliged to pay taxes, fees and other similar expenses, except purchases of assets in the portfolio and the portfolio sale of the asset value over 3% of the commission fees and similar expenses can not be done.

Transactions of Real Estate Investment Trusts will not do as defined in the Banking Act 5411, the Partnership may not collect deposits and they can not do anything related to the deposits which will result in collection and processing. They can not engage in commercial, industrial or agricultural operations unless specifically permitted by the Communiqué. There is

*Gyo emerged as the first time in 1995 and made arrangements with Turkish capital markets authority*





dayandırılmayan ve piyasa rayicinden bariz farklılık gösteren bir harcama veya komisyon ödemesinde bulunamazlar. Sürekli olarak kısa vadeli gayrimenkul alım satımı yapamazlar.

### Sigorta Mecburiyeti

Ortaklık portföyün de yer alan arsa, arazi, haklar ve henüz inşaatına başlanmamış projeler ve sermaye piyasası araçları hariç olmak üzere tüm varlıkların oluşabilecek her tür hasara karşı rayiç değerleri dikkate alınarak sigortalanması zorunludur.

### İpotek, Rehin ve Sınırlı Ayni Hak Tesis

Kat karşılığı ve hasılat paylaşımı yapılan projelerde, projenin gerçekleştirileceği arsaların sahiplerince ortaklığa, bedelsiz veya düşük bedel karşılığı ortaklık lehine üst hakkı tesis edilmesi veya arsanın devredilmesi halinde, projenin teminatı olarak arsa sahibi lehine ortaklık portföyünde bulunan gayrimenkuller üzerine ipotek veya diğer sınırlı ayni haklar tesis edilmesi mümkündür. Ayrıca gayrimenkullerin, gayrimenkul projelerinin ve gayrimenkulle dayalı hakların satın alınması sırasında yalnızca bu işlemlerin finansmanına ilişkin olarak ya da yatırımlar için kredi temini amacıyla portföydeki varlıklar üzerinde ipotek, rehin ve diğer sınırlı ayni haklar tesis edilebilir. Portföydeki varlıkların üzerinde bu amaçlar dışında hiçbir suretle üçüncü kişiler lehine ipotek, rehin ve diğer sınırlı ayni haklar tesis ettirilemez ve

no way they can not undertake the construction of real estates, personnel and equipment for this purpose. Control of the projects carried out in the internal affairs of staff employed for this purpose is excluded if it is not covered. Any hotel, hospital, shopping center, business center, business parks, business warehouses, residential areas, supermarkets and any similar properties can not be run and they can recruit any staff for this purpose. They can not follow legal permits, financial feasibility, project control, project development for other person and organizations except for projects which is or will be subject to portfolio through its own staff, and they can not carry out similar services. They can not loan, with related parties (with its affiliates) any goods or services based on purchase and sale of the debt will not go into the relationship. They can not engage in a spending or commission payments which showing Free and fair value based on documents showing the obvious differences. They can not buy-sell consistently short-term real estate trading.

### Insurance Obligation

It is obligatory to have insurance on every belonging except for properties such as lands, rights for those lands, projects that have not yet been started to be built and capital market devices that exist in the partnership portfolio, for all possible damages according to the value of the item.

### Frame of Security, Mortgage and Limited Real Rights

It is possible for the owners of the lands in which the project will be realized to create limited real rights or mortgage on the properties that is included in the partnership portfolio to secure the project for the benefit of the land owner in case the property is handed over or deposited with a low fee or no fee at all for the benefit of the partnership on projects such as flat for land basis or revenue share basis projects. Besides during purchase of properties, property projects and real rights depending on properties concerning only the financing of these processes or to obtain credit for investments it is possible to frame limited real rights, security and mortgage for the properties included in the partnership portfolio. Apart from

başka herhangi bir tasarrufta bulunulamaz. Bu hususa ortaklıkların esas sözleşmesinde yer verilmesi zorunludur.

### Borçlanma Sınırı

Ortaklıklar, kısa süreli fon ihtiyaçlarını veya portföyleri ile ilgili maliyetlerini karşılamak amacıyla hesap dönemi sonunda hazırlayıp kamuya açıkladıkları finansal tablolarında yer alan konsolide olmayan öz sermayelerinin beş katı kadar kredi kullanabilirler. Söz konusu kredilerin üst sınırının hesaplanmasında ortaklığın finansal kiralama işlemlerinden doğan borçları ve gayri nakdi kredileri de dikkate alınır. Ortaklıklar sermaye piyasası mevzuatındaki sınırlamalar dahilinde borçlanma aracı (tahvil) ihraç edebilirler. Ancak ihraç edecekleri borçlanma araçları için sermaye piyasası mevzuatı uyarınca hesaplanacak ihraç limitinden daha önce elde edilen krediler düşülür. Ortaklıklar, SPK düzenlemeleri çerçevesinde gayrimenkul sertifikası ve portföydeki gayrimenkullerin satış veya satış vaadi sözleşmeleri ile satışından kaynaklanan senetli alacakları ile kira gelirlerinin teminatı altında varlık teminatlının menkul kıymet ihraç edebilirler.

### Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Gelişimi ve Önemi

Gayrimenkul sektörünün önemli aktörlerinden biri olan GYO'ları ilk defa 1995 yılında SPK düzenlemeleri ile Türkiye Sermaye Piyasası ile tanışmış ve günümüze kadar büyük bir gelişme göstermiştir. Türkiye'de 2013 yılı itibarıyla 27 GYO mevcut olup, aktif toplam 27.232.324.000 TL olup aktif toplamının % 65'i gayrimenkul veya gayrimenkule dayalı proje ve haklara dayalıdır. GYO'ların piyasa değeri TL cinsinden 16.877.359.000 TL veya 9.317.000.000 USD'dir.

the mentioned rights hereby no framework or other authorization can be applied for the benefit of no other third persons. This point must be articulated in the real contract of partners.

### Loan Limits

Partnerships, in order to meet the expenses for the short term fund or portfolios, might make use of credit for the amount of five times as much as the amount of their non-consolidated private stocks they declare to the public at the end of the account duration that exists in their financial charts. Upon determining the top limit of the mentioned credit amount, the debt that has been realized through the partnership's financial renting processes and non-cash credits are also taken into consideration. Partnerships can export loan devices (bill of exchange) within the limits of capital market legislations. However the credit amount obtained before the determination of the credit amount that capital market legislations determine is dropped. Partnerships can export security that's guaranteed by the rent revenues and assets of the property sales and sales assurance contracts within the frames of SPK regulations.

### Development and significance of property investment partnerships (PIP)

One of the most important actors of property sector, PIP got introduced to Turkish Capital Market with PIP regulations in 1995. Since then it has faced a great deal of development. By the year 2013 there are 27 PIP in Turkey and active total capital has reached to 27,232,324,000 TL 65% of which depends on properties or property based projects and rights. The market value of PIPs is 19,877,359,000 TL or 9,317,000,000 USD.

**Tablo 1: Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Gelişimi**

| Dönem              | GYO Sayısı | Konsolide Olmayan Aktif Toplamı (ooo TL) | Gayrimenkul veya Gayrimenkule Dayalı Proje ve Hakların Oranı % | Piyasa Değeri (ooo TL) | Piyasa Değeri (Milyon USD) |
|--------------------|------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|
| 2011 Yılı 12 Aylık | 23         | 20.769.996                               | 63                                                             | 11.708.492             | 6.224                      |
| 2012 Yılı 9 Aylık  | 24         | 22.561.915                               | 67                                                             | 13.409.858             | 7.482                      |
| 2012 Yılı 12 Aylık | 25         | 24.086.877                               | 66                                                             | 15.781.822             | 8.857                      |
| 2013 Yılı 3 Aylık  | 27         | 27.232.324                               | 65                                                             | 16.877.359             | 9.317                      |

**Table: 1** Development of Property Investment Partnership

| Duration       | Number of PIP | Non-consolidated Active Total | Total of Property or Project based on property and rights % | Market Value (ooo TL) | Market Value (Million USD) |
|----------------|---------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 2011 12 months | 23            | 20,769,996                    | 63                                                          | 11,708,492            | 6,224                      |
| 2012 9 months  | 24            | 22,561,915                    | 67                                                          | 13,409,858            | 7,462                      |
| 2012 12 months | 25            | 24,086,877                    | 66                                                          | 15,781,822            | 8,857                      |
| 2013 3 months  | 27            | 27,232,324                    | 65                                                          | 16,877,359            | 9,317                      |

**Kaynak:** Aylık İstatistik Bülten, Sermaye Piyasası Kurulu, Mayıs 2013.

Türkiye'de GYO'ları 9,3 milyar USD piyasa değerine sahip olup, ortalama bir GYO başına bu değer 340 milyon USD olmasına karşılık gelişmiş ülkelerdeki istatistiklerle karşılaştırıldığında Türkiye'de GYO'ları için önemli gelişme potansiyeli olduğunu ifade edebiliriz. Amerika Birleşik Devletlerinde GYO'ları 632 milyar USD piyasa değerine sahip olup, ortalama bir GYO başına bu değer 1,8 milyar USD, İngiltere'de GYO'ları 38 milyar USD piyasa değerine sahip olup, ortalama bir GYO başına bu değer 1,4 milyar USD, Fransa'da GYO'ları 46 milyar USD piyasa değerine sahip olup, ortalama bir GYO başına bu değer 2,3 milyar USD tutarındadır.

Yukarıdaki yasal düzenlemeler ışığında GYO'ların önemini incelediğimizde GYO'ları değişik türden gayrimenkul yatırımları ve borçlanma sınırları nedeniyle negatif sermaye riskini ortadan kaldırır ve sonuçta düşük riskli bir gayrimenkul yatırımı imkanı sağlar. borçlanma sınırları nedeniyle sermaye yoğun yatırımlar dolayısı ile mülk sahiplerinin riskin azaltır. Borçlanma sınırları sayesinde yatırımcıyı hak ettiği kârların borç geri ödemesine gitmemesi yönünden koruma sağlar. Küçük yatırımcılar için minimum maliyetle (sadece bir hisse senedi bedeli ile) çok büyük yatırımlardan pay alma imkanı sağlar. Gayrimenkulün bütünlüğünü bozmadan ve riske atmadan yatırımcıların istedikleri an ve büyüklükte borsadan alım satım yapabilmesine imkan sağlar. Halka açık olmaları sebebiyle kâr dağıtım yapan ve bu yolla yatırımcılarına sürekli ve uzun süreli gelir akışı sağlayan bir araçtır. Sürekli gelir akışı sağlamaları nedeniyle emeklilik fonları için ek bir yatırım aracıdır. Yüksek standart ve kalitede ticari ve konut gayrimenkul portföyünün

It can be said that the PIPs in Turkey, when compared to the statistics of those in developed countries, have significant development potential having 9,3 billion USD market value with 340 million USD value of each PIP. Those in USA have 632 billion USD market value to 1,8 billion USD each, and in England 38 billion USD to 1,4 billion USD each, in France 46 billion USD to 2,3 billion USD each.

Within the legislation above, when analyzed the significance of PIPs, we can conclude that PIPs decrease the risk for the land owners, clearing the negative capital risk, thanks to the debt limitations and different kind of property investments, which provides a low risk investment opportunity. It protects the investors by providing debt limits and repayment of loans. It also provides opportunity for the small investors to get a share from big investments with minimized expenses (by paying for only one share). It provides opportunity for the investors to make purchases and sales for how-much-ever they wish protecting and not risking the unity of the property whenever they wish. Because they are open to public, they are devices that deliver profit to public providing ongoing sales and purchases opportunities, and because of this continuous profit flow it obtains an additional investment opportunity for retirement funds. It provides a high standard and good quality professional management for property portfolio, and in the long period of time it prepares an atmosphere for investment for foundational investors. It opens up another financial channel than bank financing. Because they are stock market companies with transparent and institute they prevent out of registration entries.



profesyonelce yönetilmesini sağlar ve uzun dönemde konut sektörü için kurumsal yatırımcıların yatırımı için ortam hazırlar. Banka finansmanı dışında, gayrimenkul yatırımcılarına ayrı bir finansman kanalı açar. Borsa şirketleri olmaları nedeniyle şeffaflık ve kurumsal yönetimle kayıt dışılığı önler.

### Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Vergilendirilmesi

Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının (GYO) vergilendirilmesini GYO'larının elde ettiği kazançların vergilendirilmesi (Kurumlar Vergisi, Gelir Vergisi, Katma Değer Vergisi, Tapu harçları), ile GYO'lıklarından elde edilen kar paylarının vergilendirilmesi şeklinde iki farklı yönden inceleyebiliriz.

GYO'larının kazançlarının kurumlar vergisi açısından vergilendirilmesi 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun (KVK) 5.nci maddesinin 1, no'lu fıkrasının (d) bendinde incelenmiştir. İlgili bende yer aldığı şekliyle GYO'lıklarının portföy işletmeciliğinden doğan kazançları kurumlar vergisinden istisnadır (kurumlar vergisinden muaf değildir), yani kurumlar vergisi oranı 0 (sıfır) dır. GYO'larının kazançlarının gelir vergisi açısından vergilendirilmesi 30.12.2005 tarih ve 26039 sayı numaralı Resmi Gazete'de yayınlanan 257 numaralı tebliğ ile düzenlenmiş olup portföye yapılan menkul kıymet ve sermaye piyasası aracı alım satım bedelleri arasındaki fark (menkul kıymet satış karları) üzerinden % 15 oranında gelir vergisi tevkifatı yapılacağı bildirilmiştir.



### The taxing of property investment partnerships

We can analyze PIPs' taxing in two different angles; the taxing of PIPs gains (Corporate income tax, value added tax, title deed fees) and profit shares gained from PIPs. The gains of PIPs are analyzed in the Corporate Income Tax number 5520, item 1, and article (d). In this article the portfolio management gains is an exception from Corporate Income Tax (but not excluded from Corporate Income Tax), which means the Corporate Income Tax rate is 0 (zero). The taxing of portfolio management gains according to Corporate Income Tax was organized and declared with a notification (notification number 257) published in the official gazette dated 30.12.2005, number 26039. In the notification it was declared Corporate Income Tax rate will be stoppage of 15% on the difference between the security on the portfolio and capital market sales and purchases values (security sales profits). When PIPs gains is analyzed according to VAT because of their market moves, which means because of their sales and purchases movements they are to be charged with VAT, and because of their security features (VAT law, number 3065, item 17, article 4) we can say that they have no exception from the VAT. In the VAT law number 3065 item 28 the VAT rate has been specified by the rate of 10%. The authorization was given to the cabinet and for every taxable project process they have the authority to decrease by the rate of 1% and increase 4 times as much. The 6322 numbered tax gives the cabinet the authority to determine the VAT rate according to (based on the tax value of the land and the property) structure license. According to the law (date 01.01.2013, number 2012/41116 article 7) the VAT rate was re-determined, and for properties under 150 square meters it is 1% and for properties over 150 square meters it is 18%. In the new practice the law rate has been determined according to the square meter by Estate Tax number 1319 item 29. According to this the unit value of tax by square meter, until 500 TL (except for 500 TL-until 499 TL) is 1%, between 500 TL and 999 TL (including 999 TL) 8%, over 1000 TL 18%. Also if the property is bigger than 150 square meter the rate is 18%. As a result according to cabinet decision date 01.01.2013 number 2012/41116 item 7 the mentioned VAT rate is re organized dependin on previous less than 150 square meters regularizations.

GYO'larının kazançlarının Katma Değer Kanunu'nu (KDV) açısından vergilendirilmesi incelendiğinde ticari faaliyetlerinden dolayı yani gayrimenkul alım-satım ve benzer işlemlerle ilgili olarak KDV'si mükellefi olduklarını, menkul kıymet işlemlerinden dolayı ise ilgili kanunun (3065 sayılı katma değer kanunu) 17.maddesinin 4. Fıkrasının g bendi gereği KDV'si istisnasının olmadığını söyleyebiliriz. 3065 sayılı KDV'si Kanunu'nun 28. maddesinde KDV oranı vergiye tabii her işlem için % 10 olarak belirlenmiş olup ve Bakanlar Kurulu'na %1'e kadar indirmeye veya 4 katına kadar çıkarmaya yetki verilmiştir. 6322 sayılı Kanunu'nu Bakanlar Kurulu'na, konut teslimlerinde KDV oranının belirlenmesi (arsa vergi değeri veya konut vergi değeri esas alınmasına bağlanmasıyla ilgili) yetki verilmesi sonrasında KDV oranındaki uygulama yapı ruhsatlarına göre değişiklik göstermektedir. 01.01.2013 tarih ve 2012/41116 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 7.maddesi ile söz konusu KDV oranları yeniden belirlenmiş ve önceden brüt alanı 150 metrekare'nin altındaki konutlarda %1, brüt alanı 150 ve metrekare'nin üstündeki konutlarda %18 olarak uygulanan KDV'si uygulaması 01.01.2013 tarihinde sonra yapı ruhsatına bağlanan konut projelerinde uygulamaya alınmamaya başlanmıştır. Yeni uygulamada 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu'nun 29.maddesine göre açıklanan metrekare birim değerlerine göre belirlenecek KDV'si oranının uygulanması şeklinde oluşmuştur. Buna göre metrekare birim değeri 500 TL'ye kadar (500 TL dahil değil) KDV'si oranı %1, metrekare birim değeri 500 TL-999 TL (999 TL dahil) KDV'si oranı %8, metrekare birim değeri 1000 TL ve üstü değerlerde KDV'si oranı %18 olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda eğer gayrimenkulün büyüklüğü 150 metrekare üstü ise yine aynı şekilde % 18 KDV'si uygulamasına devam edilecektir. Sonucunda 01.01.2013 tarih ve 2012/41116 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 7.maddesi ile söz konusu KDV oranlarının belirlenmesi daha önceki 150 metrekarenin altındaki konutlar için yeni yapılmış bir düzenleme şeklindedir.

## **Bir örnek uygulama ile konuyu incelemek gerekirse**

- Arsa sahibi GURSULAR Konut GYO
- Müteahhit DEMİR İnşaat A.Ş:
- Proje Suadiye'de 400 adet Konut Yapımı
- Projeden Elde Edilen Hasılat 240 Milyon TL

## **As an exemplification;**

- Landlord GURSULAR PROPERTY PIP
- Vendor DEMİR CONSTRUCTIONS CO
- Project Construction of 400 properties in Suadiye
- Gains from the project 240 million TL

## **Share Rates**

- Landlord GURSULAR • Property PIP 50% • Vendor DEMİR CONSTRUCTIONS CO 50% • Total of construction site 56.000 m2 100% • Unit fee according to property construction plan

|            |                                    |
|------------|------------------------------------|
| 400 TL/m2  | For 15,000 m2 land (under 150 m2)  |
| 800 TL/m2  | For 25,000 m2 land (under 150 m2)  |
| 1300 TL/m2 | For 16,000 m2 land (150 m2 and up) |

Each property is supposedly the same price

The VAT calculation and accounting according to Cabinet Decision date 01.01.2013 and number 2012/41116, item 7 in (in case the registration of the property was made before 01.01.2013)

- Net land under 150 m2
- Total gain the landlord is going to get 240 million x0,50=120 Million
- Land smaller than 150 m2 (20 000/28 000) x120 Million=85 714 000
- VAT=85 714 000x0,01=8 571 400
- Over 150 m2 (8 000/28 000) x120 Million=34 386 000
- VAT=34 386 000x0,18=6 189 480

| Remuneration | Explanation                                                                                                    | Loan       | Debt                    |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|
| 1            | Buyers Domestic Sales .....calculated VAT (the remuneration registration of sales for properties under 150 m2) | 94.285.400 | 85.714.000<br>8.571.400 |
| 2            | Buyers Domestic Sales .....calculated VAT (the remuneration registration of sales for properties over 150 m2)  | 40.575.480 | 34.386.000<br>6.189.480 |

### Paylaşım Oranları

- Arsa sahibi GURSULAR
- Konut GYO % 50
- Müteahhit DEMİR İnşaat A.Ş: % 50
- Toplam İnşaat Alanı 56.000 metrekare % 100
- M<sup>2</sup> birim fiyatları konut imar planlarına göre

|                               |                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>400 TL/<br/>metrekare</b>  | 15.000 metrekare'lik alan için<br>(150 metrekarenin altında) |
| <b>800 TL/<br/>metrekare</b>  | 25.000 metrekare'lik alan için<br>(150 metrekarenin altında) |
| <b>1300 TL/<br/>metrekare</b> | 16.000 metrekare'lik alan için<br>(150 metrekare ve üstü)    |

Varsayım Her bir dairenin metre satış fiyatı aynıdır.

01.01.2013 tarih ve 2012/41116 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 7.maddesi'nin öncesine göre (ilgili projenin yapı ruhsatı 01.01.2013 öncesi alınmış ise) KDV'sinin hesaplanması ve muhasebeleştirilmesi

- Net Alanı 150 metrekarenin altındaki konular için
- Arsa sahibinin eline geçecek toplam hasılat 240 milyon x 0,50=120 Milyon
- 150 metrekarenin altındaki alanlar (20.000/28.000) x120 milyon= 85 714 000
- KDV'si = 85 714 000 x 0,01= 8 571 400
- 150 metrekarenin üstündeki alanlar (8.000/28.000) x120 milyon= 34 386 000
- KDV'si= 34 386.000x0,18= 6 189 480

| Yevmiye No | Açıklama                                                                          | Borç       | Alacak                  |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|
| 1          | Alicılar<br>Yurtiçi Satışlar                                                      | 94.285.400 |                         |
|            | .....Hesaplanan KDV<br>(150 metrekare altındaki konut satışlarının yevmiye kaydı) |            | 85.714.000<br>8.571.400 |
| 2          | Alicılar<br>Yurtiçi Satışlar                                                      | 40.575.480 |                         |
|            | .....Hesaplanan KDV<br>(150 metrekare üstündeki konut satışlarının yevmiye kaydı) |            | 34.386.000<br>6.189.480 |

01.01.2013 tarih ve 2012/41116 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 7.maddesi'nin sonrasına göre (ilgili projenin yapı ruhsatı 01.01.2013 sonra

The VAT calculation and accounting according to Cabinet Decision date 01.01.2013 and number 2012/41116, item 7 in (in case the registration of the property was made after 01.01.2013)

- VAT of whose unity price for each m2 is 400 TL
- $(7,500/28,000) \times 120,000,000 = 32,142,857$
- VAT=32,142,857x0,01=321,428,6
- VAT of whose unity price for each m2 is 800 TL
- $(12,500/28,000) \times 120,000,000 = 53,571,429$
- VAT=53,571,429x0,08=42,285,429
- VAT of whose unity price for each m2 is 1,300 TL and those that are larger than 150 m2
- $(8,500/28,000) \times 120,000,000 = 34,285,714$
- VAT=34,285,714x0,18=6,171,428

| Remuneration | Explanation                                                                                                                                               | Loan          | Debt                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|
| 1            | Buyers Domestic Sales<br>.....calculated VAT<br>(the remuneration registration of sales for properties under 150 m2 unit price under 500 TL VAT rate 1%)  | 32.464. 823,6 |                         |
|              |                                                                                                                                                           |               | 32.142.857<br>321.428,6 |
| 2            | Buyer Domestic Sales<br>.....calculated VAT<br>(the remuneration registration of sales for properties under 150 m2 unit price under 500 TL VAT rate 8% )  | 57.85.6858    |                         |
|              |                                                                                                                                                           |               | 53.571.429<br>4.285.429 |
| 3            | Buyers Domestic Sales<br>.....calculated VAT<br>(the remuneration registration of sales for properties over 150 m2 unit price under 500 TL VAT rate 18% ) | 40.457.142    |                         |
|              |                                                                                                                                                           |               | 34.285.714<br>6.171.428 |



alınmış ise) KDV'sinin hesaplanması ve muha-sebeleştirilmesi

- Metrekare birim fiyatı 400 TL olanlar için KDV'si
  - $(7.500/28.000) \times 120.000.000 = 32.142.857$   
KDV'si  $= 32.142.857 \times 0,01 = 321.428,6$
  - Metrekare birim fiyatı 800 TL olanlar için KDV'si
  - $(12.500/28.000) \times 120.000.000 = 53.571.429$   
KDV'si  $= 53.741.429 \times 0,08 = 4.285.429$
  - Metrekare birim fiyatı 1300 TL olanlar ve ya 150 metrekareden büyük olanlar için KDV'si
  - $(8.000/28.000) \times 120.000.000 = 34.285.714$   
KDV'si  $= 34.285.714 \times 0,18 = 6.171.428$
- GYO'larının tapu harçları açısından vergilendi-

| Yevmiye No | Açıklama                                                                                                                                | Borç          | Alacak     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|
| 1          | Alıcılar<br>Yurtiçi Satılar                                                                                                             | 32.464. 823,6 |            |
|            | .....Hesaplanan KDV<br>(150 metrekare altındaki ve birim metrekaresi 500 TL'nin altında konut satışlarının yevmiye kaydı KDV oranı %1)  |               | 32.142.857 |
|            |                                                                                                                                         |               | 321.426,6  |
| 2          | Alıcılar<br>Yurtiçi Satılar                                                                                                             | 57.85.6858    |            |
|            | .....Hesaplanan KDV<br>(150 metrekare altındaki ve birim metrekaresi 500 TL'nin altında konut satışlarının yevmiye kaydı, KDV oranı %8) |               | 53.571.429 |
|            |                                                                                                                                         |               | 4.285.429  |
| 3          | Alıcılar<br>Yurtiçi Satılar                                                                                                             | 40.457.142    |            |
|            | .....Hesaplanan KDV<br>(150 metrekare üstündeki veya metrekare fiyatı 1300 TL olan konut satışlarının yevmiye kaydı, KDV oranı %18)     |               | 34.285.714 |
|            |                                                                                                                                         |               | 6.171.428  |

rilmesinde Harçlar Kanunu açısından herhangi bir istisna ve muafiyet söz konusu değildir. GYO'ları emlak vergisi açısından değerlendirildiğinde de herhangi bir muafiyet ve istisnası söz konusu değildir. GYO'lardan elde edilen kar paylarının vergilendirilmesi, Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 15.nci maddesinin 3 nolu fıkrasında gayrimenkul yatırım ortaklıkları kazançlarından dağıtılsın veya dağıtılmasın %15 oranında vergi kesintisi yapılacağı hükme bağlanmış olmakla birlikte 2009/14594 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bu kazançlar üzerinden yapılacak olan (bu kazançlar dağıtılsın dağıtılmasın) stopaj oranı da % 0 olarak belirlenmiştir. Kar payını elde edenin gerçek kişi olması halinde söz konusu kar payı menkul sermaye ira-



In calculation the title deed fees there is no exception or exemption according to the fee laws.

If it is analyzed according to the estate laws the situation is absolutely the same. In Corporate Income tax Law the taxing of PIPs gains no matter they are shared or not (determined in the item 15, article 3) will be taxed by 15%, and according to the cabinet decision number 2009/14594 the stoppage done on these gains (no matter they are share or not) will be 0%. In case the share holder is a real person it will be considered as revenue and the taxing will be calculated by 20% with the addition of a discount according to Corporate Income tax Law decision item number 76. This will be announced only in case the announcement is over the limit. In case this profit holder is a commercial foundation rather than a real person (which means this foundation is a responsible for Corporate Income tax Law) the foundation will not be included in the item number 76. Thus the gains will be announced without taking the announcement level limit into consideration. So they will not get the benefit from the discount. Corporate taxpayers cannot facilitate from the discount, and it is included in the manifesto without the consideration of manifesto limits.

## Conclusion

The protection that we mentioned above of PIPs for the oncoming years, and their usage of financial structure being not only through bank loans but also capital market devices will increase their development potential. The usage of the possessions sources such as regular renting fees or their property sales as a warrant and assurance, their property certificates



dı olarak kabul edilerek vergilendirilecek ve elde edilen kar payına bağlı olarak %20 oranında vergi alacağı sorumlu sıfatıyla hesaplanacak ve bu vergiye GVK'nun 76.maddesi gereğince indirim oranı uygulanacak, bulunan tutar beyan verme sınırını aştığında beyan edilecektir. GYO'larından kar payı elde edenin ticari işletme (gelir vergisi mükellefi) olması durumunda GVK'nun 76.maddesinden yararlanamayacak ve elde edilen kar payı ticari kazanç sayıldığından dolayı beyan verme sınırına bakılmaksızın beyan edilecektir. GYO'larından kar payı elde edenin kurumlar vergisi mükellefi olması durumunda sorumlu sıfatıyla gelir vergisi hesaplaması ve kesintisi yapılmaz. Kurumlar vergisi mükellefi indirim oranı uygulamasından yararlanamaz ve bu kar beyan sınırına bakılmaksızın beyannameye dahil edilir.

### Sonuç

GYO'larının önümüzdeki yıllarda yukarıda ifade ettiğimiz önemi koruması ve finansman yapılarını sadece banka kredileri ile değil, aynı zamanda sermaye piyasası araçları ile kullanmaları gelişme potansiyellerini arttıracaktır. Sahip oldukları düzenli kira ve gayrimenkul satış gelirleri gibi menkul kıymetleştirilebilir kaynakların teminat olarak kullanılması ve bu teminatlara bağlı gayrimenkul sertifikaları, varlık teminatlı menkul kıymetler gibi sermaye piyasası araçlarını ihraç edebilmeleri, daha sağlam bir finansman yapısına sahip olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca GYO'ların düzenli kar payı ödeme alışkanlığı kazanmasının yanısıra GYO'larının yatırım yaptığı süreçteki veya gayrimenkule dayalı menkul kıymetlere (ortaklık veya borçlanma araçlarına) yatırım yapanların yatırım kararlarında sürekli olmaları Türkiye'deki risksiz faiz oranındaki değişmeye bağlı olacaktır. Risksiz faiz oranlarındaki istikrarlı durum varlığı, GYO'larının gelişimini etkileyecek en önemli faktördür. Risksiz faiz oranlarındaki istikrarın yanısıra kurumsal yönetim uygulamalarındaki başarılar ve vergisel düzenlemelerdeki iyileştirmelerde GYO'larının gelişimi son derece önemlidir ve Türkiye'deki GYO'lıkları özellikle kurumsal yönetim konusunda başarılı bir performans göstereceklerdir. ■



and their warranted security values along with the ability to export all these values will make the have a stronger financial structure. Besides along with PIPs regular profit share payments and their persistency on their investments such as property sales (partnership or loaning devices) depends on stable interest rates in Turkey. The existence of this stability is the most significant factor that will affect the development of PIPs. The success in the foundational management applications as well as stability on no risk interest rates and also in the improvements in taxing regularizations depends on the development of PIPs. Thus the PIPs in Turkey will result in a successful performance especially in foundational management. ■

### Kaynakça / Bibliography

- Ersin Bayraktaroğlu, "Dünya'da ve Türkiye'de Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları", 28

- Mayıs 2013, İstanbul. • Harçlar Kanunu • Kurumlar Vergisi Kanunu • Sermaye Piyasası Kurulu Aylık İstatistik Bülten, Mayıs 2013. • Bakanlar Kurulu Kararları • Gelir Vergisi Kanunu • Sermaye Piyasası Kurulu'nun Yayınlanmış Olduğu Tebliğler

## Spotlight



# Anadolu'daki Çağrı Merkezleri

## Call Centers in Anatolia

Çağrı merkezlerinin sayısı son yıllarda hızla artmış olup, şirketler, devlet teşviklerinin de etkisiyle, bu merkezlerin büyük bir bölümünü Anadolu'ya yönlendirmişlerdir.

*The number of call centers has increased rapidly in recent years, companies channelled a large part of these centers to Anatolia upon the impact of government promotions.*



**Ahmet Hakan ÖZKAN**

İAÜ, Araştırma Görevlisi

IAU Research Associate

**Y**eni şirketlerin Anadolu'ya girişi, devlet teşviklerinin de etkisiyle son yıllarda hızlanmıştır. Bu şirketler içerisinde Anadolu'nun yapısı ile en iyi uyumu çağrı merkezleri sağlamış görünmektedir. Çağrı merkezlerinin Anadolu'daki demografik ve ekonomik yapıya da çeşitli etkileri olmaktadır.

Çağrı merkezleri daha iyi ve daha etkin bir müşteri hizmeti sağlamak amacıyla oluşturulmuş olan kurumlardır. Çağrı merkezi anlayışı pek çok kurumda yeni yeni oluşmaya başlamış olsa da pek çok firma için kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Müşterilerin istekleri ve beklentileri çağrı merkezinin o şirket için gerekliliğini belirleyecektir. Bazı sektörlerde müşteriler çağrı merkezi olan şirketleri tercih etme eğilimindedir. Çünkü çağrı merkezleri daha iyi bir servisin garantisi olarak kabul edilir. Yer ve zaman esnekliği, çağrı merkezlerinin hizmet bariyerlerini ortadan kaldıran en önemli özelliğidir. Telefon olan her yerden bir çağrı merkezine çalışma

**T**he entry of new companies into Anatolia has quickened upon the impact of government promotions. Among these companies, it seems that call centers have the most harmony with the structure of Anatolia. Call centers have various effects on the demographic and economic structure of Anatolia. Call centers are organizations that have been constructed to provide better and more effective customer services. Although the concept of call center has recently emerged in many institutions, it has been inevitable for a great many companies. The expectations and wishes of customers will determine necessity for call centers for that company. In some sectors, customers are more inclined to prefer companies with call centers because call centers are accepted as the guarantee for better service. Time and place flexibility is the most prominent feature of call centers which dismisses service barriers of call centers. You could reach a call

saatleriniz içinde ulaşabileceğiniz gibi 7/24 çalışan çağrı merkezlerine de istediğiniz saatte ulaşabilirsiniz. Çağrı merkezleri müşteri ilişkileri yönetimini (CRM) hizmet ve operasyonlarının merkezine almıştır.

Çağrı merkezleri pek çok ölçütlere göre kategorize edilebilir: müşteri hizmetleri, yardım masası, acil cevap bölümü, satış, pazarlama ve sipariş alma bölümü bunlara örnek olarak verilebilir. Çağrı merkezlerinin en önemli sınıflandırması ise gelen ve giden çağrılara göre yapılır. Bu doğrultuda gelen çağrıları karşılayan çağrı merkezlerine inbound, müşterilerin arandığı çağrı merkezlerine ise outbound adı verilir. Inbound çağrı merkezleri gelen çağrılara istenen oranlarda cevap veriyor olmak amacıyla operasyon yönetimi gerçekleştirirler. Outbound

çağrı merkezleri de giden çağrıları idare eder. Bu merkezler genellikle tele-marketing veya araştırma amacıyla çalışırlar.

Inbound çağrı merkezlerinde IVR sistemleri kuruludur. IVR sistemleri VRU olarak da bilinse de açılımı "interactive voice response" olan IVR birimleri daha yaygındır. Birim kelimesi IVR kısaltmasında yer almadığı için "voice response unit" yani VRU da kullanılmaktadır. IVR sisteminin amacı "self servis" anlayışına uygun şekilde hizmet vermektir.

IVR sistemi telefon tuşları kullanılarak



center from anywhere during your working hours, you could reach a 7/24 anytime you like, as well. Call centers have put CRM-customer relations managements into the core of service and operations. Call centers can be categorized according to many standards; customer services help desk, urgent reply department, sales, marketing and order-taking departments could be given as examples. The most important classification of call centers is carried out according to incoming and outgoing calls. In this sense, the call centers for incoming calls are named "inbound" while the call centers which are called by customers are called "outbound". Inbound call centers carry out operations managements in order to answer incoming calls in the expected ratios. Outbound call centers handle outgoing calls. These centers generally work for the purpose of telemarketing and research. In inbound call centers, IVR systems are set. Although IVR systems are also known as VRU, IVR units the declination of which is "interactive voice response" are more common. Since unit the word "unit" does not exist in the abbreviation of IVR, voice response unit in other words VRU is also used. The purpose of IVR system is to provide service in accordance with the concept of self service. IVR system can be managed, using phone keys. Giving the account number and by the required inromation, the menus to be transacted could be reached via stated guidance IVR systems which are set according to voice response system enabling more complicated transactions. The follow up of the transactions of the bank accounts or the monitoring of plane or bus departure times are transactions that can be carried out through IVR. As the technology improves, the features of IVR systems increase. IVR has a structure that can decrease the costs on its own, this aspect





yönetilebilir. Hesap numarası ve istenen bilgiler verilerek işlem yapılacak menülere belirtilen yönlendirmelere uyarak ulaşılabilir. Ses yanıt sistemine göre düzenlenen IVR sistemleri ise daha komplike işlemlerin yapılmasına olanak tanımaktadır. Banka hesaplarındaki işlemlerin takibi, uçak veya otobüs hareket saatlerinin izlenmesi IVR aracılığıyla gerçekleştirilebilen işlemlerdir. Gelişen teknoloji ile IVR sistemlerinin özellikleri artmaktadır. IVR kendi başına maliyetleri düşürebilen bir yapıya sahiptir. Teknolojinin kullanımı ile bu yönü daha da güçlenmektedir (Gans, Koole and Mandelbaum, 2003).

Çağrı merkezlerinin maliyetini düşürmeye yönelik çalışmalarda IVR sistemlerinin yeri bir noktaya kadar varlığını korumaktadır. Maliyet merkezi olarak görülen çağrı merkezlerinin maliyetini düşürme stratejileri oldukça çeşitlidir. Türkiye'de devlet teşviklerinin de etkisiyle çağrı merkezleri Anadolu'ya taşınmaktadır. Çağrı merkezlerinin Anadolu'ya taşınmasının çeşitli etkileri vardır. Bunları dışsal ve içsel etkiler olarak iki grupta toplayabiliriz. Dışsal etkilerin içerisinde ekonomik etkiler, eğitimsel etkiler ve politik etkiler yer alırken içsel etkilerin içerisinde tetik etkisi yer almaktadır. Çünkü dışsal etkiler çağrı merkezlerini direkt değil dolaylı yoldan etkileyebilecek olan faktörleri içerirken, içsel etkiler direkt olarak çağrı merkezini ve faaliyetlerini etkilemektedir.

## II. Dışsal Etkiler

### A. Ekonomik Etkiler

Devlet teşviklerinin sonrasında diğer pek çok şirket gibi çağrı merkezleri de Anadolu'ya taşınmaya başladılar. Turkcell'in Erzurum'da çağrı merkezi açmasının ardından 19 Mayıs 2008 tarihinde Finansbank da aynı şehirde çağrı merkezi açtı. 29 Ekim 2008 tarihinde Garanti Bankası Sivas'ta çağrı merkezi açarken 26 Mayıs 2010 tarihinde Yapı Kredi Bankası Samsun'da bir çağrı merkezi açmıştır. D-Smart ise Gümüşhane şehrinde çağrı merkezi kurmayı tercih etmiştir.

Bu çağrı merkezlerinin etkisiyle bölgeye ilk aşamada toplu bir para girişi olmuş ve yatırım çarpanının yardımıyla bu etki büyümüştür. Finansbank 11 milyon Türk Lirası, Garanti Bankası 3 milyon Amerikan Doları, Yapı Kredi Bankası ise 3 milyon Türk Lirası yatırım yaptığını beyan etmiştir. Bu toplu para girişleri yatırım çarpanı ile katlanarak bölge ekonomisinin genişlemesine

of the system strengthens more with technology use. (Gans, Koole ve Mandelbaum, 2003). In studies which are designed for decreasing the costs of call centers, the place of IVR systems keeps its existence to some extent. Call centers which are seen as the center of costs have quite various strategies to reduce costs. Call centers in Turkey are moved to Anatolia under the impact of government promotions. The movement of call centers into Anatolia have different effects. Their effects can be put into two different groups which are exogenous and endogenous effects. Economic, educational and political effects can be counted as exogenous effects, trigger effect is one of the endogenous effects because while exogenous effects include the factors which can influence call centers not directly, but in a roundabout way, endogenous effects influence call centers and their activities directly.

## II. Exogenous Effects

### A. Economic Effects

As a result of government promotions, as for many other companies, call centers started moving to Anatolia, too. After Turkcell had opened a call center in Erzurum, Finansbank opened a call center in the same city on May 19, 2008. Garanti Bank set up a call center in Sivas on October 29, 2008 and Yapı Kredi Bank opened a call center in Samsun on May 26, 2010. D-Smart preferred setting up its call center in Gümüşhane. Upon the effects of these call centers, in the first stage severance cash flow took place in the region and this effect grew by means of investment multiplier.

Finansbank declared that it invested 11 million TL, Garanti Bank declared 3 million USD and Yapı Kredi Bank declared 3 million TL as investment. These severance cash inflows increased incrementally with investment multiplier and they helped the economic improvement of the re-



yardımcı olmuştur.

Çağrı merkezlerinin yaptıkları yatırımlardan başka çalışanları aracılığıyla bölge ekonomisine olumlu etki görülmektedir. Çağrı merkezlerinin açılması ile bölgedeki işsizlik oranı da azalmıştır. Çünkü sadece açılan çağrı merkezleri bir iş imkanı olmamıştır. Aynı zamanda bu çağrı merkezleri ve çalışanların ihtiyaçlarını sağlayacak olan sektörler de iş imkanı yaratmıştır.

Çağrı merkezi sektörü emek-yoğun bir sektördür (Shahidul ve Shazali, 2011). Diğer şirketler ile kıyaslandığında en yüksek çalışan sayısı çağrı merkezlerine aittir. Çalışan başına düşen sermaye miktarının en az olduğu sektör çağrı merkezleridir. Bu nedenle çağrı merkezi yatırımının yapıldığı bölgelerde sadece yatırım çarpanı değil, çalışan kişiler de bölgenin çehresini değiştirecek güce sahiptir. Çalışanların ihtiyaçları yeni çalışma alanları yaratacaktır. Öncelikle taşımacılık sektörü gelişecektir. Sonrasında da hizmetler sektörü zorunlu bir gelişme içerisine girecektir,

gion. Other than the investments of call centers, their employees also have a positive effect on the economy of the region. Upon the set up of call centers, unemployment level in the region decreased because not only the set up call centers were job opportunities. At the same time, the sectors which will meet the needs of these call centers and their employees had job opportunities. Call center sector is a labor intensive sector. When compared to other companies, the highest number of employees belongs to call centers. The sector where the amount of capital per employee is the lowest is call centers. For this reason, in the regions where there is call center investment not only the investment multiplier, but also the employees have the power to change the face of the region. The needs of the employees will create new working areas. Primarily, the transportation sector will develop. Then, services sector will face a mandatory development, restaurants and food services

companies will come into play. Generally, it has been observed that call centers open a food place or cafeteria within their own scope and they pass on its management by tender.

It was announced that Finans Bank had a call center in Erzurum the capacity of which is 700 employees. Garanti Bank went into action with 90 people within the body of TR Cumhuriyet University, after a short while it

increased its capacity of employees. Yapı Kredi Bank declared its call center's employee number-in Samsun- as 500 in 2010 (Çetinel, 2010).

Siemens set up its call center in Düzce in January, 2010. During the first eight month of 2010, 235 new companies got into the market of Düzce. In the years when Teleperformance got into the market of Uşak, other quick entries took place. On the other hand, after Avea had opened its call center in Erzincan in 2009, other companies did not get into the market. The call centers which moved into Erzincan with Assist went on their operations with the



lokantalar veya yemek hizmeti servisi veren şirketler devreye girecektir. Genellikle çağrı merkezlerinin kendi bünyesinde bir yemek merkezi veya kafeterya oluşturarak bunun işletmesini ihale ile devrettiği gözlemlenmiştir.

Finansbank'ın Erzurum'daki çağrı merkezi 700 kişi kapasiteli olarak beyan edildi. Garanti Bankası T.C. Cumhuriyet Üniversitesi bünyesinde 90 kişi ile faaliyete başlamasının ardından kısa sürede çalışan sayısını arttırdı. Yapı Kredi Bankası ise Samsun çağrı merkezindeki çalışan sayısını 2010 yılı içerisinde 500 olarak beyan etmiştir (Çetinel, 2010).

2010 yılının ocak ayında Siemens Düzce'de çağrı merkezi açtı. 2010 yılının ilk sekiz ayında 235 yeni şirket Düzce piyasasına girdi. Uşak piyasasına Teleperformance şirketinin girdiği yıllarda da hızlı girişler yaşandı. Diğer taraftan 2009 yılında Avea Erzincan'da çağrı merkezi açtıktan sonra piyasaya başka şirketler girmedi. Assist ile Erzincan'a taşınan çağrı merkezleri ise İDO gibi şirketlerin çağrı merkezi operasyonlarını yürüterek faaliyetlerine devam ettiler.

### B. Eğitim Alanındaki Etkiler

2006 yılında Gümüşhane'de faaliyetine başlayan çağrı merkezi, 2007 yılına kadar büyümesini sürdürdü. 2008 yılında Gümüşhane Üniversitesi'nin kurulmasını bu büyüme ile ilişkilendirmek mümkündür. Çünkü çağrı merkezini açan aynı şirket sadece istihdam yaratarak değil aynı zamanda yurt yaparak ve üniversite faaliyetlerine yardım aktararak bölge ekonomisine katkıda bulundu. Erzincan Üniversitesi de aynı yıl faaliyete geçti ve çağrı merkezi yatırımlarından sonra büyümeye başladı. 2009-2010 yılları arasında 2.245 öğrenci Gümüşhane Üniversitesi'nde eğitimine başladı. 2010-2011 yılları arasında 850 kişi daha yeni programlara yerleştirildi. Erzincan Üniversitesi de 2009 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü'nü kurdu. Gümüşhane Üniversitesi ise 2010 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü'nü faaliyete geçirebildi. Gümüşhane Üniversitesi, Tunceli Üniversitesi gibi diğer 10 üniversite ile aynı yıl faaliyete geçti. Ama bu üniversitelerin pek çoğu bir süre daha sosyal bilimler enstitüsüne kavuşamadı. Örneğin Tunceli Üniversitesi ancak 2012 yılında Sosyal Bilimler Enstitüsü açabildi.

Çağrı merkezlerinin esnek çalışma saatleri öğrenciler için bir avantaj oluşturmaktadır. Bunu sadece Erzincan ve Gümüşhane'de değil, diğer şehirlerde de gözlemleyebiliriz. Garanti Bankası, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi kampüsü içerisinde açtığı çağrı merkezi ile bu avantajı öğrencilerin kullanımına sundu. Bu asyede hem çağrı merkezi nitelikli personel çalıştırma avantajından faydalanabilmekte, hem de Anadolu'daki durumu iyi olmayan öğrencilerin okuma imkanı bulabilmektedir. Üniversitelerin şehirde çağrı merkezi açıldıktan sonra büyümesinin bir diğer sebebi de budur.

Çağrı merkezlerinin üniversitelerin yoğun olduğu şehirlerde açılması da söz konusudur. Örneğin Erzurum şehrinin önce Turkcell son-

call centers of some companies such as İDO.

### B. Effects on Education

The call center that started operating in Gümüşhane in the year 2006 continued its growth until 2007. The foundation of Gümüşhane University in 2008 can be related to this growth; Because the same company that started the call center also contributed to the economy of the city not only by providing employment, but also by building dormitories and funding some of the activities of the university. In the same year, Erzincan University was founded and started to grow after the investments of the call center. Between 2009-2010, 2245 students started studying at Gümüşhane University. Between 2010-2011, 850 more students were placed in new programs. Erzincan University founded its institute of social sciences in 2009. Gümüşhane University started its institute of social sciences in 2010. Gümüşhane University started operating alongside 10 other universities such as Tunceli University. However, most of these universities could not start an institute of social sciences for a long time. For instance, Tunceli University was able to start its social sciences institute only in 2012.

The flexible working hours in call centers are an advantage for students. We can observe this in many other cities besides Erzincan and Gümüşhane. Garanti Bank provided this advantage to the students by establishing an on-campus call center in Sivas Cumhuriyet University. As a result, the call





Çağrı merkezleri emek yoğun ve çalışan başına düşen sabit sermaye yatırımının son derece düşük olduğu bir iş koludur.

ra Finansbank tarafından tercih edilmesinde bu etkili bir nedendir. Nitelikli personel bulabilmek için bir veya birkaç üniversitenin varlığı bir avantajdır. 112 için açılan çağrı merkezi ise Konya'dadır. Konya ilimizde Selçuk Üniversitesi'nin yanı sıra Karatay ve Mevlana Üniversiteleri mevcuttur. Malatya şehrimizde yer alan T.C. İnönü Üniversitesi'nin de CMC tarafından bu şehrin tercih edilmesinde etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Bu şehrimizdeki çağrı merkezinin kapasitesi 1000 kişi civarındadır.

### C. Politik Etkiler

Çağrı merkezlerinin politik etkileri de mevcuttur. Bazen bir bölgenin yapılanmasının hızlanmasında beklenenden fazla etki gösterirler. Erzurum'da çağrı merkezlerinin açılmasından sonra bu bölge yeniden hatırlandı ve kış turizmi için bu bölge teşvik edilmeye başlandı. Üniversite olimpiyatları (UNIVERSIAD) gibi etkinlikler ile bölgenin tanıtımı yapıldı ve yatırımlar hızlandı.

Global Bilgi A.Ş.'nin Diyarbakır'da çağrı merkezi açması ise dönem başbakanı Recep Tayyip Erdoğan tarafından da büyük destek gördü. Diyarbakır'da gerçekleşen herhangi bir yatırımın gerçekleşen bu gibi pek çok olumsuzluklara rağmen bir başbakandan bu kadar destek görmesi Türkiye Cumhuriyeti tarihinde sık rastlanan bir durum değildir.

Turkcell, bölge refahı için Kardelen Projesi gibi projeler de düzenlemiştir. Ama en etkili örnek Gönül Köprüsü Projesi olarak verilebilir. Bu proje aracılığıyla Türkiye'nin doğu ve batısındaki öğrenciler birbirlerini tanıma imkanı bulmuşlardır (www.gonulkoprusu.com,2010). Özel şirketler doğuya yatırımlarını hızlandırmıştır. Böylelikle şartlar daha farklı politikalar için elverişli hale gelmiştir. Bu gelişmeler bu kadarla da kalmamış, doğuda pek çok şehre havaalanı yapımına başlanmıştır. Bu yapım kararları da yine pek çok yatırımı beraberinde getirmiştir. Buna örnek olarak Bingöl'de havaalanı yapımına başlanmasından sonra faaliyete geçen çağrı merkezini örnek verebiliriz. Burada sadece çağrı merkezlerinin tek taraflı etkisini değil politikalar ile çağrı merkezlerinin etkileşimini görebilmemiz mümkündür. Bingöl'de açılan ve Callpex'e ait olan çağrı merkezi 2011 yılında 400 çalışana kadar ulaşmıştır. Daha önce hem kamu hem de özel sektör yatırımları konusunda şanslı olmayan bu gibi şehirler çağrı mer-

center has the opportunity to employ qualified personnel. At the same time, students who cannot afford to pay for the expenses of their education can work there. This is a reason why universities grow after call centers are opened.

Also, call centers are being opened in cities where there are many universities. For instance, this is an important reason why Erzurum is preferred by Turkcell and Finansbank. The presence of universities is an advantage for finding qualified personnel. The call center for 112 is opened in Konya. In Konya, there are Selçuk University, Karatay University and Mevlana University. It is also estimated that T.C. İnönü University is an important factor in CMC's preference of Malatya. The capacity of the call center in this city is about 1000 workers.

### C. Political Effects

There are also political effects of call centers. Sometimes, they affect the impetus of a region's restructuring more than expected. After call centers opened in Erzurum, this region was remembered and this region started to be promoted for winter tourism. The promotion of the city was carried out through events such as University Olympics (UNIVERSIAD); investments accelerated. The opening of a call center by Global Bilgi Inc. was strongly supported by the current prime minister Recep Tayyip Erdoğan. Such support by a prime minister in investments in Diyarbakır despite these negative events is not a very frequent case in Turkish history.

Turkcell also organized projects for the welfare in the regions such as the Kardelen Project. However, the most influential example is the Gönül Köprüsü Project. Through this project, students in the eastern and western parts of Turkey got the opportunity to meet one another. Private companies accelerated their investments in the east. As a result, consequences got more convenient for different policies. In addition, in many cities of the east, airport constructions started. The decision for building airports also directed many investments to the region. As an example we can mention the call center that started to operate after the building of an airport in Bingöl. We can hereby see not only the unidirectional effects of call centers, but also the interaction between policies and call centers. The Callpex



kezzlerinin bu bölgelerde çoğalmasi ve başarılı olması neticesinde zincirleme bir etki sonrasında daha fazla yatırım almaya başlamışlardır. Çünkü çağrı merkezlerinin Anadolu'da artması ile birlikte zincirleme olarak Anadolu şehirlerinin ihtiyaçları da artmaya başladı.

### III. İçsel Etkiler

#### A. Tetik etkisi

Bankalar Türkiye'de en saygın şirketler olarak kabul edilebilir. Kurumsal yapısı yadsınamayacak olan şirketlerdir. Bankalar insanların güvenliğini kazanmıştır ve bu esasa göre faaliyet gösterirler. Türkiye'de bankaların da çağrı merkezi istatistikleri oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla 22 banka BDDK gibi ilgili kurumlara istatistiksel raporlar sunmaktadır. Çağrı merkezlerinin gelişimi ve hareketliliği en azından bankacılık sektörü çağrı merkezine indirgendiğinde biraz daha sağlıklı bir şekilde takip edilebilmektedir.

Bankaların güvenilir yapısı insanların ve şirketlerin beklentilerini şekillendirebilir. Çünkü bankaların yaptığı çalışmalara da yatırımcılar güvenmektedir. Bir bankanın aldığı bir yatırım kararı duyulursa bu pek çok yatırımcıyı, kimi zaman da piyasayı etkiler. Benzer şekilde bir bankanın bir bölgede çağrı merkezi açacağını duyurması da yatırımcıları etkileyecektir. Bankaların yüksek kar beklentisi ve yatırımlarını değerlendirme isteği, yapacağı herhangi bir yatırımın da bu amaçla yapılmış olma ihtimalini de beraberinde getirir. Bu nedenle bankaların olgunlaşmamış ve daha az etkin piyasalarda yatırım yapacağını duyulması o piyasalara yeni yatırımcıların girmesine neden olur.

Bankaların veya yüksek prestijli şirketlerin bir bölgede yatırım yapacağını açıklamasının ardından yeni yatırımların tetiklenmesine tetik etkisi denebilir. Diğer çağrı merkezlerinin sadece bir kısmında tetik etkisini görmek mümkün olmasına rağmen banka çağrı merkezlerinin hepsinde tetik etkisi gözlemlenmiştir. Örneğin Samsun'a yeni firma girişleri Yapı Kredi Bankası'nın çağrı merkezi açacağını beyan etmesinden hemen sonra hızlanmıştır. Garanti Bankası'nın Sivas'ta yatırım yapmasından bir süre sonra da bu bölgede yatırımlar hızlanmıştır. Samsun, daha etkin bir piyasayken Sivas daha az etkin bir piyasadır. Bu nedenle Sivas'ta tetik etkisinin daha yavaş olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan önce Turkcell, sonra da Finansbank'ın

call center in Bingöl reached up to 400 employees in 2011. These cities, which were not quite lucky in terms of public and private investments, started to receive more investment due to the opening and success of more call centers. This is because the needs of Anatolian cities increased in parallel with the increase in the number of call centers in Anatolia.

### III. Internal Effects

#### A. Trigger effect

Banks are the most respectable companies. Their corporate structure cannot be denied. They earned people's respect and they act according to this principle. In Turkey, call center statistics for banks are also being created. To that end, 22 banks present statistical reports to relevant institutions such as BDDK. The development and mobility of call centers can be monitored more efficiently when the scope is narrowed down to the banking sector call centers.

The reliable structure of banks can shape people's and companies' expectations. This is because investors trust banks. If an investment decision of a bank is heard, this will influence many investors, and sometimes even the market. Similarly, the announcement of a decision by a bank to open a call center in a region also affects investors. Banks' high profit expectation and will to assess investments means it is likely that an investment by a bank is done with these purposes. So, when banks announce an introduction to an emerging market, new investors follow. This triggering of banks' and high prestige companies' decision to invest in a region can be called the trigger effect. Even though the trigger effect is observed in only some of call centers, the call centers opened by banks all show marks of trigger effects. For instance, the introduction of new companies into Samsun follows the announcement that Yapı Kredi Bank is about to open a call center in the city. Also, after Garanti Bank launched investments in Sivas, other investments gained impetus in the region. While Samsun is an active market, Sivas is less so. Therefore, the trigger effect can be said to be slower in Sivas. On the other hand, in Erzurum where first Turkcell and then Finansbank directed their investments, the trigger effect is observed to be

*Call centers are a line of business which is labour-intensive and where fixed capital investment per employee is extremely low.*

Çağrı merkezlerinin gelişimi ve hareketliliği konusunda bankacılık sektörü öncü durumundadır. Bankacılığı telekomünikasyon sektörü yakından izlemektedir.

yatırım yapmış olduğu Erzurum'da tetik etkisinin çok daha hızlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu noktada yatırımın miktarının da önemli olduğu ve tetik etkisi sürecini hızlandırdığı görülmektedir. Çünkü Garanti Bankası'nın Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nin içerisinde açtığı çağrı merkezi başlangıçta küçük boyutlardaydı. Çağrı merkezinin kapasitesi ve yapılan yatırımlar zaman içerisinde arttı. Bir diğer önemli nokta ise Garanti Bankası'nın kendi ekibiyle başlaması ve başlangıçta neredeyse hiç istihdam yaratmamış olmasıydı. İstihdam yaratılıyor olması tetik etkisinin varlığı için gereklidir.

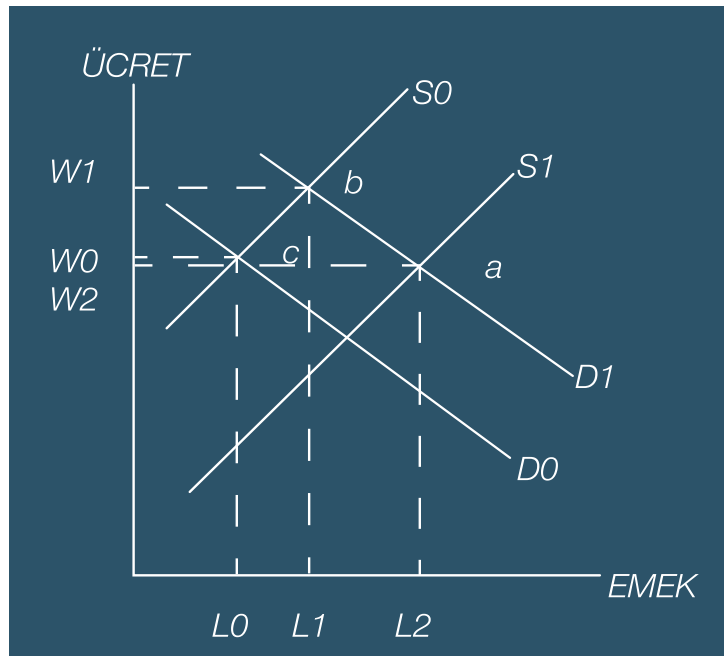
Yapı Kredi Bankası'nın Samsun'a girişini izlediğimiz zaman pek çok şirket tarafından takip edildiğini görüyoruz. Hatta Bosch çağrı merkezi de bu şehre taşındı ve 300 kişi istihdam etmek gibi bir hedefi olduğunu duyurdu (Çetinel, 2010).

Tetik etkisi 3 aşamada ortaya çıkar. İlk aşamada yatırımın duyurulması gerçekleşecektir. Bu aşamada piyasaya girişler olacaktır ve piyasadaki şirket sayısı artacaktır. İkinci aşama ile beraber piyasada istihdam oluşur ve istihdam edilen emek miktarı giderek artar. Oluşan istihdam ile ücretler genel düzeyi yükselir. Ücretler genel düzeyi yükselmesine rağmen çağrı merkezleri ücret seviyesini sabit tutmaya çalışırlar. Üçüncü ve son aşamada bölge çevre illerden göç almaya başlar ve emek arzı da artış gösterir. Böylelikle ücretler genel düzeyi biraz daha düşecektir.

much faster. At this point, it turns out that the amount of investment is important and it gives impetus to the trigger effect process; because the call center opened by Garanti Bank in the campus of Sivas Cumhuriyet University was small at first, but its capacity and the investments have grown bigger. Another important point is that Garanti Bank started with its own team and provided almost no employment at first. The provision of employment is a requirement for the trigger effect.

When we observe the introduction of Yapı Kredi Bank into Samsun, we see that it is followed by many companies. Also, Bosch call center moved to this city and announced that it aimed to employ 300 people. (Çetinel, 2010).

Trigger effect occurs in three phases. In the first phase, investment will be announced. In this phase, inputs will be available in the market and the number of companies will increase in the market. In the second phase, employment is created in the market and the amount of labour gradually increases. The general level of payments increase by employment. Although the general level of payments increase, call centers try to peg payments. In the last phase, the area starts to get immigration from nearby cities and labour supply will also increase. Thus, the general level of payments will be decreased to a degree.



Şekil 1. Ücret Arz ve Talep Eğrileri

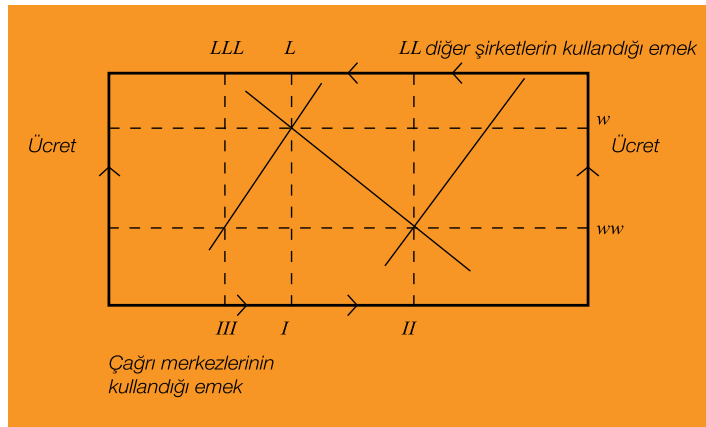
Ücret ve emek arzını arz-talep eğrileri aracılığıyla gösterildiğinde yeni firmaların piyasaya girişi ile ücretlerin ve istihdam edilen kişi sayısının arttığı görülmektedir. Emeğe duyulan talep nedeniyle talep eğrisi D0 konumundan D1 konumuna gelmiştir. Yeni ücret miktarı da W0 konumundan W1 konumunda ve yeni emek miktarı da L0 konumundan L1 konumuna gelmiştir. Bu hareketler ilk iki aşamayı temsil etmektedir. Üçüncü aşamada göçler nedeniyle arz eğrisi S0 konumundan S1 konumuna gelecektir. Göçlerin şiddetli olması beklenir ve bu göçler sonrasında yeni ücret miktarı W2 konumuna gelecektir. Ücretlerin düşmesi ile istihdam edilen kişi sayısı da artacaktır ve L2 konumuna gelecektir. W2 noktasına dikkat edildiği zaman önceki ücret düzeyinin de altında olduğu görülür. Bunun her zaman bu şekilde olması beklenmez. Ama Elazığ ve Malatya'daki sanayileşme safhaları gözlemlendiği zaman bu şekilde bir hareketlilik yaşandığı görülmüştür. Göçler başladıktan sonra ücretler genel düzeyi düşmüştür. Bunun psikolojik nedenleri incelendiği zaman göç eden kişilerin profili ve ruh hali ön plana çıkmıştır. Göç eden kişiler çalışmak amacıyla olan ve yaşam anlayışları da çalışmak üzerine kurulu olan kişilerdir. Bu nedenle düşük ücretle de olsa çalışmak istemektedir. Diğer taraftan göç eden ve iş bulamayan kişiler de geri dönmek yerine düşük ücretle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum da daha önceki ücret düzeyinden daha azına razı olan yeni bir grubun oluşmasına sebebiyet vermiştir. İlk iki aşamada farkına varılması gereken diğer bir nokta da emeğin firmalar arasında dağılımıdır. İlk iki aşamayı farklı bir açıdan gözlemlemek için Paul Samuelson and Ronald Jones tarafından geliştirilen spesifik faktör analizi grafiklerini kullanabiliriz.

Payment and labour supply is shown by supply demand curves, it is seen that payments and number of employed people increase by entries of new firms into the market. Due to demand of labour, demand curve shifted from D0 to D1. New payment amount shifted from W0 to W1. New amount of labour shifted from L0 to L1. These movements represent the first two phases. In the third phase, supply curve shifts from S0 to S1 because of immigration. Immigration is expected to be severe and as a result of immigration, new amount of payment will shift to W2. The number of employed will increase by decline in payments, and the curve will shift to L2. When attention is paid to W2, it can be observed that it is the below of previous payment level. It is not always expected to be as it is. However, when industrialization phases in Malatya and Elazığ are observed, this kind of mobilization was observed. After immigration started, the general level of payment decrease. Immigrants' profile and mood stand out as psychological reasons of it. Immigrants are those who aim to work and their life styles are based on working. Thus they want to work even with a low payment. On the other hand, the people who immigrated and could not find a job, stated that they preferred to work with a low payment instead of going back to their hometowns. This resulted in a new group who accepted lesser payment than the previous one.

One point should be noted in the first two phases is the distribution of labour among firms. In order to observe the first two phases from a different perspectives, factor analysis graphics which was developed by Richard Samuelson and Ronald Jones, can be used.

The sector of banking is pioneering in the development and mobility of call centers. The banking sector is followed by telecommunication closely.

**Şekil 2.** Spesifik faktör modeli üzerinde emek hareketleri



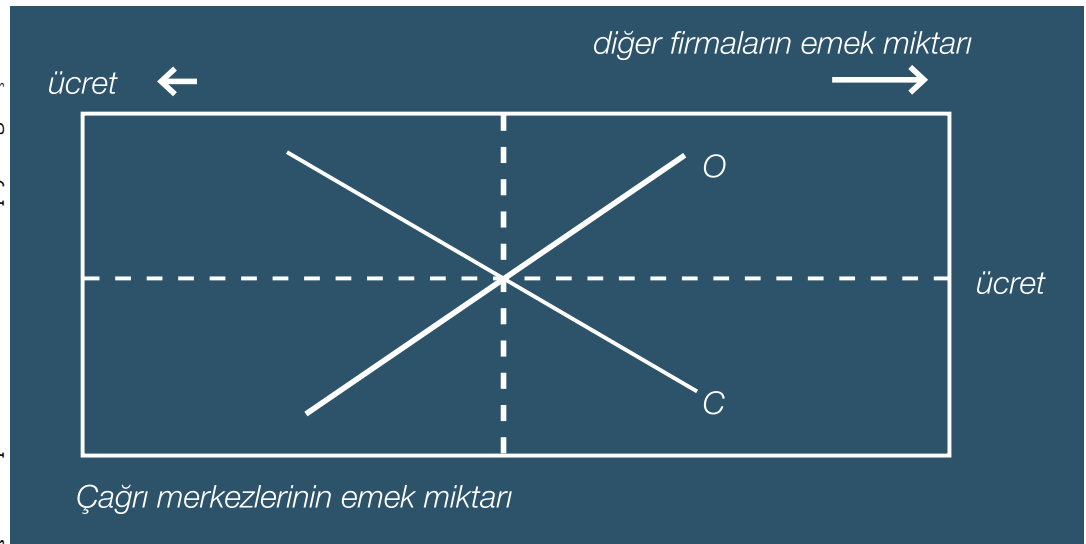
Çağrı merkezleri İstanbul'dan uzak Anadolu kentlerindeki iş ortamına yeni bir boyut getirmiş olup bu merkezlerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda olumlu sosyal ve demografik etkileri de bulunmaktadır.

Yukarıdaki şekilde dikey eksenlerde ücret düzeyi görülebilir. Aşağıdan yukarı doğru artmaktadır. Aşağıdaki yatay eksen de çağrı merkezlerinin kullandığı emek miktarı vardır ve sağa doğru artmaktadır. Yukarıdaki yatay eksen de diğer firmaların kullandığı emek miktarı vardır ve sola doğru artmaktadır. Ortadaki eğrilerin ise her ikisi de emek talep eğrileridir. OO diğer firmaların ilk aşamadaki emek talep eğrisi iken, C de çağrı merkezlerinin emek talep eğrisidir. İlk aşamada ww düzeyinde dengede olan piyasa ikinci aşamada diğer firmaların emek talebinin artması sonucu talep eğrilerinin O seviyesine gelmesi ile w düzeyinde dengeye gelir. Ücretler genel düzeyi artmıştır. Ama bu ücret çağrı merkezleri tarafından ödenmeyecektir. Çünkü diğer emek-yoğun şirketler gibi çağrı merkezleri de ücretlerin sertliğine inanmaktadır ve aynı zamanda birer maliyet merkezidir. Bu nedenle maliyetlerini arttıracak kararları çok acil olmadıkça vermezler. Böylece daha önce II seviyesinde emek istihdam eden çağrı merkezleri artık III seviyesindeki kadar emek istihdam ederler. Aradaki fark kadar işgücü de diğer firmalar tarafından istihdam edilir ve LL seviyesinden LLL seviyesine istihdam miktarları artar. Eğer çağrı merkezleri yüksek ücret düzeyinde istihdam tercih etselerdi bu kez I seviyesinde dengede olacaklardı ve diğer firmalar da L seviyesinde dengede olacaktı. 3. aşamada ise piyasadaki toplam emek arzı artacağı için şeklimizi iki yana genişletmek gerekecektir. Bu aşamada diğer firmaların ve çağrı merkezlerinin talepleri bir noktada kesişerek dengeye gelecektir.

In the figure above, payment level is available in vertical axis. It increases from bottom to top. In horizontal axis below, call centers' labour amount is available, it shifts to right and increases. In horizontal axis above, other firms' labour amount is available, it shifts to left and increases. Middle curves are both supply demand curves. While OO is supply demand curves of other firms in the first phase, C is supply demand curves of call centers. In the first phase, market is balanced on the WW level, in the second phase it is balanced to w level as a result of other firms increased supply demand and demand curves shift to O level. The general level of payments increased. But this payment will not be paid by call centers. Because other companies like call centers believe that payments are severely higher, they both are cost centers. Because of it, they have not make urgent decisions not to increase costs. Thus, call centers employ supply are in II level, now employ are in III level.

The labour force is employed by other firms and amount of employment increases from LL to LLL level. If call centers had employed with a high payment, it would have balanced on I level, other firms would have balanced on L level. In the third phase, since total supply demand increases in the market, figure will have to be expanded to two sides. In this phase, demands of call centers and other firms will be balanced to one point by crossing.

Şekil 3. Spesifik faktör modelinde piyasa genişlemesi





#### IV. Devlet Teşvikleri

Çağrı merkezleri devlet teşviklerinden yoğun olarak faydalanma imkanı bulmaktadır. Çağrı merkezi yatırımlarının yoğun olarak Anadolu'ya yönlendiği yıllar olan 2008 ve 2010 yılları arasındaki devlet teşvikleri bu başlık altında anlatılacaktır. Anadolu'da bulunan çağrı merkezlerinin devlet teşviklerinden daha fazla faydalanma imkanı olabilir. Bunun nedeni Türkiye'deki şehirlerin 4 kategori içerisinde toplanmasıdır. En avantajlı olan 3. ve 4. kategori daha ziyade Anadolu'daki şehirlerdir.

1. kategoride yer alan tüm şehirlerde teşviklerden faydalanabilmek için yatırım miktarının 1 milyon TL'yi geçmesi gerekir. Devlet teşvikleri vergi muafiyeti içerir. Her bölge için devlet teşviklerinden faydalanan şirketlere farklı bir KDV oranı uygulanır. Sadece araştırma ve geliştirme yatırımları için kullanılan TL cinsinden kısa vadeli krediler 5 puan indirim ve yabancı para cinsinden olan kısa vadeli krediler de 2 puan indirimde sahiptir. Bu indirimin limiti 300.000 TL'dir. 3. ve 4. bölgelerde bu limit 500.000 TL'dir. Bu bölgelere 1. Bölgeye sağlanan haklara ek olarak diğer haklar da sunulmuştur. Bu haklar sosyal güvenlikle ve kredilerin faiz oranları ile ilgilidir. Bu ödemelerin minimum miktarı devlet tarafından ödenir. Bu da demektir ki işe alınan bir kişinin asgari ücret ile işe alınması durumunda şirket bu kişi için sosyal güvenlik primi ödemek zorunda değildir. Ancak bu kısmın üzerindeki maaşlar için aradaki fark kadar sosyal güvenlik primi ödeyecektir. Devlet bu şirketlere düşük faizlerle kredi de sunabilir. Yatırım için arazi de gösterebilir (Hazine, 2010). Böylelikle gayrimenkul gideri bu şirketler için daha az olacaktır.

**Tablo 1:** Gelir vergisi ve kurumlar vergilerinin düzenlenmesi

| Bölgeler | Bölgesel Uygulama |                                                | Büyük Ölçekli Yatırımlar |                                                |
|----------|-------------------|------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
|          | Katkı Oranı (%)   | Kurumlar vergisi ve gelir vergisi indirimi (%) | Katkı Oranı (%)          | Kurumlar vergisi ve gelir vergisi indirimi (%) |
| I        | 10                | 25                                             | 25                       | 25                                             |
| II       | 15                | 40                                             | 30                       | 40                                             |
| III      | 20                | 60                                             | 40                       | 60                                             |
| IV       | 25                | 80                                             | 45                       | 80                                             |

Katkı oranı = ilgili vergi indirim oranı / toplam yatırım

**Kaynak:** Hazine, 2010

#### IV. Government Incentives

Call centers mostly benefit from the opportunity of government incentives. Investment were mostly made in call centers in Anatolian between 2008 and 2010, government incentives will be stated under this title. Call centers in Anatolia can have the opportunity to benefit from government incentives. The reason of it; cities in Turkey are divided into four categories. The most advantageous ones are 3<sup>th</sup> and 4<sup>th</sup> categories are Anatolian cities.

In order to benefit from incentives in all cities in 1<sup>st</sup> category, amount of investment will exceed to 1 million TL. Government incentives include tax exemption. For each region, different VAT rates are applied to companies which benefit from government incentives. Short term loans in TL only for research and development investment get 5 points discount, short term loans in foreign currency get 2 points discount. This discount is limited to 300.000 TL. In the 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> regions, limit is 500.000 TL. Other extra rights are provided to these regions apart from rights provided in 1<sup>st</sup> region. These rights are related to social security and interest rates of loan. The minimum amount of these payments are paid by government. It means that company does not have to pay social security premium for the person who is employed with a subsistence wage. However, salary over this payment, company have to pay this premium.

Government can provide low interest to the companies. For investment, field can also be provided. Thus, property expenditure for the companies will decrease.

**Table 1:** Income tax and arrangement of company income taxes

| Regions | Regional Application |                                          | Large Scale Investments |                                          |
|---------|----------------------|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
|         | Content rate (%)     | Income tax and company tax reduction (%) | Content rate (%)        | Income tax and company tax reduction (%) |
| I       | 10                   | 25                                       | 25                      | 25                                       |
| II      | 15                   | 40                                       | 30                      | 40                                       |
| III     | 20                   | 60                                       | 40                      | 60                                       |
| IV      | 25                   | 80                                       | 45                      | 80                                       |

Content rate= related tax reduction rate / total investment

**Resource:** Department of Treasury, 2010

Call centers have brought a new dimension to the job environments which are far Anatolian cities than İstanbul. These centers do not only have economic effects, but also positive social and demographic effects.

**Tablo2 :** 03.12.2010 tarihinden önce tamamlanan yatırımlar için indirimler

| Bölgeler | Bölgesel Uygulama |                                                | Büyük Ölçekli Yatırımlar |                                                |
|----------|-------------------|------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|
|          | Katkı Oranı (%)   | Kurumlar vergisi ve gelir vergisi indirimi (%) | Katkı Oranı (%)          | Kurumlar vergisi ve gelir vergisi indirimi (%) |
| I        | 20                | 50                                             | 30                       | 50                                             |
| II       | 30                | 60                                             | 40                       | 60                                             |
| III      | 40                | 80                                             | 50                       | 80                                             |
| IV       | 60                | 90                                             | 70                       | 90                                             |

**Kaynak :** Hazine, 2010

Büyük ölçekli yatırımlar teşviklerden daha fazla avantaj sağlayacaktır. Çağrı merkezi yatırımları da büyük ölçeklin yatırımlardır. Örneğin Yapı Kredi Bankası, Samsun'daki çağrı merkezi için 3.000.000 TL harcadığını açıkladı. Garanti Bankası Sivas'taki çağrı merkezi için 3.000.000 Amerikan Doları yatırım yaptığını açıkladı. Bu iki şehir de 3. kategori içerisinde yer almaktadır.

4. kategori içerisinde yer alan şehirlere de çağrı merkezleri açıldı. Avea, Erzincan'a çağrı merkezi açarken yaklaşık 2 milyon TL değerinde yatırım yaptığını duyurmuştu (www.haberler.com). Finansbank, Erzurum içerisinde yer alan çağrı merkezini 11 milyon TL yatırım ile açtığını ve 2012 yılı itibarıyla 8 milyon TL değerinde yeni yatırımlar ile operasyonlarını büyüttüğünü açıklamıştı (www.radikal.com.tr). CMC ise Malatya'daki çağrı merkezini 3,5 milyon Amerikan Doları bedel ile kurduğunu belirtmişti (www.milliyet.com.tr).

## V. Sonuç

Anadolu'daki çağrı merkezleri, Anadolu'nun çehresini değiştirebilmeyi başaran yatırımlardır. Ekonomik olarak etkilerinin büyük olması, gelişmemiş piyasalarda yatırım çarpanının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Zablah, Belenger ve Johnston, 2004). Diğer taraftan çağrı merkezi yatırımları, büyük piyasalar için, toplam olarak çok yüksek olmamasına karşın Anadolu'daki piyasalar için büyük ve etkili olmaktadır. Yeni iş kolları da bu yeni yatırımlara bağlı olarak gelişmektedir.

Çağrı merkezlerinin etkileri, sadece ekonomik değildir. Çağrı merkezlerinin emek yoğun çalışmaları nedeniyle demografik etkileri de oldukça fazladır. Hem devlet hem de şirket politikaları üzerinde de pek çok etkisi gözlemlenmiştir. Örneğin eğitim yatırımları çağrı merkezlerinin

**Table 2:** Reductions for the investments which were completed prior to 03.12.1012.

| Regions | Regional Application |                                          | Large Scale Investments |                                          |
|---------|----------------------|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
|         | Content rate (%)     | Income tax and company tax reduction (%) | Content rate (%)        | Income tax and company tax reduction (%) |
| I       | 20                   | 50                                       | 30                      | 50                                       |
| II      | 30                   | 60                                       | 40                      | 60                                       |
| III     | 40                   | 80                                       | 50                      | 80                                       |
| IV      | 60                   | 90                                       | 70                      | 90                                       |

**Resource:** Department of Treasury , 2010

Large scale investments provide more advantages. Call center investments are also large scale investments. For instance, Yapı Kredi Bank announced that they spent 3.000.000TL for the call center in Samsun. Garanti Bank also declared that they invested 3.000.000 USD for the call center in Sivas.

Call centers have been established in the cities which are in the fourth category as well. Avea announced to have invested nearly 2 million TL when opening a call center in Erzincan (www.haberler.com) FinansBank also declared that they opened their call center in Erzurum with an investment of 11 million TL , and enlarged the operation with new investments that cost 8 million TL. (www.radikal.com). CMC, on the other hand, announced that they established the call center in Malatya for 3,5 million USD(www.milliyet.com.tr).

## V. Results

The call centers in Anatolia are the investments which have successfully lifted its face. The reason why their economic effects are profound is because their investment scale is high in underdeveloped markets (Zablah, Belenger and Johnston, 2004). On the other hand, although call center investments are not very high in total for big markets , they have been effective for the market in Anatolia. New segments have emerged and improved connected to these new investments.

Call centers do not only have financial effects. As call centers have labour intensive systems, they have many demographical impacts. The effects on both government and company policies have been observed. For instance, educational investments have increased thanks to the call centers. This has accelerated the



etkisiyle artmıştır. Çağrı merkezleri, üniversitelerin yeni bölümlerinin açılmasını hızlandırmıştır. Sadece eğitim amacıyla değil, çalışmak amacıyla da çevre illerden göç almaya başlayan çağrı merkezlerine ev sahipliği yapan şehirlerdeki bu göçler ve büyüme diğer şirketlerin zayıf ücret yönetimi nedeniyle geçici olabilir. Ama çağrı merkezlerinin etkin ücret yönetimi sayesinde bu bölgelerdeki genel ücret düzeyi de fazla

yükselmeyecektir. Böylelikle yeni yatırımlar için aynı teşvik edici yapı muhafaza edilecek ve sayı olarak istihdam imkanı daha yüksek olacaktır.

Çağrı merkezleri, devlet teşviklerinin etkisiyle Anadolu'ya taşınmıştır. Anadolu'da başarı göstermişler ve faaliyetlerine devam etmişlerdir. Yapılan araştırmalar emek-yoğun şirketlerin başarısının işletmenin çevresinde yer alan nüfusun yapısı ile yakın ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (İslam ve Shazali, 2011). Türkiye'de banka çağrı merkezlerinin başarılı olduğunu gösteren çalışmalar da vardır (Özkan, 2012). Devlet teşviklerinin artması ve tanıtılması ile Anadolu'daki çağrı merkezlerinin sayısı artacaktır. Anadolu'nun yapısını çağrı merkezleri yardımıyla değiştirmek ve çağrı merkezlerinin Anadolu'nun kalkınmasında lokomotif rolü oynamasını sağlamak düşünülebilir. ■



establishment of new departments at universities. The growth and migration in the cities hosting these call centers which allow immigrants not only for education but also for work, might be temporary due to the poor wage management in the other companies. However, the general level of wages in these areas will not increase by means of the effective

wage management policies in call centers. Thus, the same encouraging structure will be kept and employment opportunities will increase in number.

Call centers moved to Anatolia through government promotion. They succeeded and went on. Research has shown that the success of labour intensive companies is directly related the structure of the population living near these companies (Islam and Shazali, 2011). In Turkey, there are also some studies which have shown the success of the call centers at banks (Ozkan, 2012). The number of call centers in Anatolia will go up with the increase of government promotion and advertising. It may be considered to change the structure in Anatolia via call centers and call centers can have the leading role in developing Anatolia. ■

### Kaynakça / Source

- Çetinel, E., 2010. 'Atatürk'ü izledik' diyen Koç'tan Samsun'a 1350 kişilik çağrı merkezi. Radikal, 28 Mayıs 2010, <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalHaberDetay&Date=28.05.2010&ArticleID=999297>
- Gans, N., Koole, G., Mandelbaum A., 2003. Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects.
- Islam, S. and Shazali, S.T.S. (2011) "Determinants of manufacturing productivity: pilot study on labor-intensive industries", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 6, pp. 567-582.
- Özkan, A.H. (2012) "Choosing the Right Employees for a better CRM",

- 6th Quality Conference in the Middle East, Dubai, 417-431.
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, n.d. [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)
- Zablah, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2004), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon", Industrial Marketing Management, Vol. 33 No. 6, pp. 475-489.
- [http://www.gonulkoprusu.org/bizden\\_haberler.html?banner=gonulkoprusu\\_20080821\\_bizden\\_haberler](http://www.gonulkoprusu.org/bizden_haberler.html?banner=gonulkoprusu_20080821_bizden_haberler)
- <http://www.haberler.com/avea-erzincan-cagri-merkezi-ni-acti-haber/>
- <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetayV3&ArticleID=1084894&CategoryID=80>
- <http://www.milliyet.com.tr/Ekonomi/HaberDetay.aspx?aType=HaberDetay&KategoriID=3&ArticleID=1164578>



# Beşinci İzmir İktisat Kongresi'nin Ardından

## *After the Fifth İzmir Economy Congress*

5. İzmir İktisat Kongresi Devlet'in Onuncu Planın ve 2023 hedeflerinin kamuoyuna sunulması amacıyla düzenlendi.

*The Fifth İzmir Economy Congress is founded for the purpose of presenting the 2023 goals of the government and The Tenth Plan.*



**Güneri AKALIN**  
İAÜ, Prof. Dr.





**'K**üresel Ekonomik Yapılanma Sürecinde Türkiye Ekonomisi' konulu Beşinci İzmir İktisat Kongresi 30 Ekim-1 Kasım tarihleri arasında toplandı. Birincisi'nden başlayarak İzmir İktisat Kongreleri'nin halkın ve iktisatçıların ilgisini çeken ve gündelik hayatımızı etkileyen toplantılar olduğundan, Dergimiz aracılığı ile son Kongre'yi yapanları kutlamak ve sonuçlarını duyurmak istedik. İzmir İktisat Kongrelerini önemli kılan husus, bu kongreler zincirinin iktisadi örgütlenmemizin dönüşüm noktaları ile örtüşmesi ve hükümetlerce alınan önemli iktisadi kararların kamuoyu ile paylaşılıp tartışmaya açıldığı toplantılar olmasıdır.

Nitekim Birinci Kongre iktisadi örgütlenme modelimizin "Devlet Güdümlü Piyasa Ekono-

**T**he fifth İzmir Economy Congress about "Economic Restructuring Process of Turkey concerning its place in the global economy" was held between October 30th and November 1st. As the congress has attracted a lot of attention of many and has had an influence on the daily lives of the public since the very first day, we believe that this should be celebrated and such a result should be announced in our magazine. What is also important about the congress is that it makes it fairly easier to shed a light over the issue of some changes in our economic organizations and the significant decisions about such changes are made by the government and everyone gets the chance to have more and more information about them thereby being able to discuss about each other's opinions on the matters at the meetings, too.

It is right to say that the first congress enabled us to make our model of economic organization which is called as "state-based or driven market economy" known to the public, the second one provided the public with the chance to have an idea about the model of economy shaped by "external forces" with the help of the decision made on the 24th of January.

The third congress served the purpose of discussing about the extent to which we can be a good EU candidate in accordance with the assessment of our latest economic situation and the decisions related to this issue." The fourth congress was about the reevaluation of the results of the Customs Union and nomination process along with the results of a strong economy program. The fifth one was about the globalization, present crisis and our main goals for 2023 before the tenth plan.

The congress started with the speeches that our Prime Minister "Recep Tayyip Erdoğan" and President "Abdullah Gül" delivered and it continued with the speeches of the Minister of Development "C.Yılmaz" and the Deputy Prime Minister "A.Babacan", however the speeches made by our prime minister and president had a more profound influence upon the audience thanks to its enlightenment upon our objectives on the horizon. Another striking side of the congress is related to the fact that it makes the things discussed in the congress intelligible to foreign experts interested in such cases. It should also be noted that the head of the World





misini" olduğunu ortaya koyarken, İkinci Kongre 24 Ocak Karar'larının ertesinde "İhracat Çekişli Dışa Açık Büyüme Modeli'ne" geçişimizi değerlendirmiştir. Üçüncü Kongre ise AB ile adaylık müracaatı sonrasında ekonominin durumunu ve kararın sağlığını tartışmaya açmıştır. Dördüncü Kongre Gümrük Birliği ile Adaylık Sürecinin ve Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nın sonuçlarının gözden geçirilmesi şeklinde olmuştur. Beşinci Kongre'de ise Küreselleşme, Kriz ve 2023 Hedefleri açısından Onuncu Plan'ın takdimi esas alınmıştır.

Cumhurbaşkanı A. Gül ve Başbakan R.T. Erdoğan ile Başbakan Yardımcısı A. Babacan ve Kalkınma Bakanı C. Yılmaz'ın açış konuşmaları ile başlayan Kongre'de özellikle Cumhurbaşkanı ve Başbakan'ın konuşmaları birer ufuk turu niteliğinde olup son derece aydınlatıcı idi. Bu

Bank "J.Y.Kim" made his presence known and played a role with his part in the opening speech.

In addition to all these things, IMF, EIB, IFC, UNDP representatives and several academicians from several different universities contributed to the discussion and researchers conducted some studies regarding the efforts for the development.

Just like it happened in the first congress, people from all fields of life ranging from representatives, academicians, bureaucrats, politicians to farmers, planners and managers participated in the congress and the congress was titled as the largest one with the number of participants amounting to 3415.

It can also be said that the participation of such a huge number of people is the underlying reason behind the desire for promoting the interests and plans of the tenth plan in 2023.

Some of the session topics that were discussed in the congress must also be kept in mind. The topics include the ones like: Global Economic Developments and Turkey Economy, Global Investments and Turkey's state, The High and Stable Growth of Economy in Turkey, The Reform about Public Administration, The Improvement Strategy of Turkey's Competitiveness, and Entrepreneurship and R&D, Global Crisis Following New Trends in Economy. Participants from many related sessions were able to watch what they were interested in. To add, the head of the World Bank Dr. J.Y. Kim made a very



Kongreyi diğerlerinden ayırt eden bir diğer özellik Küreselleşmeye paralel olarak toplantının yabancı uzmanlara da açılmış olmasıdır. Nitekim açış konuşmalarında Dünya Bankası Başkanı J.Y. Kim de yer aldı. Ayrıca IMF, IFC, UNDP ve EIB temsilcileri ve çeşitli yabancı ülkelerin üniversitelerinden gelen akademisyenler, araştırmacılar kalkınma hamlemizin bir değerlendirmesini yaptılar ve katkıda bulundular.

Tıpkı Birinci Kongre'de olduğu gibi toplumun tüm katmanlarından ve her bölgemizden temsilcilerin, sendikacıların, iş adamlarının, işletme yöneticilerinin, çiftçilerin, bürokratların, plancıların, siyaset adamlarının ve akademisyenlerin



*We hope Turkey will complete the EU accession process until 2023. We deceived into thinking that Turkey's issue of EU membership was somewhat neglected in Congress.*

oturumlarda yer aldıkları görüldü. Hatta katılımcı sayısı olarak ilan edilen 3415 kişi ile Kongre'nin yurdumuzda toplanan en büyük ekonomi kongresi olma unvanını kazandığını tahmin ediyoruz. Muhtemelen Kongre'nin katılımcı sayısının bu kadar geniş tutulmasında, Devlet'in Onuncu Planı ve 2023 Hedefleri'ni kamuoyuna tanıtmaya isteği de rol oynamış olabilir.

Kongre'de yer alan oturum başlıklarından bazılarını hatırlatarak devam edelim: Küresel Ekonomik Gelişmeler ve Türkiye Ekonomisi, Küresel Yatırımlar ve Türkiye, Yüksek ve İstikrarlı Büyüme Perspektifinde Türkiye Ekonomisi, Kamu Yönetim Reformları, Türkiye'nin Rekabet Gücünün Geliştirilmesi Stratejileri, Girişimcilik ve AR-GE, Küresel Kriz Sonrasında Kamu Ekonomisi'nde Yeni Eğilimler, İstihdamın ve İşgücü Piyasası'nın Etkinliği'nin Artırılması, Stratejik Sektörler, İhracat Hedefleri önemli gördüğümüz oturum başlıkları idiler. Katılımcılar çok sayıdaki paralel oturumlardan ancak ilgi duyduklarını izleyebildiler.

Kuşkusuz temsil ettiği kurumun görüşlerini

*influential speech about the reflection upon the cases as the representative of the institution.*

*The way Dr. Kim evaluated the development of Turkish economy in terms of its global growth without taking any side was of utmost value to the sessions.*

*Dr. Kim evaluated Turkey's economy for the last twelve years under four important titles and explanations as it follows below:*

- *The revival in the energy sector and the atmosphere in which competition is easier and the emergence of a more efficient sector*
- *Setting a good example to other countries with the rapid way health sector socializes*
- *Sustainability in the financial sector despite global crisis*
- *The eventual higher rate of growth compared to global average*

*Several foreign experts not only assessed Turkey's Strong Economy Transition Program after twelve years in the face of global crisis but also assessed its goals and plans for the future, as well. It is sure that they came to a consensus*



Türkiye, umarız, 2023 tarihine kadar AB üyeliği sürecini tamamlar. Kongre’de AB üyeliği konusunun biraz ihmal edildiği kanısına kapıldık.

de yansıtması açısından en dikkat çekici konuşmalardan birisini de Dünya Bankası Başkanı Dr. J.Y.Kim yaptı. Dr. Kim’in tarafsız ve Küresel bir bakışla Türk Ekonomisi’nin gelişmesini değerlendirmesi, son derece önem arz etmektedir. Dr. Kim Türkiye’nin son on iki yıldaki ekonomik performansı açısından şu dört konuda başarılı bulunduğunu vurguladı:

- Enerji piyasasının sübvansiyonların kaldırılarak rekabete açılması ile piyasanın etkinliğinin artırılması,
- Sağlık sektörünün diğer ülkelere örnek olacak bir hızla sosyalizasyonunun gerçekleştirilmesi,
- Mali sektörün Küresel Kriz’e rağmen ayakta kalması,
- Nihayet, büyüme hızının Küresel ortalamanın üstünde sürdürülebilmesidir.

Çeşitli yabancı uzmanlar, hem Türkiye’nin GEGP (Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı) sonrasındaki on iki yıllık performansını, hem de Küresel Kriz karşısında durumunu ve gelecekteki hedeflerini ele alarak değerlendirmeler yaptılar. Kuşkusuz yabancı uzmanlar bu değerlendirmelerinde Türkiye’nin genellikle başta büyüme olmak üzere Küresel ortalamanın üzerinde olan ekonomik performans sergilediği noktasında görüş birliğine vardılar. Böylece bu Kongre vesilesi ile bir ülkede siyasal iktidar olabilmenin sırrının, katma değeri doğuran piyasa ekonomisini daha etkin işleterek halka refah dağıtmaktan geçtiği gerçeği, bir defa daha ortaya çıktı.

Tartışmaların odağında Küreselleşme ve Küresel Kriz karşısında sürdürülebilir büyüme modelinin parametreleri olan, cari açık, stratejik sektörler, ihracat hedefleri, maliye ve para politikaları, beşeri sermaye, mali piyasalar ve İstanbul finans merkezi gibi konular yer aldı. Bir başka deyişle 2001 Krizi’nden sonraki on iki yılın bir muhasebesi yapılarak, gelecek on yıl için hedefler gözden geçirildi. Dolayısıyla küreselleşmeye paralel olarak Türkiye Ekonomisi’nin geçirmekte olduğu dönüşüm, bu toplantı aracılığı ile kayda geçti.



about the fact that Turkey managed to reach an economic performance level that is comparatively higher than the global average.

With the help of the congress, it became much clearer that the key to being a political power lies behind marketing in a way that has more value within and has much concern about public welfare, too. The focus of the debate is mainly on globalization and its relevant elements such as current account deficit, a strategic sector and human capital.

In other words, twelve years after the first crisis in 2001, they made a thorough evaluation and this enabled them to have a clearer idea on the future targets for the next decade.

Therefore, it was also understood after those sessions that Turkey underwent a change in terms of its economy.

It is also a must to express it as a form of our being indebted to this because Istanbul Aydın University was established within these twelve years of transition period and despite the global crisis, it is ranked among the institutions that benefited from the situation as much as it could





*Our basic problem which is about savings gap was highlighted once again in congress.*

Bir vefa borcu olarak hemen ifade etmekte yarar vardır: İstanbul Aydın Üniversitesi de bu geçmiş on iki yıllık dönem içerisinde kurulmuş ve hatta Küresel Kriz'e rağmen hızla gelişmeye devam etmiş bir kuruluş olarak, mevcut ekonomik ve siyasal istikrar ikliminden fazlası ile yararlanmış kurumlardan birisidir. Nitekim Kongre'de bir oturumunun ayrıldığı ve sekiz üniversiteyi temsil eden İzmir Üniversiteler platformunu oluşturan üniversitelerin çoğu da bu son on iki yıllık dönemde, kapılarını öğrencilerine açmış kardeş kuruluşlardır. Dolayısıyla oturumlarda yer alan konuşmacıların temsil ettikleri kurumların pek çoğunun bu son on iki yıllık dönemin ürünleri bulunmaları, aynı zamanda Türkiye'de yaşanan gelişmenin de kanıtıydı.

Artık yapılması gelenek haline gelen İzmir İktisat Kongreleri konusundaki temennilerimizi belirterek konuyu bağlamaya çalışalım: Kongrelerin on yıllık aralıklarla yapılarak Cumhuriyet'in yaşadığı ekonomik gelişmeleri kayıt altına alınmasında yarar vardır. Muhtemelen 2023 yılında toplanacak VI. Kongre'de, günümüzde konulmuş olan hedeflerle ilgili performansımız gözden geçirilecektir.

Türkiye, umarız 2023 tarihine kadar, AB üyeliği sürecini tamamlar. Kongre'de AB üyeliğinin ve kurumlarının biraz ihmal edildiği kanısına kapıldık. Oysa AB'nin, TATIP (Atlantik Aşırı Ticaret ve Yatırım Ortaklığı) ile gümrük birliğine gitme niyetinde olmasının, Türkiye'nin üyelik şansını artırdığı görüşünü taşımaktayız. Zira bir milyar iki yüz milyon nüfuslu Çin pazarı yanında AB ve ABD tek başlarına ve hatta birleşerek bile küçük kalmaktadırlar. Bu durumda Türkiye'nin geniş ve genç nüfusu, artık bir mu-

with the rapid progress it made. Having formed one session of the congress, İzmir University Platform which represents other eight universities and forms other universities has opened their doors to the students for the last twelve years. It was a kind of evidence for the development in Turkey that most of the institutions the speakers in the sessions represented had the products of the last twelve years.

Let's try to summarize the topic by stating our wishes for İzmir Economic Congress which has now been a tradition. It is useful to arrange the Congress within ten-year periods and registering the economic developments that our Republic has. Most probably, our performance on today's goals will be put under investigation

We hope that Turkey will complete the EU process until 2023. In the congress, we had the idea that Turkey's EU membership and its institutions have been ignored to a certain extent. However, we think that EU's intention to get in contact with customs union together with TATIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) increases Turkey's chances of membership. Because EU and USA remains too weak in comparison with the Chinese market, which has 1.200.000.000 population. In this case, young and large population in Turkey turns into a comparative advantage and its chances of membership increases. So, it is expected to give more weight to the EU membership issue.

Basic feature of the First Congress is to open our economic organization model to discussion and to make decisions on this issue. The Republic announced that it would apply "Command Economy" model instead of İTF's "National Economy" model. In the later congresses, technical problems were discussed amongst the economists in the meetings due to the fact that Constitutions clearly defined the rules about Economic Organization. However, it would be expected that one of the sessions before the new Constitution act be spared for our economic and financial organization. Grand National Assembly of Turkey has assigned all

Kongre’de temel sorunumuzun tasarruf açığı olduğu konusu bir kez daha vurgulandı.

kayeseli avantaja dönüştüğünden, üyelik şansı giderek artmaktadır. Dolayısıyla AB’ne üyelik konusuna daha fazla ağırlık verilmesi beklenir.

Birinci Kongre’nin temel özelliği ekonomik örgütlenme modelimizi tartışmaya açması ve bu konuda kararlar almasıdır. Nitekim İTF’nin "Milli Ekonomi Modeli" yerine, Cumhuriyet "Devlet Güdümlü Piyasa Ekonomisi’ni" uygulayacağını ilan etmiştir. Daha sonraki Kongre’lerde, Anayasa’lar, Ekonomik Örgütlenme ile ilgili hususları açıkça belirlediğinden toplantılar, İktisatçılar arası teknik sorunların tartışmaları ile geçmiştir. Oysa Yeni Anayasa hamlesinin öncesinde oturumlardan birisinin de Ekonomik ve Mali örgütlenmemize ayrılmış olması beklenirdi. Kaldı ki TBMM Başkanlığı, tüm ilgili kurumları Yeni Anayasa Konusunda görüş açıklamakla görevlendirmiştir.

Bu vesile ile Anayasa önerisi çerçevesinde piyasa ekonomisi, DPT, Kamu Sektörü’nün optimal hacmi, vergi yükü, özelleştirme, fiyat mekanizması ve planlamanın işlevleri, girişim ve girişimcilerin rolü, ekonomik özgürlükler, sermaye birikimi ve tam istihdam hedefi ele alınarak tartışılmalı idi. Zira AB üyeliği dolayısıyla taahhüt altına girdiğimiz Kopenhag Kriter’lerinden birisi de "işleyen rekabetçi bir piyasa ekonomisine" sahip olmamızdır. Kalkınma Bakanlığı’nın ve DPT’nin varlığı yanında Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurulması, Kamu Sektörü’nün giderek genişlemesi ve vergi yükü artışlarının devamı ile yeni kamu teşebbüslerinin doğmasının, piyasa ekonomisi hedefi ile bağdaşmadığı eleştirisi yapılmaktadır.

Kalkınma ve büyümeyi, "piyasa ekonomisine geçişle bir girişimci zümresinin ortaya çıkarak tam istihdamı mümkün kılacak sermaye birikimini rekabet koşullarında sürdürmesi ile yoksulluk ve işsizliğin yok edilmesi olarak" tanımlarsak, Kongre’nin üzerine gelecekte yine DPT’nin gölgesinin düşmesinin pek doğru olmadığı anlaşılır. Türkiye’de, kalkınmanın sorumlusunun girişimci zümresi olduğunun kabulü ile devletin yani DPT’nin büyüme ve



related institutions to make comments on the New Constitution.

In this sense, market economy should have been discussed in relation to DPT, optimal volume of the public sector, tax load, privatization, cost mechanism and functions of planning, entrepreneurship and entrepreneurs' role, financial freedom, capital stock and full employment target. Because one of the Copenhagen Criteria we went through due to the EU membership has been our possession of an "operating competitive market economy". Apart from the existence of Ministry of Development and DPT, it has been criticized that establishment of Regional Development Agencies, gradual increase in Public Sector, occurrence of new public enterprises within the continuation of tax load increases contradict with the market economy target.

If we define development and growth as "demolishing poverty and unemployment by the existence of an entrepreneur class with transition to market economy, who maintain capital stock that enables full employment under

kalkınma alanından geri çekilmesi beklenir. DPT'nin görevi makro projeksiyonlar ve alt yapı yatırımlarının koordinasyonu ile sınırlanmalıdır. Kalkınma konusunda planıcı ve girişimcinin rakip iktisadi ajanlar ve plan ile piyasanın rakip kaynak mekanizmaları olarak devamı, kaynak israfına yol açmaktadır.

Diğer taraftan Kongre daha rasyonel düşüncelerle düzenlenmelidir. Nitekim Liberal iktisatçılar, DPT'nin, planlamayı destekleyen ama çoğu Küreselleşmeye muhalif, sosyalist, sosyal demokrat, milliyetçi ve muhafazakâr iktisatçıları davet etmiş olmasına rağmen kendilerine panellerde yer verilmemesini, eleştirilerden kaçınmak amacıyla yapılmadığını ummak istiyorlar. Ne var ki Liberal'ler, Küreselleşme ve Yeniden Yapılanma konulu bir Kongre'de Liberal İktisatçıların temsil edilmemesini piriñsiz pilav yapmak gibi nafîle bir gayret saymaktadırlar. Türkiye'nin günümüzde karşısında olduğu sorun, Küreselleşme döneminde piyasalaşmak ve Küresel piyasa güçleri ile uyumlu şekilde Kriz'i aşarak sürdürülebilir bir büyüme hızını yakalamaktır.

Oysa ana konusu Küreselleşme ve Piyasalaşma olan bir Kongre'ye her ideolojiden uzmana özellikle Küreselleşmenin muhaliflerine kürsü açmak, teknik tartışmalar kaosu içerisinde amacın kaybolması demektir. Asıl konu, Küresel Ekonomi'deki yeni örgütlenmenin dönüşüm yönünün tespiti ile Türkiye'nin bu dönüşüm sürecine nasıl ayak uyduracağı olmalı idi. Liberallerin eleştirilerini ihmal eden ve Planlama ile geçmişte ülkeyi kalkındırmak isteyen iki eski planlamacı başbakanın, sırasıyla Demirel ve Özal'ın, sonunda Krizler ile boğuştuklarına tanık olduk. Nitekim Küresel piyasa güçlerinin süzgecinden geçmemiş her kalkınma hamlesinin, sanal çıkması ihtimali mevcuttur. Gelecek Kongre'nin Devlet ve ekonomi STK'larının işbirliği ile düzenlenmesi ve kalkınmadan sorumlu olan girişimcilerin toplantılarda edilgen durumdan çıkartılması temenni edilir.

Kongre'de temel sorunumuzun tasarruf açığı yani cari açık olduğu görüşü bir kez daha ortaya çıktı. Küresel likidite bolluğu döneminde düşük faizli dış tasarruflardan yararlanmak son derece rasyonel bir tutumdur. Ancak uzun dönemde tıpkı "ithal ikameci kalkınma modelinin" yarattığı döviz kıtlığı nedeni ile tıkanma-

*conditions of competition", it is understood that shadowing the congress with DPT in the future is not quite correct. In Turkey, with the acceptance of the entrepreneur class as responsible from development, the state, or DPT, is expected to retreat from areas of growth and development. DPT's duty should be restricted to the coordination of macro projections and infrastructure investments. Continuation of the planner and entrepreneur in terms of development as rival financial agencies and plan, together with the market's rival resource mechanisms, results in resource waste.*

*On the other hand, the Congress should be arranged with more rational thoughts. Although liberal economists invite DPT economists who are opponent, socialist, social democrat, nationalistic and conservative, they do not want to take place in the panels, expecting that they are not arranged in order to avoid criticisms. The liberals regard the lack of liberal economists' representation in a congress themed Globalization and Re-structuralization as a vain attempt. The problem Turkey faces today is becoming a market place in Globalization period and reaching a sustainable growth speed compatible with the market forces, by getting over the crisis.*

*However, opening up a chair for experts from all ideologies in a Congress whose main subject is Globalization and Becoming a Market means losing the aim within the chaos of technical discussions. The main subject should have been the examination of the way of conversion of the new organization in the Global Economy and how Turkey could keep up with this process. We witnessed that two planning prime ministers, Demirel and Özal, who ignored the liberals' criticisms and wanted to develop the country, struggled with crisis in the end. Any attempt to grow, without the strain of the global market forces, is deemed to result in virtuality. It is desired that the next Congress be held with the cooperation of the state and economy STKS and entrepreneurs responsible from development are rescued from their passive position.*

*It has been understood in the Congress once again that our basic problem is current account deficit. In a period of global liquidity abundance, getting use of external savings with low interest is quite a rational action. However, in the long term, "financing development with current*

sı gibi "cari açıkla kalkınmayı finanse etmek" görüşü de ileride kâr transferleri ve borçlanma zorluğu ile ortaya çıkacak döviz kıtlığı nedeniyle aynı akıbete uğramak durumundadır. Yükselen faizler ve döviz kuru, bu gelişmenin habercisidir. Maalesef Kongre'de yurt içi tasarrufların artırılması yolları yeterince tartışılmadı.

Türkiye ilk kez Piyasa Ekonomisi içerisinde gelen ve başarılı olmuş bir iş adamı başbakan tarafından yönetilmekte ve kendisinin iyi bildiği piyasa dili ile sorunları çözmesi ile ge-

*account deficit" will have to end up same with "inward-oriented development model", due to the lack of currency to occur because of profit transfer and difficulty in borrowing. Rising interests and exchange rates are precursors of this issue. Unfortunately, ways of increasing domestic savings were not discussed sufficiently in the Congress.*

*For the first time, Turkey is governed by a prime minister who has roots in Global Economy and who has been successful as a businessman; it continues developing with his manner*

## İzmir İktisat Kongreleri Tarihçesi

İlki 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihlerinde düzenlenen İzmir İktisat Kongresi, savaştan çıkmış Türkiye'nin iktisadi envanterinin ve yol haritasının belirlendiği ve dünyaya duyurulduğu bir organizasyondur. Kongrede hammaddeyi yurt içinde üretilebilen sanayi dallarının kurulması, el işçiliğinden ve küçük imalattan süratle fabrikalara veya büyük işletmelere geçilmesi, sanayi sektörleri tarafından kurulamayan teşebbüslerin devletçe ele alınması, özel teşebbüslere kredi sağlayacak bir devlet bankasının kurulması, demiryolu inşaat programının oluşturulması gibi özel girişimciliği canlandıracak iktisadi önlemler belirlenmiştir.

İkinci İzmir İktisat Kongresi ülkemizin ekonomik ve sosyal politikalarında köklü değişikliklere gidildiği bir dönemde, 2-7 Kasım 1981 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Kongrede dışa açık büyüme stratejisinin gereği belirtilerek, bu kapsamda uygulanması gereken politikalar ortaya konulmuştur. Gerçekçi kur politikası, sanayinin dış rekabete açılması, yabancı sermayenin teşvik edilmesi ve vergi tabanının genişletilip vergi oranlarının düşürülmesi ana gündem maddeleri arasındadır. Kongrede enerji ve altyapıdaki yetersizliğin ekonomik gelişmeyi ciddi bir şekilde sınırlayacak noktaya geldiği, bu yüzden özellikle kamu yatırımlarında enerji, ulaştırma ve sulama yatırımlarına birinci önceliğin verilmesi gereği vurgulanmıştır. Ayrıca, insan gücünün temel unsur olduğu dile getirilmiştir.

Üçüncü İzmir İktisat Kongresi ekonomik ve sosyal dönüşümlerin hız kazandığı 1990'lı yılların başında, "21.Yüzyıla Doğru Türkiye" teması çerçevesinde, 4-7 Haziran 1992 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Kongrede ekonomik ve sosyal yapının 1980 sonra-



sı gösterdiği değişimler irdelenerek ileriye yönelik politika önerileri geliştirilmiş, makroekonomik istikrarın gereğine ve küreselleşme sürecinde politik entegrasyonların önemine vurgu yapılmıştır. Görüş birliğine varılan hususlar arasında kamu açıklarının makul hadlere indirilmesi, enflasyonsuz büyümenin sağlanması, sosyal altyapının (eğitim, sağlık ve kent-sel altyapı) geliştirilmesi, serbest piyasa rejimi ve özelleştirmelerin gerekliliği yer almıştır.

Dördüncü İzmir İktisat Kongresi 5-9 Mayıs 2004 tarihlerinde T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı'nın koordinasyonunda gerçekleştirilmiş olup, Türkiye'nin uzun vadede bilgi toplumuna dönüşmesi ve AB'ye üyelik perspektifi Kongrenin ana temalarını oluşturmuştur. Bu çerçevede yüksek ve istikrarlı büyüme hızının sağlanmasını, girişimciliğin ve rekabet gücünün artırılmasını, bölgesel gelişme dinamiklerinin harekete geçirilmesini, gelir dağılımının iyileştirilmesini, yoksullukla mücadeleyi ve iyi yönetişimi hedefleyen çözüm önerileri ve stratejiler ortaya konmuştur. ■





lişme sürdürülmektedir. Devlet bürokrasisinin de liderliğe ayak uydurması ve yardımcı olması beklenir. Bu sorun sadece bürokrasinin sorunu da değildir. Bu Kongre de göstermiştir ki Türkiye'de aydınların muhalif saflarda birikerek muhalefetlerini sürdürmeleri yerine iktidarlara diyaloga girerek sahaya inmeleri ve 2023 hedeflerine ulaşılmasında uzmanlık alanlarında yardımcı olmaları, millete karşı sorumluluklarının bir gereğidir. Muhtemelen Mahalli ve Genel Seçimlerin sonuçları, herkese doğru yolu göstermekte yardımcı olacaktır.

*of solving problems by a market language he knows well. State bureaucracy is expected to keep pace with and help the leader. This problem is not only the problem of bureaucracy. This Congress has shown that instead of opposing each other in contrary terms, intellectuals in Turkey, they should contact with the governments and help reach 2023 goals in areas of expertise; these are the necessities of their responsibilities towards the nation. Probably, the results of Local and General Elections will help everybody in seeing the right way.*

### History of Izmir Economic Congress

*Izmir Economic Congress, held on 17th February – 4th March for the first time, is an organization in which the schedule and the route map of newly established Turkey was announced. In the congress, financial precautions such as establishing an industry for the goods whose raw materials can be produced in the country, swiftly shifting to factories and conglomerates from manual laboring and small businesses, the government's taking care of enterprises which can't be established by industrial sectors, founding a national bank that can provide credit loan for private enterprises and scheduling a timetable for railroad construction were determined.*

*The second Izmir Economic Congress was held on 2nd – 7th November 1981, a time when fundamental changes in financial and social politics were taking place in our country. In the congress, the westernized development strategy was determined and the policies which should be followed accordingly were stated. A realistic rate policy, opening the industry to foreign competition, encouraging the foreign capital reducing tax rates by increasing the tax pool were some of the main agenda items. In the congress, it was stated that the insufficiency in energy and infrastructure rose so much that it limited the economic growth, so the priority should be given to energy, transportation and irrigation especially in public investments. Moreover, it was mentioned that labor force was the primary element.*



*The third Izmir Economic Congress took place on 4th – 7th June 1992, at the beginning of '90s when economic and social changes were swift, within the frame "Turkey Towards 21st Century." In the congress, the politics concerning the future were developed, the importance of political integrations in globalization and the necessity of macro-economy was emphasized. Some of the consensus items were reducing the government deficit to reasonable rates, providing a development without inflation, increasing the social infrastructure (education, health and urban infrastructure), liberal economy and the necessity of privatization.*

*The fourth Izmir Economic Congress was held by Republic of Turkey Ministry of Development on 5th – 9th May 2004 and Turkey's evolving to an information society in the long term and the perspective for EU membership were the main topics of the congress. In this framework, solutions and strategies about obtaining a high and stable growth, improving the income distribution, struggle against poverty and targeting a better governance were put forward. ■*

# Modern İşletmeciliğin Kökenleri (XIX. Yüzyıl): Tarih Yazımında Yeni Yaklaşımlar

**The Origin of Modern Business Administration (19<sup>th</sup> Century):**  
New Approaches to Writing the History

Tarihin birçok  
alanında  
olduğu gibi  
işletmecilik  
tarihinde de  
1970'li yıllardan  
itibaren  
“sosyal tarih”  
yaklaşımları  
egemen  
olmuştur.

*Just like many  
areas of the  
history, “social  
history”  
approach has  
been dominant  
in the history  
of business  
administration,  
as well, since  
1970s.*





## Giriş

Tarihin pek çok alanda olduğu gibi işletme tarihi üzerine kitaplarda da popüler tarih yaklaşımlarına dayalı tarih okumalarının büyük bir ağırlığı olduğu aşikârdır. Geçmişteki liderlerin başarılarını (ya da "liderlik sırlarını") okurlara aktarmaya çabalayan bu kitapların ne derecede tarih literatürü kapsamında ele alınabileceği tartışmalı bir konudur. Bu yaklaşımlarda tekil başarı öyküleri bireysel dehanın ürünü olan bazı strateji ve taktiklerin sonucu olarak incelenir. Siyasi tarihte ya da sanat tarihinde sıklıkla görülen popüler yaklaşımlar bu şekilde işletmecilik tarihinde tekrarlanır; buna göre tarih "büyük adam"ların yarattığı bir süreçtir ve bu süreç ancak onların tekil eserlerinin incelemesiyle anlaşılır. Bazı durumlarda ise belirli bir ülkenin "kültürü" ile o ülkedeki yönetim pratikleri arasında bir bağ kurulur ve söz konusu ülkenin kültür tarihi verilerinden de yola çıkılarak dikkate alınması gereken "yönetim kültürü" hakkında çoğunlukla normatif nitelikte bilgi verilir. Bu yaklaşımlarda işletmecilik ile toplumsal-iktisadi gerçeklik arasındaki ilişki "büyük adamlar" yaklaşımına göre daha belirgin bir şekilde kurulur, ancak "kültür"ün genellikle durağan bir veri olarak ele alınması ve işletmecilik uygulamalarında tek yanlı bir girdi olarak düşünülmesi bu yaklaşımı da sorunlu kılar.

Tarihin birçok alanında olduğu gibi işletmecilik tarihinde de 1970'li yıllardan itibaren sosyal tarih yaklaşımları egemen olmuştur. Bunun yanında, tarihsel olgu ve olayları bütünsel bir tarih yaklaşımıyla değerlendiren incelemeler yaygınlaşmıştır. Başka bir deyişle, işletmeciliğin tarihyazımına güncel yaklaşımlar işletmelerdeki yönetim ve örgütlenme pratiklerini toplumsal gerçekliğin siyaset, iktisat, kültür, toplumsal cinsiyet gibi çok çeşitli boyutlarıyla ilişkilerini dikkate alarak incelemeyi öngörür. Gerek sözü edilen yeni yaklaşımlar,

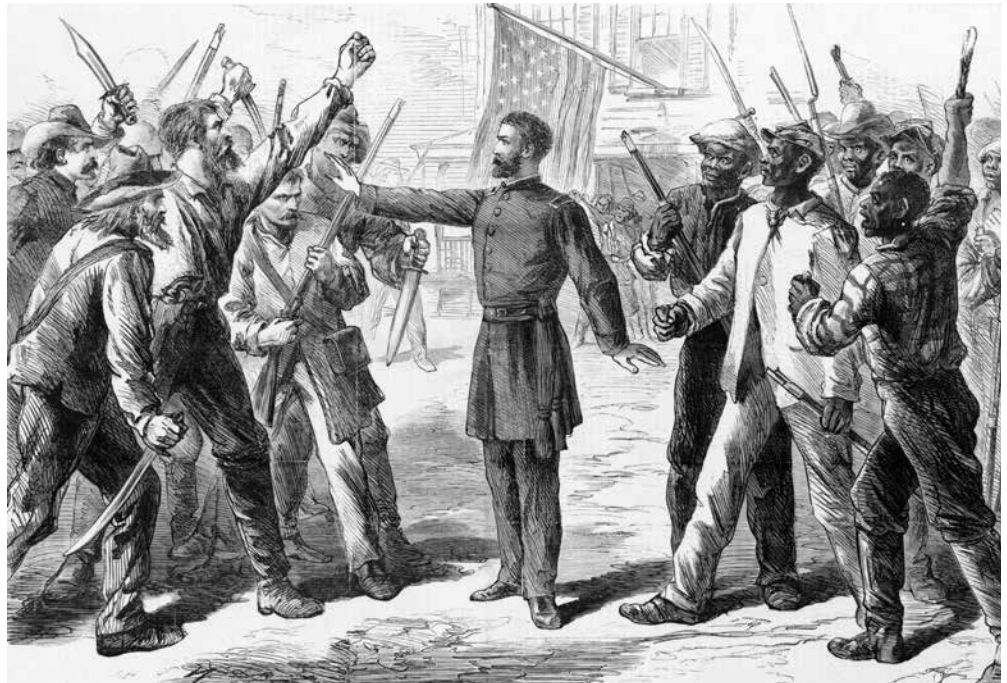


**Ateş USLU**

İAÜ, Yrd Doç. Dr  
IAU, Ass. Prof. Dr.

## Introduction

It's obvious that popular history reading approach is dominant reading about business administration as well as the other areas of history. It's a controversial issue whether these books which give information about the leaders in old times (or their "leadership secrets") can be identified within the history literature. In such approaches, the stories of individual success is defined as the result of some strategies and tactics caused by individual genius. These popular approaches seen in political or art history are repeated in business administration technology this way; according to this history is a process created by "Great Men" and this process can only be understood by the examination of their individual works. In some situations, a bond between the "culture" of a country and management practices in that country is set and about the "culture of management", which should also be determined by the country's cultural history, often normative information is given. In these approaches, the link between business administration and social-financial reality can be determined more clearly rather than "Great Men" approach, however, seeing the "culture" as a stable thing and thinking it as a one-sided entry in business administration



Gerek iktisat tarihinde gerekse işletmecilik tarihinde tartışmalara konu olan başlıca olgulardan biri köleliktir.

gerekse Avrupa merkeziliğin ötesine geçen bir tarih okuması yapma çabaları, işletmecilik tarihinin alternatif okumalarının yapılmasını sağlamıştır. Bu yazıda modern işletmeciliğin kökenlerine dair olarak tarih yazımında yapılan kimi incelemelere değinilecektir. İlk bölüm toplumsal-iktisadi tarih yaklaşımlarının işletmecilik tarihini açıklarken kullandığı genel çerçevenin tasvirine ayrılmıştır. İkinci bölümde ise işletmecilik tarihinde yapılan güncel bir tartışmaya, kölelik ve modern işletmecilik arasındaki ilişkiler üzerine yapılan bazı güncel araştırmalar ele alınacaktır.

## I. İşletmecilik Tarihi İncelemelerinde Toplumsal-İktisadi Tarih Yaklaşımları

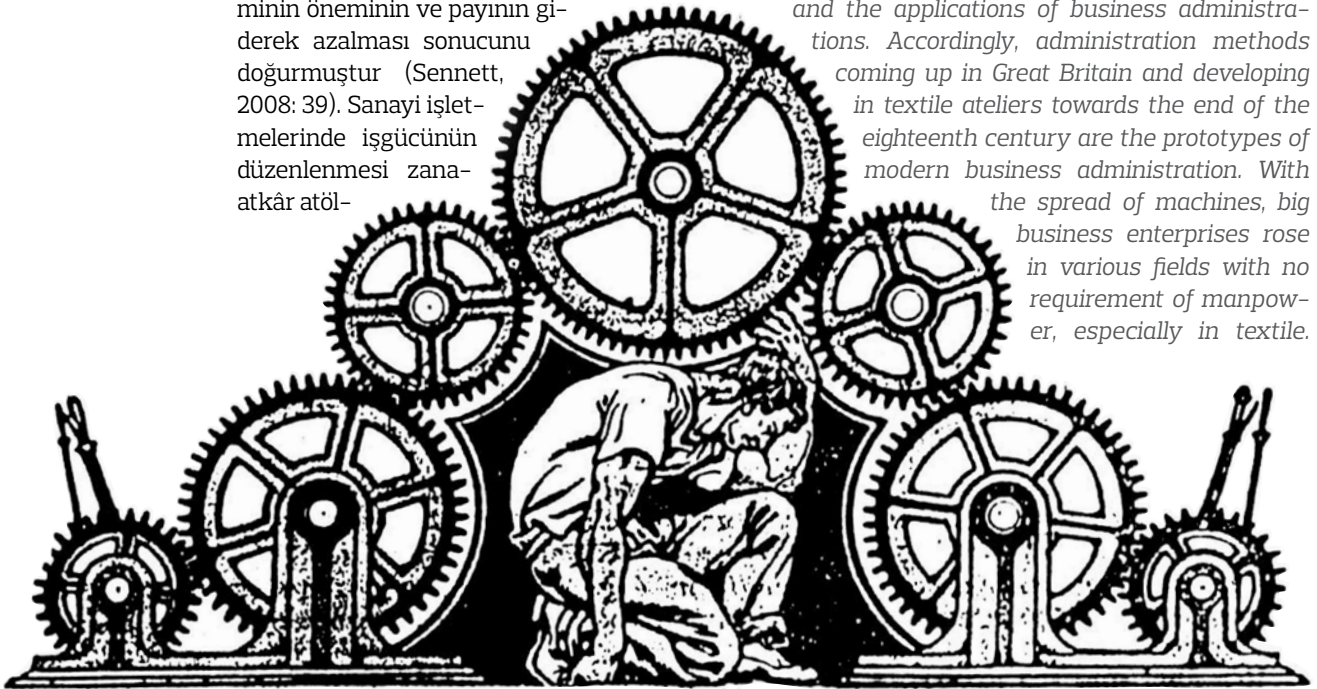
Modern işletmeciliğin tarihinin yazımında toplumsal-iktisadi tarihi temel alan yaklaşımlarda sanayi devriminin gelişimi ve işletmelerdeki yönetim pratikleri arasındaki bağlantılara özel bir önem verilir. Bu anlatıya göre on sekizinci yüzyıl sonundan itibaren Büyük Britanya şehirlerinde ortaya çıkan tekstil atölyelerinde geliştirilen yönetim yöntemleri modern işletmeciliğin prototipidir. Başta tekstil olmak üzere çeşitli sektörlerde makineleşmenin yaygınlaşmasıyla beraber kalifiye işgücü gerektirmeden büyük üretim yapan işletmeler ortaya çıkmıştır. Bu durum, zanaatkarların küçük ölçekli üretiminin öneminin ve payının giderek azalması sonucunu doğurmuştur (Sennett, 2008: 39). Sanayi işletmelerinde işgücünün düzenlenmesi zanaatkar atöl-

makes this approach problematic, as well.

Just like many areas of the history, "social history" approach has been dominant in the history of business administration, as well, since 1970s. Besides, studying the historical facts and events in a wholistic approach has pervaded. In other words, in business administration history writing, it's necessary to study all the aspects from management and organization practices in companies, politics, finance, culture to gender. Both the mentioned approaches and the approaches beyond European centrism have provided alternative readings for business administration history. In this article, some reviews about origin of modern business administration will be discussed. The first part is to explain the business administration history of social-financial history approaches and to define the general frame it uses. The second part is to discuss some current debates over the relation between modern business administration and slavery.

## I. Social-Financial History Approaches in Business Administration History Reviews

In approaches based on social-financial history in the making of modern business history, special attention is paid on the connections between the development of industrial revolution and the applications of business administrations. Accordingly, administration methods coming up in Great Britain and developing in textile ateliers towards the end of the eighteenth century are the prototypes of modern business administration. With the spread of machines, big business enterprises rose in various fields with no requirement of manpower, especially in textile.







yelerine göre çok daha farklıdır. Zanaatkarların atölye üretiminde usta-kalfa-çırak ilişkisi bir iş ilişkisi olmaktan ibaret değildir. Kalfalar ve çıraklar ustalarına adeta ailevi bağlarla bağlanırlar; iş ilişkisi aynı zamanda bir özel ilişki niteliği taşır, kaldı ki üretimin yapıldığı alan da çoğunlukla ustanın ve atölye çalışanlarının yaşam alanı, konutudur. Sanayi devrimiyle birlikte üretim alanı özel alandan giderek ayrılır; işyeri kamusal alanın bir parçası haline gelir (Habermas, 1991: 152). İşverenler artık işçilerle aralarına mesafe koymayı tercih ederler (Habermas, 1991: 72); bu mesafe gerek sembolik, gerekse mekânsal niteliktedir. Yönetim pratikleri de aile bağlarının ve geleneksel esnaf/lonca teşkilatlarının tanımladığı pratikler olmaktan çıkar, kamusal alana has, kişisellikten uzak bir nitelik kazanır. Artık çalışanlar kişilerle değil, kurumlarla, şirketlerle bir ilişkilene içine girerler (Habermas, 1991: 153). İlişkilenemenin niteliği de değişmiştir. Sanayi devrimiyle birlikte gelişen yeni toplumsal tipolojide işçinin emek gücünü özgür iradesiyle sattığı varsayılır; dolayısıyla işçiler artık belirli esnaf teşkilatlarının koyduğu kurallara mutlak anlamda tâbi olmayacaklardır. Örneğin sanayi öncesi toplumda yaygın olarak karşılaşılan durumdan farklı olarak, imkânlar dahilinde işçilerin iş değiştirmesi önünde herhangi bir toplumsal ya da hukuki engel bulunmaz.

This situation resulted in the decrease of importance and share of craftsmen's low-scale production (Sennett, 2008:39). The adjustment of manpower is much more different in industrial business than in craftsmen ateliers. The relationship between workers in craftsmen ateliers is not just of a business relationship as master – master's assistant – apprentice. Master's assistants and apprentices are tied to

their master like a family bond; their business relationship is also a familial affair; moreover, the place of production is mostly the master's and the workers' life space, their house. With the industrial revolution, the place of production is gradually separated from private place; and the work place becomes part of public area (Habermas, 1991 : 152). Employers prefer to build barriers between their employees and themselves which may either be in a symbolic or a spatial quality. Also, administration applications get out of the trait of familial and traditionally defined exercises which turn into exercises that possess characters special to public, far from personal-ity. Employees no longer get into relationship with individuals, but they interact with companies and institutions (Habermas, 1991 : 53). The quality of relationships have also changed. Resulting from the industrial revolution, in the new social typology, it is assumed that the worker markets their manpower by their free will; thus, workers will definitely not be obeying the rules defined by specific guilds. For example, different from the situation encountered in pre-industrial society, there is no social or legal obstacle when the workers want to change their jobs.

Regulations were made by governments and worker unions in the nineteenth century in various fields like limiting working hours, spreading

*Both in finance history and business administration history, one of the most discussed issues is slavery.*

# Tartışma

On dokuzuncu yüzyılda gerek hükümet müdahaleleri, gerekse işçi hareketlerinin etkisiyle günlük çalışma saatinin sınırlandırılması, hafta tatilinin yaygınlaştırılması, çocuk emeğinin kısıtlanması gibi konularda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Diğer Avrupa ülkelerinde, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve kolonyal dünyada bu yöntemler çeşitli değişikliklerle uygulanmaya başlamıştır.

Mekanikleşme ve sanayileşme sürecine bağlı olarak geleneksel zanaat üretiminin önem kaybetmesi sıfır toplamı bir oyun değildir, örneğin büyük sanayileşme hamlelerinin yapıldığı 1850'ler Britanya'sında bazı sektörlerde makineleşme süreci yaşanmamış, zanaatkârlığa dayalı üretim (ve buna bağlı olarak gelişen emekgücü örgütlenmesi) şekil değiştirerek devam etmiştir (Samuel, [1977] 1992). Buna karşılık, makineleşmenin gerçekleşmediği sektörlerde de Sanayi Devrimi öncesinin esnaf teşkilatları ve buna bağlı olarak gelişen geleneksel atölye işletmeleri artık yerini ücretli emeğe dayalı bir üretimin yapıldığı işletmelere bırakmıştır.

On dokuzuncu yüzyılın son çeyreğinde büyük sanayi işletmelerinin yaygınlaşmasıyla beraber yönetim pratiklerinde de farklılaşmalar görülmüş, Frederick Winslow Taylor 1880'li yıllardan itibaren "Bilimsel Yönetim" adı verilecek olan yönetim sistemini geliştirmeye başlamış, yirminci yüzyılın başından itibaren Fordizm adını alan üretim bandını temel alan yön-

weekly holidays, limiting child work. These regulations were applied in other EU countries and the USA.

The loss of importance of traditional crafts production because of the mechanization and industrialization process, is not a game of zero, for example in the 1850's Britain, there was no mechanization process and the production of crafts work kept on by changing shapes. (Samuel, [1977] 1992). However, traditional ateliers and such business before the revolution, left its place to a business shape based on paid manpower.

With the spread of big industrial enterprises in the last quarter of the nineteenth century, differences were also spotted in the administration exercises, and Frederick Winslow Taylor developed an administration system within the 1880's, which would be named as "Scientific Administration"; and in the beginning of the twentieth century, administration and organization patterns based on production lines, called Fordism, was spread-





tim ve örgütlenme pratikleri yaygınlaşmıştır. Fordizm, sanayi devrimiyle başlamış olan bir gelişim sürecini en ileri noktasına ulaştırır; bu sistemde her işçi tek bir iş yapar, iş kapasitesi çeşitli yöntemlerle ölçülür, iş çıktısı da nicel verilerle kesin olarak hesaplanır (Sennett, 2008: 47). Bu şekilde, modern sanayi ekonomisinin gerektirdiği rasyonelleşme ihtiyacına cevap verilmiş olur.

## II. Plantasyonlar, Kölelik Sistemi ve Modern İşletmecilik

Gerek iktisat tarihinde, gerekse işletmecilik tarihinde tartışmalara konu olan başlıca olgulardan biri köleliktir. Önceki bölümde de belirtildiği gibi, kapitalist üretim koşullarında (özellikle sanayi devriminden sonra) bireylerin emek güçlerini özgür iradeleriyle sattıkları varsayılmıştır; dolayısıyla kapitalizmin gelişimine paralel olarak yaygınlaşan görüşe göre kölelik kapitalist üretim biçimiyle (ve modern sınai üretimle) bağdaşmayan bir kavramdır. Bu noktada bir sorun ortaya çıkar. On yedinci yüzyıldan itibaren İngiltere'de gelişmeye başlayan genelleşmiş meta üretimi koşullarında dünya çapında bir piyasa oluşmuştur. Ancak bu piyasanın meta tedarikçileri sadece ücretli işçi çalıştıran işletmeler değildir, köle emeğine dayalı üretim yapan işletmeler de bu piyasanın en önemli bileşenleri arasında yer alır. Sanayi Devrimi öncesinde Britanya iktisadi büyümesinde Karayipler'deki köle emeğine dayalı şeker plantasyonlarıyla yapılan ticaretin önemli bir etkisi olmuştur (Richardson, 1987).

Sanayi devrimini takip eden dönemde de benzer bir durum devam etmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nin güneyinde bulunan eyaletlerde tütün, şeker ve özellikle pamuk üretimi, 1860'lardaki Amerikan İç Savaşı'na değin köle emeğiyle büyük plantasyonlarda yapılmıştır. Aynı şekilde, on dokuzuncu yüzyıl sonuna kadar İspanya'nın bir kolonisi olan Küba'da da on dokuzuncu yüzyıl ortasına kadar dünya piyasasına yönelik olarak şeker üretimi yapılmış; şeker plantasyonlarında köle emeği kullanılmıştır; bu dönemde yapılan şeker üretimi sayesinde Küba'nın ulusötesi iktisadi ağlara entegrasyonu mümkün olmuştur (Curry-Machado, 2011: 459).

University of California (Berkeley) Tarih Bölümü öğretim üyesi Caitlin C. Rosenthal,

*work proces to the highest point of development, in this system, a worker does only one job, the work capacity is measured with quantitative data and the outcomes of the work is calculated by definite data (Sennett, 2008:47). In this way, the rationalisation required by modern industrial economy is catered for.*

## II. Plantations, Slavery and Modern Business Administration

*One of the subjects mostly discussed in finance and administration history is slavery. As especially mentioned in the previous section, it is assumed in capitalist production conditions that (especially after the industrial revolution), individuals sell their manpower by their free will; thus, according to the view extended with the development of capitalism, slavery does not comply with the modern capitalist production forms. From the seventeenth century on, a World-wide market in generalised meta production was composed. But the meta suppliers of this market are not only enterprises that employ paid workers, business institutions that possess slaves also form an important part of the suppliers of this market. The marketing of sugar with sugar plantations based on slave work in the Carribean had an important influence on the financial growth of Britain (Richardson, 1987).*

*A smiliar situation kept on in the period after the industrial revolution. Sugar and especially tobacco production in the Southern states of the United States of America, was conducted by slavery and big plantations until the civil war in the 1860's. It was the same in Cuba, a Spanish colony, until the end of the nineteenth century. (Curry-Machado, 2011: 459).*

*Caitlin C. Rosenthal, an associate of University of California (Berkeley) Department of History, contributes significantly to the academic literature on the subject with the new approaches she developed on the history of modern business administration. Rosenthal, in her dissertation that is defended in 2012, analyzes the financial records of some plantations between the years of 1750 and 1880. One of the results of her analysis is that the business administration methods that had been put into practice in plantations gave birth into modern business administration. Rosenthal solidifies this hypothesis by utilizing various methods. Under the circumstances that*

Gerek iktisat tarihinde gerekse işletmecilik tarihinde tartışmalara konu olan başlıca olgulardan biri köleliktir.

modern işletmecilik tarihi üzerine geliştirdiği yeni yaklaşımlarla konu üzerine akademik literatüre önemli katkılar yapmaktadır. Rosenthal, 2012 yılında savunduğu doktora tezinde 1750-1880 yılları arasında Amerika'daki plantasyonlardaki muhasebe kayıtlarını incelemiştir. Araştırması sırasında vardığı sonuçlardan biri, plantasyonlarda uygulanan işletmecilik yöntemlerinin modern işletmeciliğe kaynaklık etmiş olduğudur. Rosenthal, bu hipotezini çeşitli yöntemler kullanarak temellendirir. Sanayi Devrimi'nin başladığı ve geliştiği koşullarda emek dünyasında büyük bir hareketlilik söz konusudur; kalifiye emek gerektirmeyen işlerin yaygınlaşmasıyla birlikte on sekizinci yüzyıl sonu ve on dokuzuncu yüzyıl başında işçiler sıklıkla iş değiştirmeye başlamışlardır. Tıpkı sanayi işletmeleri gibi piyasaya yönelik üretim yapan, ancak özgür emek yerine köle emeğine dayanmasıyla sanayi işletmelerinden ayrılan plantasyonlarda ise durum farklıdır. Plantasyon sahipleri sabit bir işgücü stokuna sahiptirler, bu durum Rosenthal'e göre (2013: 30) sanayi işletmecilerinden farklı olarak plantasyon sahipleri ve yöneticilerinin optimizasyona daha çok önem vermesini mümkün hale getirmiştir. Bu şekilde yaş kategorilerine göre her kölenin yapabileceği üretimi hesaplama-ya çalışmışlardır. Yine plantasyonlarda gelişen bir pratik de Rosenthal'e göre modern işletmeleri anımsatır: On dokuzuncu yüzyılda birçok plantasyon sahibi plantasyonlarında değil, şehirlerde yaşamayı tercih etmiştir. Rosenthal'in yorumuna göre bu durum, plantasyon sahiplerinin üretimin insani boyutunu dikkate almaları sonucunu doğurmuştur, aynı zamanda köle sahipliği ve yönetim arasında da bir ayrışmanın yaşanmasını sağlamıştır (Johnston, 2013). Gerek insani boyuttan soyutlanmış bir yönetim anlayışı, gerekse emeğin doğrudan mülkiyeti yerine dolaylı yönetim biçimlerini ön plana alan bu yönetim türü modern işletmeciliğe temel oluşturmuştur.

Rosenthal'in Amerika Birleşik Devletleri'nin kölecilerden yola çıkarak yaptığı işletmecilik tarihi incelemesinin dünya ölçeğine uygulanması ne derecede mümkündür? Bu soruya yanıt verebilmek için aynı dönemlerde varlık gösteren diğer plantasyon ekonomileriyle bir karşılaştırma yapmak gerekmektedir. Bu yazı çerçevesinde on dokuzuncu yüzyılın

the Industrial Revolution blossomed and flourished, there was a massive dynamism within the labor world; at the end of the eighteenth, and in the beginning of the nineteenth centuries, with the proliferation of jobs that did not require skilled labor, workers started to change their jobs frequently. In the plantations that produce for the market just like industrial operations, but with the difference of being based on slave labor rather than free workforce, the situation was different. Plantation owners had a constant stock of workforce; a situation, according to Rosenthal (2013: 30), which makes giving importance to optimization possible for plantation owners and administrators. In this manner, they tried to calculate the production that every slave can make according to age categories. According to Rosenthal, a practice that is developed in plantations resembles modern commercial enterprises: in the nineteenth century many plantation owners had preferred to live in cities to live at their plantations. This situation, according to Rosenthal's interpretation, caused plantation owners to disregard the human dimension of production. It also caused a resolution between slave ownership and administration (Johnston, 2013). Both a production concept isolated from the human dimension and this form of administration that brings an indirect governance rather than direct ownership of labor to forefront provided a basis for modern business administration.

To what extent Rosenthal's historical analysis originated from the United States of America's pro-slavery states can be applied worldwide? To answer this question, a comparison with other plantation economies of that time period is a necessity. A brief review of the plantation economies existed locally in Cuba and Ceylon (modern Sri Lanka) during the second half of nineteenth is found adequate within the limits of this article. There is a distinct relationship between plantation economy and the institution of slavery in the Caribbean and in Brazil in general, and in Cuba in particular; all sugar cane production of Cuban plantations is built upon slave labor (Dawson, 2010: 62). The property of the plantations either belongs to the families settled in Cuba or mostly emigrant entrepreneurs of Spanish origin, or to companies. The biggest sugar plantation operated in 1860 in Brazil was San Martin Plantation





ikinci yarısında Küba ve Seylan'da yerleşiklik kazanan plantasyon ekonomilerinin kısa bir incelenmesinin yapılmasıyla yetinilecektir. Genel olarak Karayipler'de ve Brezilya'da, özel olarak Küba'da plantasyon ekonomisi ile kölelik kurumunun arasında belirgin bir ilişki vardır; Küba'daki tüm büyük şeker plantasyonlarında üretim köle emeğine dayalıdır (Dawson, 2010: 62). Plantasyonların mülkiyeti nesiller boyunca Küba'da yerleşmiş olan ailelere ya da çoğunlukla İspanya'dan gelen göçmen girişimcilere ait olabildiği gibi, şirketlere de ait olabilmektedir. Küba'da 1860 yılında faaliyet gösteren en büyük şeker plantasyonu, Matanzas'taki San Martín plantasyonudur; plantasyonda sekiz yüz köle çalışmaktadır, sahibi ise bir İspanyol şirkettir (Thomas, 2006: 15). On dokuzuncu yüzyıl boyunca genel eğilim plantasyon sahibi kişi veya şirketlerin giderek yönetim işleriyle ilgilenmeyi bırakması ve yönetimi uzman kişilere teslim etmeleri yönündedir. Plantasyonlardaki büyük konaklarda az zaman geçiren işletme sahipleri çoğunlukla Havana, Santiago de Cuba ve Matanzas gibi şehirlerde yaşamayı tercih etmektedir (Staten, 2005: 24). Şirketlerin mül-

in Matanzas. 800 slaves used to work there and its owner was a Spanish company (Thomas, 2006: 15). Throughout the nineteenth century, overall tendency of individuals and companies who have plantations had been to stop dealing with administrative matters, and to leave the business in professional hands. Plantation owners who were spending less and less time at their mansions on plantations, preferred to live in cities like Havana, Santiago de Cuba, and Matanzas (Staten, 2005: 24). This system in which the ties between the property, and the management of companies became indirect signals the beginning of a modern business manner. In addition to that, some ideas in contrast with modern management mentality might be found within the institution of slavery due to the absence of private space-public space distinction. To illustrate, Álvaro Reynoso, who is famous for his efforts to improve agriculture in Cuba, advocated in his book that slaves' form of residence needs to be interfered (Singleton 2001: 103, 108).

Sugar plantations in Cuba made world market oriented production in the middle of the nineteenth century, yet Cuban economy, and society didn't remain at an isolated condition, it transferred technology and workforce. Moreover, plantations are not production areas strictly isolated from the outer world, they are connected to world market over workforce. During that period, some engineers capable of operating machines imported to enhance sugar production were employed (Curry-Machado, 2011: 84). So, this situation created the result of having transitivity, in terms of management mentality and applications, between plantations and other types of commercial enterprises.

Ceylon (today it is called Sri Lanka), a colony of the United Kingdom during the nineteenth century, can be compared with Cuba. On the island, coffee production had gained importance since 1830's, important infrastructure expenditures were made with the revenues generated from the economy based upon coffee monoculture; railroad construction to strengthen the connections between plantations had an important place in infrastructure expenditures (Peebles, 2006: 52). In the meantime the plantation system practiced in the Caribbean (e.g. Cuba) was tried to be extended to Ceylon. However, the unwillingness of the Ceylonese

*During the 19th century, the general pulse was that people and companies who had plantations left the management and passed it on to experts.*

# Tartışma

kiyeti ve yönetimi arasındaki bağı dolaylı hale geldiği bu sistem modern bir işletmecilik anlayışının başlangıcına işaret eder. Bununla birlikte, kölelik kurumunda özel alan-kamusal alan ayrışmasının yaşanmamasına da bağlı olarak yönetim anlayışında da modern anlayışlardan uzak bazı fikirler yer alabiliyordu. Örneğin Küba'da tarımın geliştirilmesi için yaptığı çalışmalarla tanınan Álvaro Reynoso 1861'de yayımlanan bir kitabında kölelerin konut biçimlerine müdahale edilmesi gerektiğini savunuyordu (Singleton, 2001: 103,108).

Küba'da on dokuzuncu yüzyıl ortasında şeker plantasyonları dünya piyasasına yönelik üretim yapmış, ancak Küba ekonomisi ve toplumu izole bir konumda kalmamış, dışarıdan teknoloji ve işgücü transferi yapmıştır. Kaldı ki plantasyonlar dış dünyaya tamamen kapalı tarımsal üretim alanları değildir, dünya piyasasıyla emekgücü açısından eklemlenmiş durumdadır. Bu dönemde şeker üretimini geliştirmek için ithal edilen makineleri işletebilecek mühendisler istihdam edilmiştir (Curry-Machado, 2011: 84). Bu durum da plantasyonlar ve diğer işletme türleri arasında yönetim anlayışları ve çalışma pratikleri açısından geçişkenliklerin yaşanması sonucunu doğurmuştur.

On dokuzuncu yüzyıl boyunca Birleşik Krallık'ın bir kolonisi olan Seylan (günümüzde Sri Lanka), belirli açılardan Küba ile kıyaslanabilir. Adada 1830'lu yıllardan itibaren kahve üretimi önem kazanmış, kahve monokültürüne dayalı ekonomide elde edilen gelirlerle önemli altyapı harcamaları yapılmıştır; altyapı harcamalarında plantasyonlar arası bağlantının güçlendirilmesine



yönelik demiryollarının yapımı önemli yer tutmuştur (Peebles, 2006: 52). Seylan'da bir yandan Karayipler'de (örneğin Küba'da) uygulanan plantasyon sistemi yaygınlaştırılmaya çalışılmıştı. Ancak gerek Seylan halkının plantasyonlarda çalışmaya gönülsüz olması, gerekse köleliğin on dokuzuncu yüzyıl başından itibaren Britanya İmparatorluğu'nda son bulması Seylan ve Küba'yı farklılaştıran bir etki yaptı. Böylece Seylan plantasyonlarında ucuz işgücü ihtiyacı Güney Hindistan'dan getirilen yoksul köylülerle sağlandı; ortaya çıkan sistemde Hindistan kökenli köylüler ("Plantasyon Tamilleri") hukuki bakımdan köle statüsünde olmasalar da fiili olarak zorla çalıştırılıyordu (Peebles, 2006: 59, 71). Plantasyon sahipleri ise bu dönem boyunca üretime ve yönetime doğrudan katılma eğilimindeydiler. Seylan'da 1870'lerin sonundan itibaren çay üretiminin yükselişe geçmesiyle yönetim anlayışında bir değişim yaşandı: Bu dönemden itibaren plantasyonun başında bizzat bulunup üretime katılan plantasyon sahiplerinin yerini, plantasyonu uzaktan yöneten toprak sahipleri ya da büyük çay şirketleri aldı (Peebles, 2006: 72). Kaldı ki, çay üretiminin yayılmasıyla plantasyonlar önceki dönemlere göre daha büyük hale geldi (Murton, 1999: 1418), bu koşullar altında rasyonel yönetim ilkelerinin plantasyonlarda uygulanması kaçınılmazdı.

## Sonuç

Sanayi Devrimi'ne bağlı olarak yönetim düşüncesinin ve işletme tekniklerinin önemli bir dönüşüm sürecinden geçtiği aşîkârdır. Bununla birlikte, modern işletmelerin ortaya çıkışı çizgisel bir süreç izlememiştir. Başka bir deyişle, işletmelerin modernleşmesi süreci "üretimin artan oranda fabrika ölçeğinde yoğunlaşması", "serf emeğinin yerini ücretli emeğin alması" gibi basit gelişim çizgileri üzerine kurulu bir olgu değildir. Gerek on dokuzuncu yüzyılda kapitalist dünya ekonomisinin organik bir parçası olan plantasyonlarda, gerekse kolonilerde uygulanan yönetim ve organizasyon biçimleri modern işletmeciliğin oluşumuna etki eden çok sayıda parametre arasında yer alır. Amerika Birleşik Devletleri'nde kölelik kurumunun halen toplumsal açıdan hassas bir tartışma konusu olması, köle emeğine dayalı plantasyon ekonomileriyle modern işletmelerin bağlantısını inceleyen araştırmacıların çalışmalarına kuşkuyla

to work on plantations along with the abolishment of slavery starting from the beginning of the nineteenth century in the British Empire resulted in a differentiation between Ceylon and Cuba. Thereby, the need for cheap workforce satisfied with poor farmers brought from southern India; in the system that arose, farmers of Indian descent (Plantation Tamils), though they weren't in the status of slaves legally, had to work compulsorily in practice (Peebles, 2006: 59, 71). Throughout this period, plantation owners had the tendency to directly participate in production and administration. As from the end of 1870's, with a rise in tea production, a shift was made in the sense of management: after that period, the plantation owners who were present in person minding the business were replaced with landholders controlling the plantation business from far away, and with big tea companies (Peebles, 2006: 72). Besides, the expansion of tea production made plantations bigger than the previous periods (Murton, 1999: 1418), the application of rational management principles on plantations was inevitable under these conditions.

## Conclusion

It is apparent that management mentality and administration techniques are in a process of transition due to the Industrial Revolution. Therewithal, the emergence of modern commercial enterprises wasn't a linear process. In other words, the process of modernization for commercial enterprises is not a phenomenon based on simple development patterns such as "the concentration of production increasingly on the factory scale" or "paid labor instead of serf labor". Forms of management and organization practiced both on plantations which were an organic part of the capitalistic world economy during the nineteenth century, and colonies are ranked among the various parameters that have an impact on the creation of modern business administration. The fact that the institution of slavery is still a matter of social debate in the United States of America might keep causing a distrust against the works of researchers who work on the connections between slave labor driven plantations and modern commercial enterprises. However, works on the subject are extremely important and meaningful since, they





# Tartışma

Sanayi devrimine bağlı olarak yönetim düşüncesinin ve işletme tekniklerinin önemli bir süreçten ve değişimden geçtiği ortadadır.

*It's obvious that the idea of management and techniques of business administration has undergone an important progress and change due to Industrial Revolution.*



yaklaşılmasına neden olabilmektedir. Oysa bu yöndeki çalışmalar işletmelerin gelişimini toplumsal ve iktisadi formasyonun bütünlüğü içinde değerlendirmeyi olanaklı kıldığı için son derece önemli ve anlamlıdır. Bu noktada, güncel araştırmalarla elde edilen bulguların, işletmecilik tarihi üzerine yapılan çalışmaların dar bir çerçeveye sınırlı kalmaması gerektiği söylenebilir. Karşılaştırmalı tarih yaklaşımlarıyla çeşitli coğrafi bağlamlar arasındaki bağlantıların tüm karmaşıklıkları içinde değerlendirilmesi bu incelemeleri daha da anlamlı kılacaktır. Örneğin on dokuzuncu yüzyıl boyunca Osmanlı Devleti'nde ekonominin ve toplumun dönüşümüne bağlı olarak yönetim, örgütlenme gibi alanlarda gerçekleşen değişimlerin dünya düzlemindeki dönüşüm süreçlerine paralel olarak incelenmesi, Türkiye'deki işletmelerin özelliklerine ışık tutacağı gibi, genel anlamda da Osmanlı Devleti'nin ve Türkiye'nin iktisadi, toplumsal ve siyasi tarihinin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. ❖

make it possible to evaluate the development of the commercial enterprises within the integrity of social and financial formation. At this point, one can say that the data acquired from current researches, and the works on the history of business administration must not be constrained within a narrow framework. The evaluation of the connections between comparative history approaches and various geographical contexts in complexity, will make these researches more meaningful. To exemplify, a reading, in parallel with the transformation processes on a global level, of the changes took place related to the transformations in economy and society in some fields like administration and organization throughout the nineteenth century in the Ottoman Empire will both shed light on the characteristics of commercial enterprises in Turkey and contribute to the understanding of financial, social, and political history of Ottoman Empire and Turkey in the general sense. ❖



## Kaynakça / Sources

- Curry-Machado, Jonathan (2011) Cuban Sugar Industry: Transnational Networks and Engineering Migrants in Mid-Nineteenth Century Cuba, New York: Palgrave Macmillan.
- Dawson, Alexander (2011) Latin America since Independence: A History with Primary Sources, London: Routledge.
- Habermas, Jürgen (1991) The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society, çev. Thomas Burger, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Johnston, Katie (2013) "The Messy Link Between Slave Owners And Modern Management", Forbes, 16/01/2013, <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/01/16/the-messy-link-between-slave-owners-and-modern-management/>.
- Murton, Brian (1999) "Famine", Kiple, Kenneth F. ve Kriemhild Coneè Ornelas (der.) The Cambridge World History of Food: Volume Two içinde, Cambridge: Cambridge University Press, 1411-1427.
- Peebles, Patrick (2006) The History of Sri Lanka, Westport: Greenwood.

- Richardson, David (1987) "The Slave Trade, Sugar, and British Economic Growth, 1748-1776", Solow, Barbara L. & Stanley L. Engerman (ed.) British Capitalism and Caribbean Slavery: The Legacy of Eric Williams, Cambridge: Cambridge University Press, 103-133.
- Rosenthal, Caitlin C. (2013) "Plantations Practiced Modern Management", Harvard Business Review, Eylül 2013.
- Samuel, Raphael ([1977] 1992) "Mechanization and Hand Labour in Industrializing Britain", Berlanstein, Lenard R. (ed.) The Industrial Revolution and Work in Nineteenth-Century Europe, London: Routledge, 27-45.
- Sennett, Richard (2008) The Craftsman, New Haven: Yale University Press.
- Singleton, Theresa A. (2001) "Slavery and Spatial Dialectics on Cuban Coffee Plantations", World Archaeology, 33(1): 98-114.
- Staten, Clifford L. (2005) The History of Cuba, New York: Palgrave Macmillan.
- Thomas, Hugh (2006) "Cuba, c. 1750-c. 1860", Bethell, Leslie (ed.) Cuba: A Short History, Cambridge: Cambridge University Press, 1-20.



FİNANS  
Bölümü

# İŞİNİ DE DOĞAYI DA SEVEN OFİS

ŞİMDİ ŞİRKETLER  
WWF-TÜRKİYE GREEN OFFICE  
PROGRAMI'NA KATILIYOR;  
KAYNAKLARINI EN VERİMLİ  
ŞEKİLDE KULLANARAK,  
DOĞANIN ÜZERİNDEKİ  
BASKIYI AZALTIYOR.



Daha detaylı bilgi için  
[wwf.org.tr](http://wwf.org.tr)  
[greenoffice@wwf.org.tr](mailto:greenoffice@wwf.org.tr)  
0212 528 20 30





## Güneri AKALIN

### Türkiye’de Piyasa Ekonomisi ve Küresel Ekonomik Kriz

**ANKARA:** Oris Kitabevi, 2013

### Market Economy and Global Economic Crisis

**ANKARA:** Oris Bookstore, 2013

Bir toplumun maddi alt yapısı iki örgütlenme üzerine kurulur: Devlet(demokrasi) ve ekonomi(piyasa): Eser bu iki örgütlenme içerisinde tarihen daha önce gelen ve kendiliğinden doğan Piyasa’yı incelemektedir. Kitap Türkiye’yi referans alan Piyasa Ekonomisi, Ekonomik Özgürlükler, Devlet ve Piyasa, Girişimcilik, Küreselleşme, Küresel Kriz ve Türkiye, Sosyal Ahlâk ve Piyasalar, Piyasa Uyumlu Vergi Sistemi, Mali Piyasalar, İşgücü Piyasası, Sosyal Refah Devleti Kapitalizmi ve Sonuç, bölümlerinden oluşmaktadır. Türkiye’de Piyasa Ekonomisi’ne geçiş 1950’de Menderes ve 1983 sonrasında Özal Hükümetlerince denemiş ise de başaramamıştır. Son deneme 2001 K.Derviş’in, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı ile başlatılan ve Erdoğan Hükümetlerince yürütülen süreçtir. Kuşkusuz 2023 hedefleri gerçekleşmesi oranında Türkiye’nin piyasalaştığının iddia edilmesi mümkün olacaktır. Nitekim yazar kalkınmayı “piyasa ekonomisinin örgütlenmesi sayesinde bir girişimci zümresinin ortaya çıkarak, tam istihdamı gerçekleştirecek sermaye birikimini sağlamaları süreci” olarak tanımlamaktadır.

Piyasa ekonomisi, AB ile adaylık sürecinde Kopenhag kriteri olarak ulusal bir yükümlülüğü müzdür. Ancak Anayasa’mız da dâhil hiçbir yasal belgemizde ekonomik sistemimize ve/veya piyasa ekonomisine henüz bir atıf yoktur. Yazar, eserin amacını Türk Ekonomisi’nin piyasalaşma sürecinde, bu çalışmanın bir el kitabı olması dileği ile açıklamaktadır. Türkiye’de piyasa ekonomisi ve girişimcilik üzerinde uzmanlaşmış ve bu süreçleri izleyen çok az sayıda iktisatçımız ve araştırma merkezi bulunmaktadır. İstanbul Aydın Üniversitesi bu yayınla, Türkiye’deki bu araştırma merkezlerden birisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmada, Dünya’da ve ülkemizde İktisatçıların ekonomiye, İşletmecilerin ise firmaya odaklandıkları ifade edilmektedir: Oysa İşletmeler ve ekonomi arasında yer alan olan Piyasa’nın ör-

*Pecuniary infrastructure in a society is built on two organizations – government (democracy) and economy (market). Being composed of sections of Market Economy, Economic Freedoms, Government and Market, Entrepreneurs-hip, Globalisation, Global Crisis and Turkey, Social Ethics and Markets, Market-Conforming Tax System, Financial Markets, Labor Market, Social Welfare State Capitalism and Conclusion, this book analyses Market which dates back to earlier than Democracy and emerged per se. Transition to Market Economy in Turkey was attempted in 1950 by Menderes and following 1983 by Özal but failed. The last-ditch has been the process that was initiated with Transition to Strong Economy Program in 2001 by K. Derviş and now is being managed by Erdoğan Governments. Admittedly, in proportion to fulfilment of 2023 objectives, it will be possible to claim that Turkey has become a market place. Hence, the author defines development as “a process on that, through organisation of market economy, a group of entrepreneurs come along and capitalizes in order to provide full employment”.*

*Market Economy is our national liability as being a Copenhagen criterion in EU probationary period. However, in any instrument including the Constitution there has been no reference to our economic system and/or market economy yet. The author clarifies the aim of the work as wishing this book be a guide in the process of Turkish Economy’s becoming marketable. There are few economists specialised on entrepreneurship and few research institutes observing the processes. İstanbul Aydın University, with this edition, proves to be one of these research institutes.*

*In the book, it is stated that Economists stay focused on economy and Business Administrators do on companies in both Turkey and the world. However, there isn’t many institutions in*





gütlenmesi, kurumları, çalışma kuralları ve sonuçları üzerinde çalışan Avusturya, Şikago ve Virginia okulları yani Liberteryenler dışında Dünya’da pek fazla kurum da yoktur. Bu sayılan kurumlar, Makro İktisat’a ve genelde Keynesyen Teori’ye muhalefet ederler. Keynesyenler’le Libeteryenler arasındaki anlaşmazlığı doğuran 1929 Küresel Kriz’inin tedavi yöntemi olmuştur. Keynesyenler krizlerin tasarruf fazlasından kaynaklanan talep yetersizliğinden, Liberteryen ise Merkez bankalarının faizi baskılaması dolayısıyla aşırı yatırım ve üretimden doğduğunu ifade ederler. Nitekim yazar da Krizler’i, “devletin başarısızlıklarının biriken yükünün piyasaca taşınmayacak hale gelmesi” olarak yorumlamaktadır.

Araştırma, Türkiye’nin, demokratikleşmeye paralel olarak, piyasalaşma sürecini de başarmak zorunda olduğunu iddia etmektedir: Yazara göre piyasada tüketicinin egemen olabilmesi, seçmenin devlet katında iktidar olabilmesine bağlıdır. Aslında iktidar olan partilerin başarılarının sırrı, muhalefete bakışla, demokrasi ve piyasa ekonomisini daha etkin bir şekilde koordine ederek işletebilmeleridir. Hükümetlerin ekonomik karnelerinde başarıları, büyüme hızı ve başarısızlıkları ise kriz ve işsizlik şeklinde kayda geçer. Bir başka deyişle piyasalar sadece girişimcileri ve tüketicileri değil siyasal partileri de sınarlar.

Kitap Piyasa Ekonomisi yaklaşımı çerçevesinde Küreselleşmeyi, 2008 Krizi’ni de ele alarak incelemektedir. Araştırmada, ülkemizde yeterince bilinmeyen Liberteryen tezlere ağırlık verildiği görülmektedir. Yazar, iktisadi buhranları Kapitalizm’in birbirlerini izleyen aşamaları olan: Ticari, Sinaî, Malî, Sosyal Refah ve Küresel Kapitalizm safhalarına geçişte görülen Schumpeterian “yıkıcı-yenicilik” süreci ile açıklamaktadır. Araştırmaya göre Küresel kapitalizmin, Sosyal Refah Devleti Kapitalizmini tasfiyesi ile ikâme edebilmesi, ancak 2008 Krizi ile mümkün olacaktır. Araştırma, Kriz’in bu tasfiye süreci tamamlanıncaya kadar süreceğini öngörmektedir.

Kitap, piyasa ekonomisine taraf olan girişimcilerin, tüketicilerin, seçmenlerin refahı açısından piyasaların işleyiş krallarını, piyasa güçlerini, mühevviklerini, disiplinini, ekonomik özgürlükler ihtiyacını, sosyal ahlâk ile ilişkisini, piyasa ve devletin başarısızlıklarını anlatmaya çalışmaktadır. İktisat’ı “mübadele/ alışveriş ilmi” yani Piyasa Bilimi olarak tanımlayan Liberteryenlerin, Piyasa Ekonomisi yaklaşımı ile toplumumuzun tanışması, kalkınma ve büyümenin gerçek sorumlusunun girişimciler olduğunun bilincine varılması açısından yararlı olabilir.

*the world, except for Libertarians –schools in Austria, Chicago and Virginia, which work on organisation, institutions, working rules and consequences of Market that remains between economic units and economy. These institutions object to Macroeconomics and, often, Keynesian Theory. It is the recruitment method applied during Global Crisis in 1929 that arose disagreement between Keynesians and Libertarians. Keynesians claims that crisis grow out of demand insufficiency due to over saving, whereas Libertarians base it on overinvestment and overproduction owing to that central banks repress the interest. Therefore, the author defines crisis as governmental failures’ becoming unbearable by the market. Research shows that Turkey’s democratization process is still ongoing and difficult to end when it is taken into consideration with the process of marketing. According to an influential author writing about marketing, voters coming from the state could stick to the certain rules. Indeed, the secret of the ruling party might depend on the opposite power and the ability to operate together considering their aim to be more democratic. The economic report shows that not only entrepreneurs but also marketers and consumers are tested effectively.*

*The Market Economy Book also examines the crisis of 2008 in the context of globalization approach. In this study, our country has given enough importance to the fact that being liberty is unknown. The author of economic crisis capitalism highlights the important points like: Commercial, Industrial, Financial, and Global Capitalism seen in the phase “Schumpeter” process. According to the study of global capitalism, the Social Welfare State can substitute with the liquidation of capitalism, but in 2008 it will be possible with the crisis. The study will continue to be carried out until completion of the liquidation of the crisis that is on the horizon.*

*The book is about the market economy that gives information about entrepreneurs, consumers, voters’ welfare in terms of the functioning of markets kings, market forces, incentives, discipline, economic freedom, the need for social, moral relationship with the market and the state’s failure to work is explained. In Economics terms “exchange /shopping scientific” identify people as the market Libertarian of Science, Market Economy acquainted with the approach of our society, responsible for the development and growth of the real entrepreneurs may be useful in terms of awareness of the fact that it is really like that.*

*This book addresses the issues like customer orientation, marketing strategy. Related literature handles the same issues in a broad way based on some studies and brings together strategies for managers with decision-making, and also has tried to propose a strategic tool that can be used.*

*The book begins with classic marketing concepts and research and developments related to the post of the recent findings with theoretical and practical terms have revised so far. The examples of methodologies which are given in order to ensure customer satisfaction policy measures and strategies applied to the desired form are the backbones of the book.*

*Topics have also addressed the stage of production and service at the same time, the books relationships, practices, and development of an ongoing relationship with customers following the steps taken, niche strategies, international marketing efforts and has addressed the issues of e-commerce, too. The target audience of this book is mainly researchers, graduate students and people working in the field of marketing products and services as well as senior executives and managers who are responsible for marketing strategies.*





## Tevfik DALGIÇ ve Tülay YENİÇERİ

### Customer-Oriented Marketing Strategy

**NEW YORK:** Business Expert Press, 2013

Bu kitap müşteri oryantasyonunu, pazarlama stratejisi olarak ele almıştır. Konu ile ilgili literatürü geniş bir şekilde ele almakta ve bu alanı temel alarak yapılan çalışmalarla stratejileri bir araya getirerek yöneticiler için karar alma aşamasında kullanılabilecek stratejik bir araç önermeyi denemiştir.

Kitap klasik pazarlama kavramları ile başlamakta ve sonrasında son bulgularla ilgili araştırma ve gelişmeleri teorik ve uygulama açıları ile gözden geçirmiştir. Örnekler, metodolojiler, politik ölçüler ve müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla uygulanmak istenen stratejiler kitabın belkemiğini oluşturmaktadır. Konuları üretim ve hizmet safhasında ele alan kitap aynı zamanda ilişkiler, uygulamalar ve müşterilerle sürekli ilişki geliştirmek için izlenen adımları, niş stratejileri, uluslararası pazarlama çabalarını ve e-ticaret konularını ele almıştır.

Bu kitabın hedef kitlesi araştırmacılar, yüksek lisans öğrencileri, hizmet ve ürün pazarlaması alanında çalışan kişiler olduğu kadar üst kademe yöneticiler ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinden sorumlu müdürlerdir. Pazarlamaya olan ilgisini Tevfik Dalgıç kitabın girişinde şöyle anlatıyor: “Pazarlama öğretmeye 80’lerin başında, Dublin’de, Eugene McCarthy’nin kitabını kullanarak başladım. Lisans yıllarında yönetim çalıştığım sıralarda kullandığım bir kitaptı. Pazarlama alanı çok popülerdi ve akademisyenler ve piyasadakiler arasında müthiş bir konsensüs vardı, çünkü pazarlama alanı karlılık ile beraber müşteri talebini karşılama noktasını da içeriyordu. Sonraki yıllarda, Hollanda’daki çalışmaların sırasında, Philip Kotler’in kitabı “Marketing Management”ı benimsedim.”

“1990 yılında Bernard Jaworski ve Ajay Kohli’nin “Journal of Marketing” dergisinde yer alan çalışması ile yer yerinden oynadı. Dr. Jaworski ile irtibata geçtim ve bana anketinin detaylarını göndermesini rica ettim. Bana olumlu cevap verdi ve kısa bir süre sonra öğrencilerim Jaworski ve Kohli’nin anketlerini MBA çalışmalarında kullanmaya başladılar. Bazı öğrencilerimin bulguları Jaworski ve Kohli’nin Hollanda’daki profesyonel yayınlarını destekliyordu. Daha sonra kendi anketimi geliştirmeyi denedim. 1994 yılında müşteri oryantasyonu konseptini geliştirmeye çalıştım. Bu çalışmalarım “Advances in International Marketing” dergisinde yayınlandı. 1998 yılında müşteri oryantasyonunun neden öncelikle Avrupa’da değil de Amerika’da ortaya çıktığını, “International Marketing Review” dergisinde yayınlanan çalışmamda, nedenleriyle anlatmaya çalıştım. 2000 yılında, Keith Blois tarafından editörlüğü yapılan “The Oxford Textbook of Marketing” isimli kitaba bir bölüm ile katkıda bulundum.”

“Tüm bu çalışmaların sonunda müşteri oryantasyonu konusunda yazılmış olan bu kitap ortaya çıktı.”

*Marketing teach 80 ‘at the beginning, in Dublin, Eugene McCarthy began using in the book. Earlier I worked as license management was a book that I use on. Marketing area is very popular and a great consensus among academics and those in the market because there was with the profitability of marketing to meet customer demand at the point involved. Two years later also in the Netherlands during the study, Philip Kotler’s book’s adopted in Marketing Management.”*

*In 1990, Bernard and Ajay Kohli in Jaworski’s Journal of Marketing on a field study in the journal played all over the place. Dr. Jaworski contact with, and I’ve asked him to send me the details of the survey. I answered in the affirmative, and a short time later, Jaworski and Kohli my students’ use of surveys began in MBA studies. Some of my students Jaworski and Kohli’s findings in the Netherlands was supporting the professional broadcast.”*

*Then I tried to develop my own survey. In 1994, I tried to develop the concept of customer orientation. “Advances in these works’ in International” was published in marketing. In 1998, the cause of the customer orientation emerged primarily in Europe but in America,” published in the journal” International Marketing Review my work, I tried to explain reasons. In 2000, Keith Blois made by the editor of” The Oxford Textbook of marketing with a section of his book” contributed.”*

*“At the end of all this work appeared in the book, which was written about customer orientation.”*





## Çiğdem ÖZARİ ve ELİF ÇAKMAKOĞLU

### Sigorta Matematiği

**İSTANBUL:** Beta Kitabevi, 2013

### Insurance Mathematics

**İSTANBUL:** Beta Bookstore, 2013

"Sigorta Matematiği" Aktüerya bölümlerinde okutulan, "Aktüerya Matematiği" derslerinde okutulmak amacı ile hazırlanmıştır. İçerdiği konular itibarıyla İşletme, Ekonomi ve Finans gibi bölümlerin matematik, olasılık ve istatistik derslerinde yardımcı kaynak olarak kullanılabilir. Konular teorik anlatımların yanı sıra örneklerle detaylı bir şekilde desteklenmiştir.

Ayrıca, Aktüerlik sınavının Finansal Matematik, İstatistik ve Olasılık kısımlarında çıkmış bir kısım soruların cevaplarına da yer verilmiştir. Bu sınava hazırlık amacı ile de kullanılabilir. Ünite 0 olarak adlandırılan bölümde; diziler, seriler ve paranın zaman değeri konuları örneklerle kitaptaki diğer bölümlerin daha iyi anlaşılması için hazırlık bölümü gibi düşünüerek oluşturulmuştur. Bu konuları bilen okuyucular, bu bölümü atlayabilir.

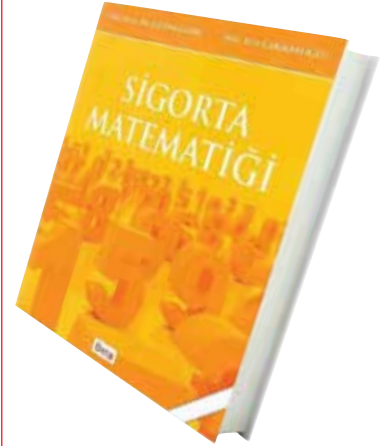
Ünite 1'de sınırlı rantlar tüm çeşitlerinin şimdiki ve gelecekteki değerleri formüle edilerek, her bir formül örneklenilerek anlatılmıştır. Ünite 2'de sınırsız rantlar benzer şekilde incelenmiştir. Ünite 3'te olasılık ve istatistik konularına giriş yapıp, rassal değişkenlerin beklenen değeri, varyansı, standart sapması gibi temel kavramlar rassal değişkenlerin çeşitleri ile birlikte örneklerle işlenmiştir. Bu ünite hayat sigortalarının prim hesaplamasında kullanılabileceği için işlenmiş ama bu konuları bilmeden hayat sigortalarının primlerini dizi ve serilerin toplam değerlerinin hesaplanmasını bilerek de hesaplanabildiği detaylı bir şekilde örneklerle işlenmiştir. Ünite 4'te hayat tabloları konularına giriş yapıp, sağkalım fonksiyonu, ölüm oranı ve ortalama yaşam vb kavramlardan bahsedilmiştir. Ünite 5 ve 6 kitabın temel ve en önemli bölümleri olmakla, hayat rantları ve hayat sigortaları konuları çeşitleriyle birlikte işlenmiştir. Son bölümde ise konular birleştirilerek hayat sigortalarının prim hesaplamaları işlenmiştir. Bunlara ek olarak, kitabın CD kısmında, çözümlü örnekler, gerekli tablolar ve bazı örneklerin excel çözümleri yer almaktadır. Kitap aktüerler için hazırlanmış gibi görünse bile, aslında farklı disiplinlerdeki kişilerin sigorta ve sigorta matematiğini kendi alanlarına taşımak için kullanılabilecek bir araç olarak da nitelendirilebilir.

"Insurance mathematics" is designed to be used in "Actuary mathematics" courses which are studied in Actuary departments. In terms of the topics it includes, it can be used as a supplementary resource in mathematics, probability and statistics courses of departments such as Business Management, Economics and Finance. Topics are supported with examples in details along with theoretical explanations. In addition, the answers of some questions from the Financial Mathematics, Statistics and Probability sections of Actuary exam are mentioned. It can be used for preparation for this exam.

In the section named Unit 0; topics of sequences, series and time value of money have been prepared with examples, considered as a preparation to understand the other sections of the book better. The readers who know these topics may skip this section.

In Unit 1, restricted rents are explained by formulating their current and future values and exemplifying each formula. Unrestricted rents are examined similarly in Unit 2. In Unit 3, by making an introduction to probability and statistics topics, main concepts like expected values, variance and standard deviation of random variables are studied with examples, along with the types of random variables. This unit is studied because it can be used for calculation of premiums of life insurances, but without knowing these topics, calculating premiums of life insurances by knowing the total value of sequences and series are examined in detail with the examples. In Unit 4, introducing the life tables, some concepts like survival function, death rate and average life are mentioned. In Unit 5 and 6, being the basic and the most important sections of the book, life rents and life insurances, with their types, are studied. In the last section, calculation of premiums of life insurances are studied by combining the topics. Besides, CD of the book contains examples with their solutions, necessary charts and excel solutions of some examples.

Although the book seems to have been prepared for actuary, it can also be defined as a tool that can be used by people from different disciplines to carry insurance and insurance mathematics to their own fields.



### Selim Yaşar;

Yaşar Holding hakim ortağı Hedef Ziraat A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Vekili Selim Yaşar, Yaşar Holding Onursal Başkanı Selçuk Yaşar'ın oğludur. Yaşar Holding'te 9 yıl dış ticaret, 8 yıl boya-kimya ve içecek grubu, 2 yıl da taahhüt grubu olmak üzere 19 yıl çalışmıştır. Selim Yaşar, yalnızca sanayici olarak değil, gerçek bir İzmirli olarak da çok sevdiği kentine hizmet etmek isteği ile Ege Bölgesi Sanayi Odası'nda 2 yıl meclis başkanlığı, 2 yıl da yönetim kurulu başkanlığı yaptı. Selim Yaşar, 2000 yılında holdingin aktif yönetiminden ayrılarak, aktif politika hayatına atıldı. Bu arada, sanayici kimliğini de unutmayıp teknoloji ağırlıklı işlerini de sürdürmüş olan Selim Yaşar, geçtiğimiz günlerde Yaşar Holding'in en büyük hakim ortak şirketinde başkan vekili olarak tekrar görev başına geçmiştir.

### Selim Yaşar

*the deputy chairman of board of Hedef Ziraat Inc. which is the controlling shareholder of Yaşar Holding, is Yaşar Holding Honorary President Selçuk Yaşar's son. He has worked for Yaşar Holding for 19 years as 9 years of foreign trade, 8 years of dye-chemistry and beverage group, and also 2 years of commitment group. He has worked in Aegean Region Chamber of Industry as the president of assembly for 2 years and as the board chairman for another 2 years, with the desire of serving his beloved hometown not only as an industrialist but also as a real fellow citizen. Selim Yaşar went actively into politics upon leaving the administration of the holding in 2000. Meanwhile, Selim Yaşar who continued to his technology based works by remembering his industrialist identity, has recently taken the lead as deputy chairman in the biggest controlling shareholder company of Yaşar Holding.*

#### **Türkiye'nin mevcut siyasi yapısı itibariyle yaşanan ekonomik gelişmeler hakkında neler düşünüyorsunuz?**

2013 ekonomisine baktığımız takdirde, ekonomide iç tüketimin biraz ihtiyaçtan fazla büyüdüğü bir dönem yaşadık ama 2014'te buna karşı önlemlerin alınacağını düşünüyorum. Kredi kartıyla ilgili önlemler de bunun göstergesi. 2014'ün aynı türbülansı devam ettireceğini düşünüyorum fakat bunun gerek iş adamlarımız, gerek özel sektör diğer bir deyişle genel olarak ekonomiyi idare eden taraflar ve kamu yetkilileri sayesinde, aldıkları doğru kararlar ile üstesinden geleceğimizi düşünüyorum. Ben şahsen, 2014'ün daha iyi olacağı kanaatindeyim.

#### **Yaşar Holding'e geçmişte büyük oranda fayda sağladınız, uzun yıllar holding bünyesinde çalıştınız, sonra bir ayrılma döneminiz oldu şimdi ise tekrar Yaşar Holding'desiniz, temel olarak geri dönme nedenlerinizi nasıl sıralayabilirsiniz?**

Ben 2000 yılında biliyorsunuz, Yaşar Holding Yaşar Bank'ı kötü yönetim neticesinde kaybedince, kenara çekildim. Çünkü ben sanayiye daha yakındım, o sırada fabrikalarla, inşaatlarıyla ilgileniyordum. Bir süre dinlendim, şimdi en büyük hakim ortak şirketimize babamın yanına başkan vekili olarak girdim ve Yaşar grubuna yardımcı olmaya çalışıyorum. Biliyorsunuz 100 milyon doların üzerinde ihracatı olan ve Türkiye'de aşağı yukarı 2 milyar dolara yakın bir cirosu olan bir grubuz. Ben de başkan vekili olarak hakim ortak şirketimizde görevime devam ediyorum.

#### **What do you think of the economic progress as of Turkey's current political structure?**

When we look at 2013 economy, we have experienced a period in which domestic consumption has grown more than the need, but I think that in 2014 precautions will be taken against that case. Precautions about credit cards are indicators of that. In my opinion, the year 2014 will continue the same turbulence, but I think we will get over it thanks to the right decisions made by either our businessmen or private sector, in other words; generally by the public authorities and the parties managing the economy. Personally, I consider the year 2014 will be better.

#### **You availed to Yaşar Holding substantially in the past. You worked within the structure of this company for a long time. After that, you had a quit term and now, you are contained within this company again. How can you array the reasons of your return basically?**

As you know, when I lost the Yaşar Holding Yaşar bank as a result of maladministration in 2000, I withdrew. Because, I was close to the industry. I was closely interested in factories and constructions. I had some rest and now I work as a deputy chairman by my father in our controlling shareholder company and I am trying to assist to Yaşar Group. You know that we are a group which has exports more than 100 million dollars and endorsement approximately 2 billion dollars in Turkey. I am keeping my position as the vice president in our controlling shareholder corporation as well.





**Döndüğünüzde şirketi bıraktığınızla karşılaştırmanız nasıl buldunuz?**

Aşağı yukarı nerdeyse 14 yıl geçti. Sağlam bir şekilde şirket ana iş olarak gıda ürünleri, proteinli gıdalar ve boya işlerine devam ediyor. Tabi biz 40'ın üstünde şirkete sahiptik ama şimdi 16-17 şirkete düştük. Çünkü Yaşar Bank dolayısıyla bu şirketlerin yarısından fazlasını satmak ya da kapatmak zorunda kaldık. Ama şuandaki şirketlerin sağlam bir yapısı var. Tabi büyütüyoruz, özellikle gıda da biliyorsunuz zaten sektör de büyüyor. %7-8 her yıl bu büyümeyi aynen takip ediyoruz. Daha da agresif daha da kuvvetli büyüme trendine önümüzdeki yıllarda gireceğimizi tahmin ediyorum.

**Son olarak Holding'in en başta bahsettiğiniz gibi Türkiye'nin temel ekonomik iskeletini oturatarak geleceğe yönelik planları hakkında neler düşünüyorsunuz?**

Biz de Ege Bölgesi'nde- İzmir'de- konumlanan bir Holding'iz. İzmir'i biliyorsunuz Ege Bölgesi'yle entegre tarımın ön planda olduğu bir şehir. Tarımda biliyorsunuz bizim Menderes Havzası, Gediz Havzası diye iki tane büyük havzamız var. Burada birçok şehir tarımdan, tarıma dayalı sanayiden geçinmekte. İşte organik tarım gibi sıhhatli gıda ürünleri, süt, et, hayvancılık bu bölgede çok önemli. Biz de esas itibarıyla o konuda faaliyet gösteriyoruz. Cirolarımızın %75'i bu alandan elde etmekteyiz. Her sene bu anlamda büyütüyoruz. Boya, bizim için faaliyet gösterdiğimiz çok eski bir sektör. Bu aileden kalma biri ş. 1925-26'larda başlayan bir iş. Nerdeyse 15 yıl sonra 100. Yılımı kutlayacağız. Tabi boya çok eski fakat devam edecek bir iş. Çünkü hayatı renklendiren, binaları, arabaları, mobilyayı, her kullandığı alandaki zemini koruyan bir madde. Rutubetten, sudan, sıcaktan koruyan bir kaplama... Bu alanda büyüyecek devam ediyoruz. Fakat tabi ki büyüme hızı gıda kadar değil. Bizimki, milli boya biliyorsunuz çünkü Türkiye'deki tek yabancı sermaye olmayan büyük fabrikalardan DYO kaldı. Öbür markaların hepsi yabancı sermaye ortaklıklarına dönüştü. Dubai Expo'yu aldı biliyorsunuz. Bizim de zaten Dubai'de şirketimiz var. Bizler de gıda ihracatını da oradan yönetiyoruz. Yani biz Ortadoğu'da Dubai Expo'suyla beraber daha etkili olacağımız tahmin ediyoruz. Tabi Expo'yu İzmir'in alamamasına çok üzüldüm ancak Dubai kuvvetli bir rakipti Dubai vasıtasıyla Bütün Ortadoğu ülkelerinde Pınar markasını çeşitlendirerek, Pınar'ı önümüzdeki yıllarda buralarda yerleştirmeyi planlıyoruz. ■

**When you returned, what did you think about the company compared to the previous one?**

Nearly, 14 years passed. The company is going ahead with food products, foods including protein and paintworks as a core business indissolubly. Certainly, we had corporations over 40 but now we have 16-17. Because, we had to close or sell more than half of these companies due to the Yaşar Bank. But current associations have a strong structure. We are developing especially in food sector and you know the sector is also improving. We follow these developments every year. I presume that we are going to enter more aggressive and potential growth trend.

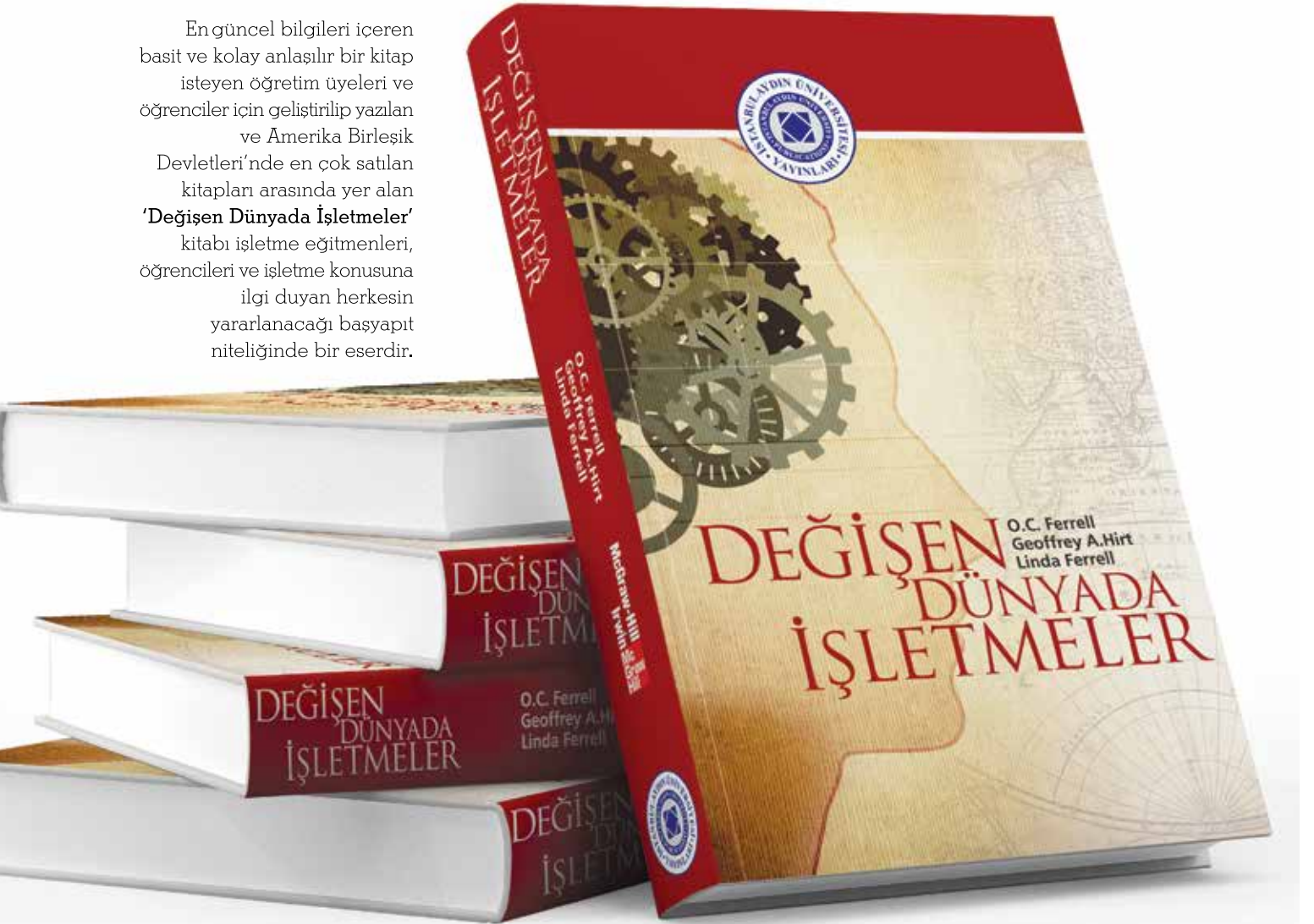
**Lastly, as you mention at the beginning, what do you think about the plans of Turkey within the economic framework?**

We are an establishment based in Izmir. You know Izmir is a city in which integrated agriculture is in the forefront with Aegean Region. We have two big water basins called Menderes and Gediz. Many cities live off agriculture and industry based on agriculture here. Flesh, milk, livestock and healthy food products such as organic agriculture are very important in this area and we virtually operate in this issue. We acquire %75 of our endorsement through this sector. In this sense we are improving each year. Painting is a former sector which we operate. It has been a predecessor job since 1925/1926. We are going to celebrate its hundredth anniversary almost 15 years later. It is a former business but it is going to continue. Because it is a substance which colourizes life, protects buildings, cars, furniture and surface from absorbent, water and heat in any field. We are increasing in size in this sector but this expansion is not as fast as food. Our dye is national because DYO is the only company which is not belonged to foreign capital. All the other brands turned into the foreign capital associations. Dubai has bought Expo as you know. We have also a company in Dubai and we manage food export through this company. So we presume that we will be more effective with the help of Dubai Expo in the Middle East. I am sorry that Izmir couldn't buy Expo but Dubai was a strong rival. By diversifying Pınar brand in the Middle East countries through Dubai, we plan to accommodate Pınar in these countries. ■



## “Geleceği aydınlatan yayınlar”

En güncel bilgileri içeren basit ve kolay anlaşılır bir kitap isteyen öğretim üyeleri ve öğrenciler için geliştirilip yazılan ve Amerika Birleşik Devletleri'nde en çok satılan kitapları arasında yer alan 'Değişen Dünyada İşletmeler' kitabı işletme eğitmenleri, öğrencileri ve işletme konusuna ilgi duyan herkesin yararlanacağı başyapıt niteliğinde bir eserdir.



Bilgi ve kitaplardan edinmek için

[web@aydin.edu.tr](mailto:web@aydin.edu.tr)

[info@aydin.edu.tr](mailto:info@aydin.edu.tr)

**Mc  
Graw  
Hill** **McGraw-Hill  
Irwin**