

BANKA VE

EKONOMİK 3

YORUMLAR

AYLIK DERGI
YIL : 36
MART 1999
•
750.000 LİRA



- AYRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
- ESKİ SOVYETLER BİRLİĞİ'NDEN AYRILAN ÜLKELERDE KAMU GELİRLERİNİN AZALMASI

Yeniclio

Dünyanın öbür ucuna gitmek için
Clio'dan başka hiçbir şeye ihtiyacınız yok.



Yeni Clio, Renault'nun en küçük otomobili.

Renault'nun en küçük otomobili.



Yeni Tasarım

Daha kompakt gövde. Daha geniş iç hacim. Işıklı dolu iç mekân. Sade ama etkili, zayıf gösterge tablosu. Pürüzsüz çizgiler. Mükemmel yol tutuş.

www.renault.com.tr

Renault Clio ile ilgili ayrıntılı bilgi için BİLGİ RENAULT-MASS'ın (0212) 293 26 26 numarası telefonunu arayın, sırasıyla 1-1-2 numaralı tuşlara basın.

Yeni Motor

Çalıtırlımlı 1.4 ve 1.6 lt. çok noktalı enjeksiyonlu motorlar. Keyifli sürüş, ekonomik tüketim. Geleceğe hızını yansıtan "proaktif" vites kutusu.

Yeni Clio

Emniyette ve konforunda daha yüksek standartlar. Çift hava yastığı. Elektronik güç dağıtımını yeni nesil ABS fren sistemi. Yükseklik ayarlı hidrolik direksiyon. Klima. Direksiyondan kumandalı radyo-mp3. Uzaktan kumandalı merkezli kilit. Elektrikli camlar ve disk sinyalleri.



Renault Clio. Büyüklere ne kaldı?

RENAULT

©2005 Renault. Renault, Renault logo, Clio, Clio logo, ve diğer tüm markalar Renault Group'un tescilli markalarıdır.

BANKA VE EKONOMİK YORUMLAR

MART 1999 • YIL: 36 • SAYI: 3 • 750.000 LİRA (KDV DAHİL)

Ekonomik ve Sosyal Yayınlar A.Ş. Adına

İmtiyaz Sahibi

BÜLEND ÇORAPÇI

Yazı İşleri Müdürü
DR ÖZTİN AKGÜÇ

Danışma Kurulu Başkanı
ŞİNASI ÇELİKKOL

Danışma Kurulu

Prof. Dr. Asaf Savaş Akat • Dr. Öztin Akgüç • Prof. Dr. Erdoğan Alkin • Prof. Dr. Güven Alpay • Dr. Orhan Altan • Tefvik Altınok • Prof. Dr. Mustafa A. Aysan • Prof. Dr. Ömer Faruk Baturel • Dr. Metin Berk • Prof. Dr. Ünal Bozkurt • Prof. Dr. Kenan Bulutoğlu • Prof. Dr. Nasuhi Bursal • Yavuz Canevi • Ege Cansan • Haluk Ceyhan • Mehmet Gün Çalıka • Özer U. Çiller • Bülend Çorapçı • Ahmet Demirel • Zeki Döşlioğlu • Necdet Durakbaşı • A. Aydın Dündar • Gazi Erçel • Kaya Erdem • Tarhan Erdem • Oktay Ersoy • Prof. Dr. Cumhur Ferman • Prof. Dr. Atilla Gönenli • Prof. Dr. Emre Gönenşay • Doç. Dr. Seyfettin Gürsel • Prof. Dr. Zeyyat Hatiboğlu • Erhan Işıl • Prof. Dr. Haluk A. Kabaaloğlu • Prof. Dr. Müh. Kemal Kafalı • Adnan Başer Kafaoglu • Y. Doç. Dr. Ahmet S. Kalın • A. Nazif Keyman • Prof. Dr. Yıldırım Kılıç • Prof. Dr. Tamer Koçel • Kemal Kurdaş • Prof. Dr. Kemal Kurtuluş • Prof. Dr. Erol Manisalı • Prof. Dr. Orhan Morgil • Prof. Dr. Erdoğan Moroğlu • Ziya Nebioğlu • Ergin Neng • Alp Orçun • Rahmi Onen • Prof. Dr. İsmail Özanslan • M. Celâlettin Özgen • Ertan Özgür • Tunçay Özilhan • Selâhattin Özmen • Ertuğrul İhsan Özal • Prof. Dr. Ergun Özsunay • Prof. Dr. Merih Paya • Prof. Dr. Reha Poroy • Prof. Dr. Dündar Sağlam • Halit Soydan • Prof. Dr. Mehmet Şükrü Tekbaş • Osman N. Torun • Fikret M. Tuncer • Nezih Tunçşiper • Prof. Dr. Gül G. Turan • Doç. Dr. Şeref Türen • Prof. Dr. T. Güngör Uras • İbrahim Ülkem • Dr. Cüneyt Ülsever • A. Doğan Yalım • Mehmed Tark Yaşa • Doç. Dr. Göksel Yücel • Prof. Dr. Ahmet Yüksel

Yazı Kurulu

Dr. Öztin Akgüç • Doç. Dr. Seyfettin Gürsel • Prof. Dr. Merih Paya • Prof. Dr. Dündar Sağlam • Prof. Dr. T. Güngör Uras

Genel Yayın Yönetmeni
MUSTAFA BARIŞ

BU SAYIDA

Berrak Gökmen

Avrupa Birliği Ülkeleri Bankacılık
Sektörü İle Türk Bankacılık
Sektörünün Karşılaştırılması 3

Mustafa Barış

Sermaye Piyasası 29

Ekonomik Göstergeler (İç) 36

Yrd. Doç. Dr. Nihat Aydeniz

Gelecekte Alıcı-Tedarik Edici
Firmaların İlişkilerinde
Uygulanabilecek Yeni Stratejilerinde
Alıcı ve Tedarik Edicilerin
Avantajları, Dezavantajları,
Kazanımları ve Riskleri 37

Prof. Dr. Kâmil Tügen

Eski Sovyetler Birliği'nden Ayrılan
Ülkelerde Kamu Gelirlerinin
Azalması 51

Yrd. Doç. Dr. A. Zeynep Düren

İnsan Kaynakları Yönetiminde Akıllı
Firma Anlayışının Gelişimi 59

Ekonomik Göstergeler (Dış) 63

Abone Formu 64

İdare Yeri: Binbirdirek Mah. Suterazisi Sok. No. 6/2; 34400 Sultanahmet - İstanbul • Tel: (0212) 518 17 32 • Faks: (0212) 518 66 43 Yazışma: P.K. 769; 80005 Karaköy - İstanbul • Açıklama: Dergi'deki yazılar kaynak göstermek koşuluyla alınabilir • Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler, yazarlarına aittir. • 1999 Yıllık Abone (KDV dahil): 9.000.000 TL; Öğrenciler: 6.300.000 TL • Banka Hesap Numaraları (İstanbul): Akbank Nişanca Şubesi 10469-5, İş Bankası Çağaloğlu Şubesi 256319, Yapı ve Kredi Bankası Çemberlitaş Şubesi 2269-9, Ziraat Bankası Beyoğlu Şubesi 768, T. Ticaret Bankası Nuruosmaniye Şubesi 21345 • Basık: Kurtiş Matbaacılık, Telefon: 518 11 28 • Cilt: Dostlar Ciltvi, Tel: 526 59 24 • Baskı Tarihi: 15 Mart 1999 • Genel Dağıtım: Yaysat •



Yüzde yüz geri dönüş-üm!

'98 yılı Şubat ayında Arthur Andersen tarafından 20 ajans nezdinde yapılan araştırmaya göre, reklamcıların medya planı yaparken ilk tercihleri Hürriyet. Çünkü "Hürriyet verilen ilanı en çok satışla sonuçlandırır gazete". Yani, geri dönüşü en yüksek gazete. Hürriyet'te sözler uçmuyor, tam elli yıldır etkili reklam mesajları olarak hedef kitleye ulaşıyor!

50 **Hürriyet**

Görüşler

BERRAK GÖKMEN

Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu Uzman Yardımcısı

Avrupa Birliği Ülkeleri Bankacılık Sektörü ile Türk Bankacılık Sisteminin Karşılaştırılması

Genel Değerlendirme

Bu çalışmada amaç, 1989 ve 1995 yılları arasında Avrupa Birliği ülkelerinin bankacılık sektörleri ile Türk bankacılık sektörünün karşılaştırılması, aradaki benzerliklerin ve farklılıkların ortaya çıkarılmasıdır. Ticari bankacılık sektörü analizine Türkiye ile birlikte 9 ülke dahil edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde yatay analiz ve dikey analiz, ikinci bölümünde gelir gider analizi, üçüncü bölümünde rasyo analizi, dördüncü bölümünde verimlilik analizi, beşinci bölümünde kârlılık analizi, en son bölümünde ise teker teker ülkeler analizi ele alınacaktır.

1989 yılının başlarında faiz oranlarının yükselmesiyle birlikte Avrupa ekonomileri resesyona girmiş ve bankacılık sektöründeki tahsili gecikmiş alacakların etkisiyle maliyet yönetimi önemli hale gelmiştir. Maliyetlerini etkin bir şekilde kontrol edebilenler sundukları ürün ve hizmetlerin kapsamını genişleterek rekabet ortamı içindeki sektörde avantajlı konuma gelebilmişlerdir.

Bankacılık sektöründe yoğunlaşmanın fazla olmasına rağmen kıyasıya bir rekabet göze çarpmaktadır. Bu sebeple Avrupa Birliği ülkelerinde marjlar düşük gerçekleşmektedir.

Tablo 1
YOĞUNLAŞMA

Ülkeler	3 Büyük Banka		5 Büyük Banka		10 Büyük Banka	
	1989	1992	1989	1992	1989	1992
Fransa	44,0	45,6	64,4	68,1	88,8	90,9
Almanya	24,2	25,3	35,3	36,5	57,0	57,6
İspanya	33,3	37,0	49,4	54,7	72,3	74,4
Portekiz	51,1	52,9	68,6	71,3	96,2	96,6
İngiltere	52,3	57,4	68,5	73,1	87,7	91,4
Yunanistan	80,5	66,4	94,5	84,8	—	—
Türkiye	38,5	37,0	50,17	48,1	69,9	69,8

Kaynak: EU and US Banking (1996) ve Bankalarımız (1996).

Tablo 2
FAİZ MARJLARI¹

Ülkeler	1992	1993	1994	1995
Finlandiya	4,6	5,1	4,6	4,5
Fransa	5,5	4,4	3,3	3,6
Almanya	5,5	6,5	7,0	7,0
İspanya	3,8	3,1	2,2	2,3
Portekiz	5,8	5,4	6,6	5,4
İngiltere	1,9	1,9	1,8	2,5
İsveç	7,4	6,3	5,7	4,9
Yunanistan	8,7	9,2	8,5	7,3
Türkiye	15,9	17,2	22,2	16,6

Kaynak: IMF International Financial Statistics Yearbook

¹Faiz marjları: Kredi faizleriyle mevduat faizleri arasındaki fark.

Tablo 1'deki yoğunlaşma oranlarından ve Tablo 2'deki marjlardan izleneceği üzere bankacılık sektöründeki yoğunlaşma yüksek olmasına rağmen marjlar buna oranla düşük gerçekleşmiştir. Yoğunlaşmanın en yüksek olduğu Yunanistan'ta bile marjlar ortalama 8 olarak

gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise farklı bir durum söz konusudur. Yoğunlaşma örneğin, Türkiye'de düşük olmasına rağmen faiz marjları oldukça yüksek gerçekleşmiştir. Bu gelişmenin temel sebebi ülkelerdeki rekabet düzeyidir. Avrupa Birliği ülkelerinde yoğunlaşma oranları

yüksek gerçekleşmesine rağmen marjlar düşük çıkmaktadır. Türkiye'de ise tersi bir durum söz konusudur. Türkiye'de bankacılık sektöründeki rekabet Avrupa Birliği ülkeleri kadar yoğun değildir. Çünkü, marjlar yüksek gerçekleşmiştir.

Marjlar ve yoğunlaşmanın yanı sıra mali sektördeki derinliği gösteren toplam aktiflerin gayri safi yurtiçi hasılaya oranları bulunmuştur. Tablo 3'de görülmektedir.

En yüksek mali derinliğe sahip ülkeler Portekiz ve Fransa iken en düşük mali derinliğe sahip ülkelerin Yunanistan, Almanya ve Türkiye olduğu göze çarpmaktadır. Türkiye % 50'nin altında mali derinliğiyle dönem boyunca sonuncu durumdadır.

I. BÖLÜM

Bilanço Analizi

Analize dahil ülkeler için 1989 yılı baz alınarak bilanço kalemlerinin dolar bazında yapılan yatay analizinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Finlandiya'da aktifler 1989 yılında 86 milyar dolar iken 1995 yılında 70 milyar dolara gerilemiştir. Toplam aktiflerin milli gelire oranı ise 1995 yılında 1993 yılındaki % 112.7 seviyesinden % 83.1'e gerilemiştir. Fransa'da toplam aktifler 940 milyar dolardan 1296 milyar dolara yükselirken toplam aktiflerin milli gelire oranı % 123 olarak gerçekleşmiştir. Almanya'da 1989 yılında 511 milyar dolardan 1004 milyar dolara çıkan toplam aktiflerin milli gelire oranı 1992 yılındaki % 50.8

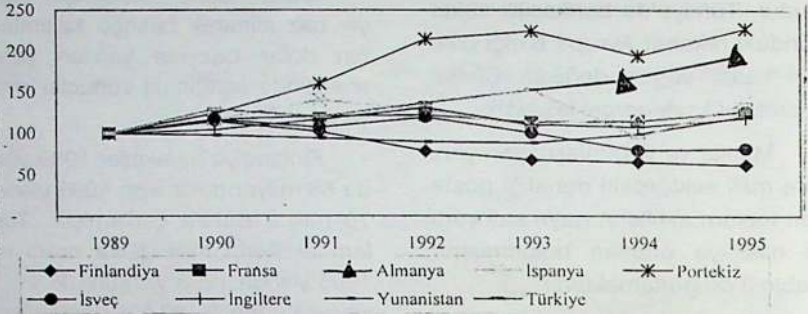
Tablo 3
TOPLAM BİLANÇO / GDP² (%)

Ülkeler	1992	1993	1994	1995
Finlandiya	109,4	112,7	97,6	83,1
Fransa	128,6	129,8	122,9	123,0
Almanya	50,8	57,7	57,6	61,8
İspanya	90,5	109,4	110,5	108,8
Portekiz	154,3	204,8	199,4	212,7
İsveç	79,9	93,5	87,7	88,6
İngiltere	107,8	109,3	107,9	114,9
Yunanistan	64,8	66,9	64,5	66,8
Türkiye	45,1	47,2	46,0	47,9

Kaynak: OECD Bank Profitability, 1997.

² Toplam Bilanço/GDP: Mali derinlik

Grafik 1
Kredilerin Gelişimi (1989=100)



seviyesinden 1995 yılındaki % 61.8 seviyesine ulaşmıştır. İspanya'da 1989 yılında 269 milyar dolar olan toplam aktifler 1995 yılında 421 milyar dolara ulaşırken toplam aktiflerin milli gelire oranı 1992 yılındaki % 90.5 seviyesinden 1995 yılındaki % 108.8 seviyesine çıkmıştır.

Portekiz'de bilanço büyüklüğü 134 milyar dolar iken milli gelire oran % 212.7 olarak gerçekleşmiştir. İsveç'te 148 milyar dolar olan aktif büyüklüğünün milli gelire oranı 1995 yılında % 88.6 olarak gerçekleşmiştir. İngiltere'de 1459 milyar dolar olan bilanço büyüklüğünün milli gelire oranı % 114.9 olurken aktif büyüklüğü 50 milyar dolar olan Yunanistan'da toplam aktiflerin milli gelire oranı 66.8 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise aktif büyüklüğü 1989 yılındaki 32 milyar seviyesinden 1995 yılındaki 43 milyar dolar seviyesine çıkarken toplam aktif-

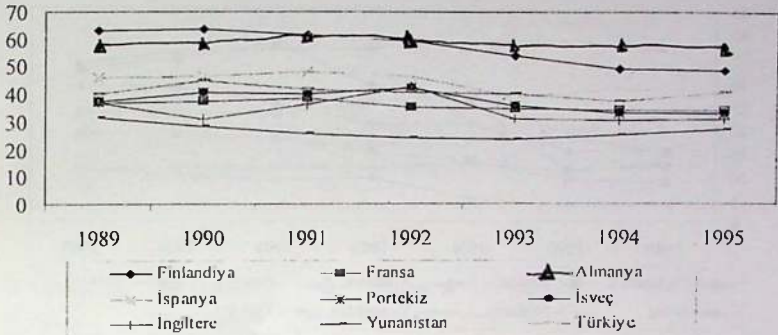
lerin milli gelire oranı % 47.9'a ulaşmıştır.

Portekiz ve Almanya'da krediler artarken Finlandiya ve İsveç'te krediler azalmaktadır. Almanya'da krediler 298 milyar dolardan 576 milyar dolara çıkarken Finlandiya'da krediler 54 milyar dolardan 34 milyar dolara gerilemiştir. Diğer ülkelerdeki kredi artışları aynı seviyelerini korumaktadır. Türkiye için bakıldığında 1994 kriz yılı hemen belirginleşmektedir. 1994 yılında krediler bir önceki yıla göre azalma göstermiş; 1995 yılında ise bir toparlanma dönemi yaşanmış ve krediler yeniden 1993 yılı seviyesine ulaşmıştır.

Grafik 2'de ise kredilerin aktif toplamındaki payının gelişimi yer almaktadır.

Kredilerin toplam aktif içindeki payına bakıldığında en yüksek gerçekleşen ülkeler Finlandiya ve Al-

Grafik 2
Kredilerin Aktif Toplamındaki Payı (%)



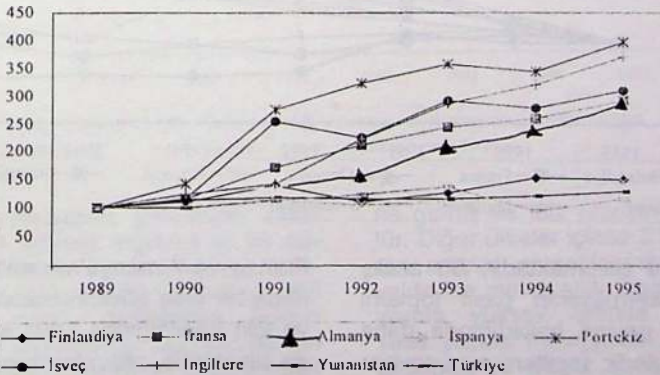
manya'dır. Kredilerin toplam aktif içindeki payının en düşük gerçekleştiği ülkeler İngiltere ve Yunanistan'dır. Türkiye, sıralamada Fransa'nın yukarısında ve İspanya'nın aşağısında yer almaktadır.

Menkul değerlerdeki gelişmeye bakıldığında Türkiye, Yunanistan, İspanya ve Finlandiya'nın aynı sevi-

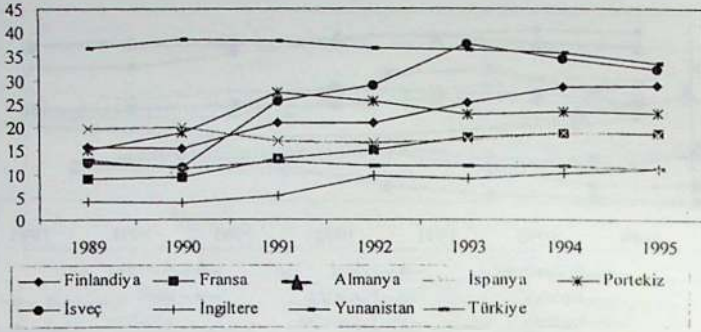
yelerini koruduğu diğer ülkelerde ise menkul değerler kaleminin yükselmeye başladığı gözlenmektedir. Türkiye'de menkul değerler 5 milyar dolar kadardır. Bu rakam diğer ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça küçük bir rakamdır.

Grafikten izleneceği üzere Yunanistan, İspanya ve Türkiye'nin

Grafik 3
Menkul Değerlerin Gelişimi (1989=100)



Grafik 4
Menkul Değerlerin Aktif Toplamındaki Payı (%)

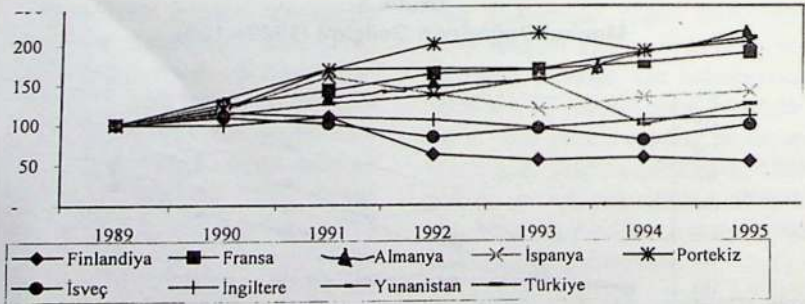


menkul değerler kaleminin toplam aktifler içindeki payı aynı kalırken diğer ülkelerde bir yükselme göze çarpmaktadır. İkinci önemli nokta Yunanistan'ın menkul değerlerinin toplam aktifler içindeki payının en yüksek olmasıdır. Türkiye'de bu

oran % 10'lar civarında düşük seyretmektedir. Mali derinliğin artmasına paralel olarak bu oranın da artabileceği söylenebilir.

Bu 7 yıllık dönemde bankaların sermayelerinde genel bir azalış eği-

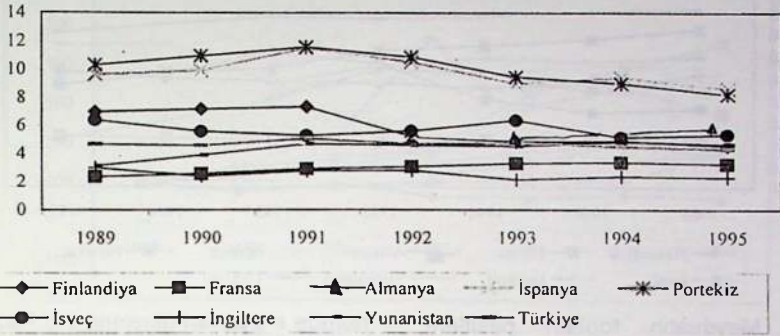
Grafik 5
Sermayenin Gelişimi (1989=100)



limi göze çarpmaktadır. Bu azalış eğilimi sermayenin pasif toplamı içindeki payına bakıldığında daha da belirgindir. İngiltere aynı seviyesini korurken sadece Portekiz,

Fransa ve Almanya'nın sermayelerinde bir artış söz konusudur. Türkiye için bakıldığında 1994 kriz yılında bir düşüş, ardından toparlanma dönemi göze çarpmaktadır.

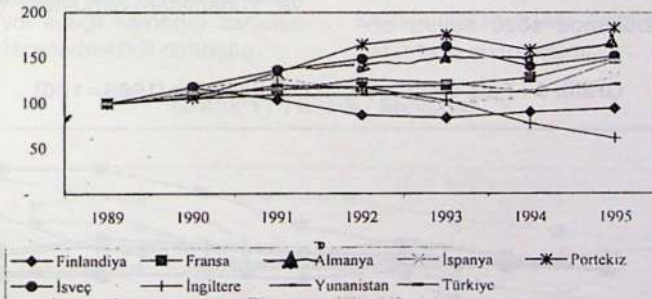
Grafik 6
Sermayenin Pasif Toplamı İçindeki Payı (%)



Grafikten gözleneceği üzere sermayenin toplam pasiflere oranı aynı seviyelerini korumaktadır. Bu oran belirgin olarak azaldığı ülkeler Finlandiya, İspanya ve Porte-

kiz'dir. Bu düşüşe rağmen sermayenin toplam aktiflere oranının en yüksek olduğu ülkeler % 12 seviyesiyle yine Portekiz ve İspanya olmuştur.

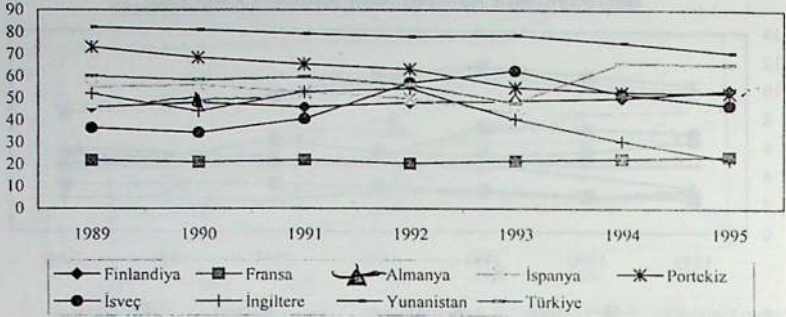
Grafik 7
Mevduatın Gelişimi (1989=100)



Mevduatların gelişimine bakıldığında sadece İngiltere'de bir düşüş gözlenmektedir. Toplam mevduatlar 531 milyar dolardan 326 milyar dolara gerilemiştir. Bunun sebebi İngiltere'de faiz oranlarının düşmesidir. İngiltere resesyondan çıktığı için ekonomi canlanma yolu-

na girmiş ve faiz oranları düşmüştür. Diğer ülkeler içinse 2 katına varan artışlar gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise mevduatlar özellikle 1995 yılında yüksek oranda artmıştır. 1995 yılında mevduatlar 22 milyar dolardan 28 milyar dolara yükselmiştir.

Grafik 8 : Mevduatın Pasif Toplamı İçindeki Payı (%)



Mevduatın toplam pasiflere oranının en düşük gerçekleştiği ülke Fransa, bu oranın en yüksek gerçekleştiği ülke Yunanistan'dır. Türkiye'de 1993 yılından sonra mevduatın pasiflere oranı yükselmiştir.

II. Bölüm

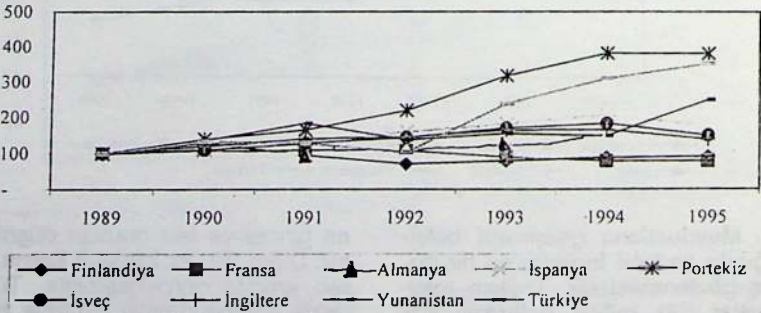
Gelir – Gider Analizi

Bu bölümde sözü edilen dö-

nemde ele alınan ülkelerin bankacılık sektörlerindeki performanslarını karşılaştırabilmek için gelir ve giderlerindeki gelişmeler analiz edilmektedir. Bu sebeple öncelikle faiz gelirlerinin yatay analizine ihtiyaç duyulmuştur.

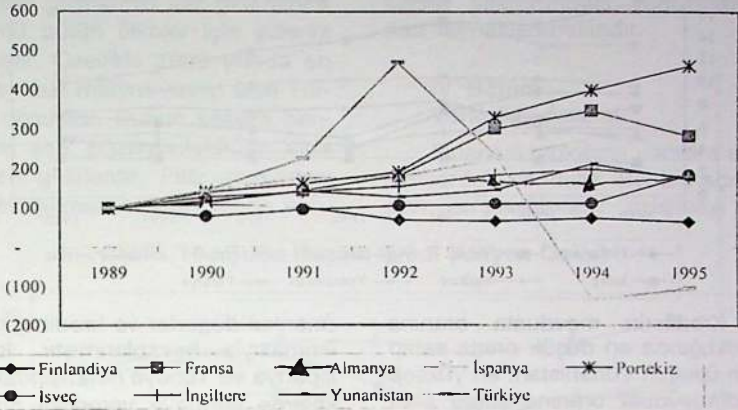
Faiz gelirleri bu dönemde en hızlı artan ülkeler Türkiye, Portekiz ve Yunanistan olmuştur. Yunanistan'daki artış en son yıl gerçekleş-

Grafik 9 : Faiz Gelirlerindeki Gelişmeler (1989=100)



tan'daki artış en son yıl gerçekleşmiştir. Finlandiya ve Fransa gibi ülkeler aynı seviyelerini korurken di-

ğer ülkelerde faiz gelirleri az da olsa azalmıştır.

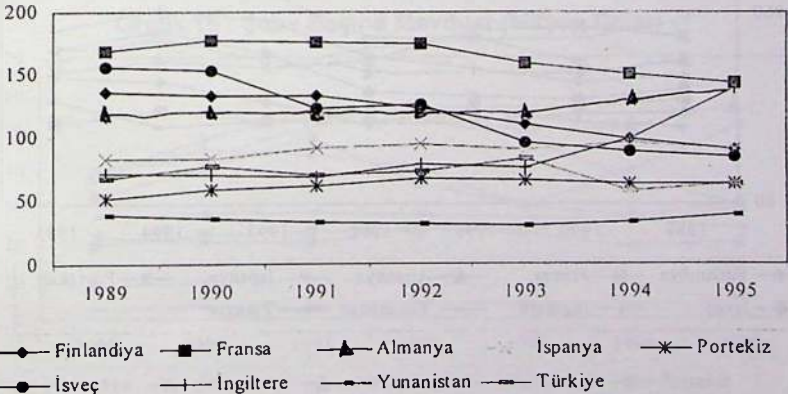
Grafik 10 : Net Faiz Dışı Gelirlerdeki Gelişme (1989=100)

Faiz dışı gelirlere bakıldığında Türkiye hariç diğer ülkelerde faiz dışı gelirlerin artan bir seyir izlediği gözlenmektedir. Türkiye'de faiz dışı gelirler 1992 yılından sonra negatife dönüşmüştür. Bu gelişmede açık pozisyonların 1994 yılında yaşanan kriz ile yol açtığı kambiyo zararları önemli derecede etkili olmuştur.

III.Bölüm

Rasyo Analizi

Bankacılıkta kullanılan klasik rasyolara göre karşılaştırmalar yaptığımızda Türkiye'nin Avrupa bankacılığı karşısındaki durumu daha net ortaya çıkmaktadır.

Grafik 11 : Kredi / Mevduat

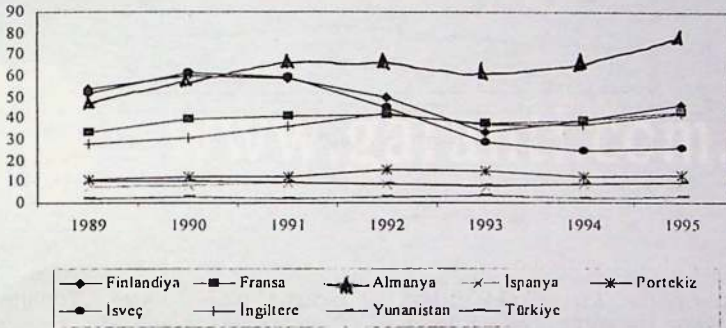
Faiz gelirlerinin faiz giderlerine bölümü bütün ülkeler için yüksek çıkmıştır. Özellikle 1993 yılında en yüksek faiz marjına sahip ülke Türkiye olmuştur. Bunun sebebi bankaların açık pozisyonlarından elde ettikleri gelirlerdir. Faiz marjlarının yüksek çıkması büyük ölçüde ban-

kacılık sektöründeki yoğunlaşmadan kaynaklanmaktadır.

IV. Bölüm Verimlilik Analizi

Finansal tabloların yanısıra aynı ülkelerdeki verimlilik oranları açısından karşılaştırmalar çalışmayı ta-

Grafik 14 : Şube Başına Kredi (Milyon Dolar)

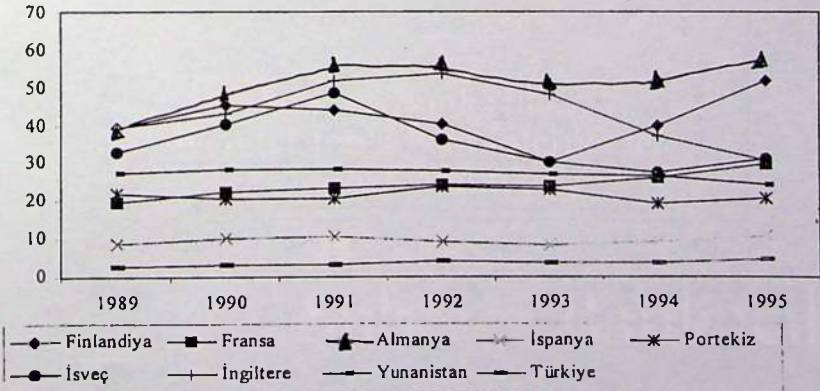


mamlayıcı bulguları ortaya koymaktadır.

Şube başına kredi oranına ba-

kıldığında en düşük orana sahip olan ülkelerin Türkiye, İspanya, Yunanistan ve Portekiz olduğu göze

Grafik 15 : Şube Başına Mevduat (Milyon Dolar)



Bankaya kadar yorulmayın!



www.garanti.com.tr

Havale. E.F.T. Repo. Döviz. Hisse senedi. Yatırım fonu.
Vadeli, vadesiz mevduat. Kredi kartı, elektrik, telefon, su ödemeleri.
Hepsi bir tuşla. Hepsi bedava. Hepsi **İnternet Şubesi**'nde.
Üstelik garanti.net ile İnternet'e ulaşmak çok daha cazip.
garanti.net İnternet Erişim Paketi'nden yararlanmak için
(0 212) 630 17 30'u arayabilir ya da herhangi bir
Garanti şubesine başvurabilirsiniz.

Şube**Siz** Bankacılık,
hem telefonla hem İnternet'le,
sadece Garanti'de.

 GARANTİ

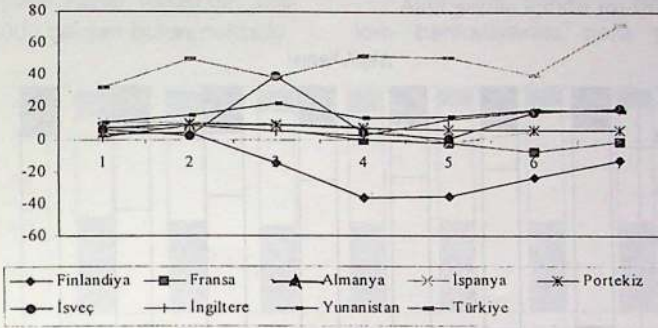
Şube**Siz**™ Bankacılık

Başka bir arzunuz?

en yüksek kârlılığa sahip ülkenin Türkiye olduğu göze çarpmaktadır. En düşük kârlılığa sahip ülke ise

Finlandiya'dır. Hatta Finlandiya'da bankacılık sektörü zarar etmektedir. Kârlılığın en yüksek Türkiye'de ger-

Grafik 20 : Vergi Sonrası Kârın Özkaynaklara Oranı



çekleşmesinin sebebi en yüksek faiz marjına Türkiye'nin sahip olmasıdır. Rekabetin yoğun olduğu ülkelerde kârlılık düşük gerçekleşmiştir.

Vergi sonrası kârın özkaynaklara oranının en yüksek olduğu ülke vergi sonrası kârın toplam aktiflere oranında olduğu gibi Türkiye iken bu oranın en düşük olduğu ülke ise bankacılık sistemi zarar eden Finlandiya'dır.

VI. Bölüm

Ülkeler Analizi

1. Finlandiya

Finlandiya'da 1989 yılında 553 banka var iken 1995 yılına gelindi-

ğinde bu sayı 351'e gerilemiştir. Bu bankaların 7 tanesi ticari bankadır. 1612 toplam şubenin 729 tanesi ticari bankalara aittir. Yaklaşık 20000 çalışan bulunmaktadır.

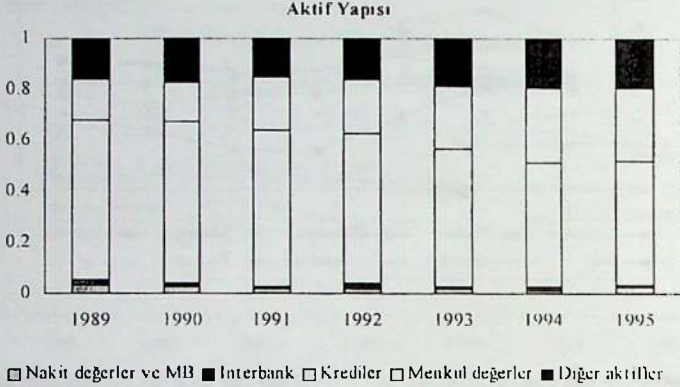
Finlandiya'da aktifler 1989 yılında 86 milyar dolar iken 1995 yılında 70 milyar dolara gerilemiştir. Toplam aktiflerin milli gelire oranı ise 1995 yılında 1993 yılındaki % 112.7 seviyesinden % 83.1'e gerilemiştir.

Finlandiya'da aktif yapısı içinde en büyük ağırlığa sahip olan kredilerdir. Ancak, kredilerin aktif yapısı içindeki ağırlığı giderek azalmaktadır. 1990 yılında % 63.74 olan pay 1995 yılına gelindiğinde % 48.37'ye gerilemiştir. Bu gelişmeye paralel olarak menkul değerlerin toplam

aktifler içindeki payı 1990 yılındaki % 15.46 seviyesinden 1995 yılında % 29.07 seviyesine yükselmiştir. Bankalararası para piyasasının ve nakit değerlerin payı giderek azalır-

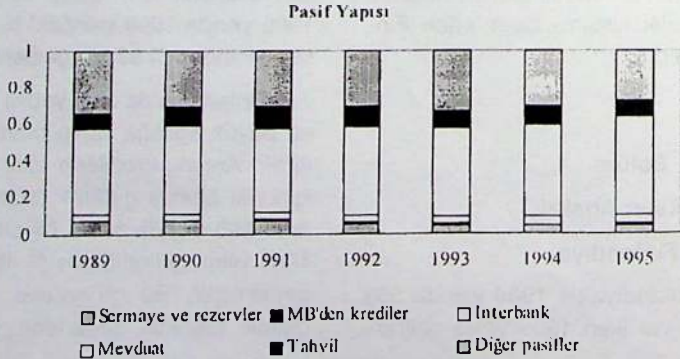
ken diğer aktiflerin toplam aktifler içindeki payında yükseliş gerçekleşmiştir.

Pasif yapısı incelendiğinde



mevduatın toplam pasifler içindeki payının giderek arttığı gözlenmektedir. 1989 yılında % 46.10 olan pay 1995 yılında artarak % 53.64 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla toplam pasiflerin yarısına yakını mevduatlar-

dan oluşmaktadır. İkinci en yüksek kalem diğer pasifler kalemidir. Sermaye ve rezervler 1989 yılında % 7 olarak gerçekleşirken 1995 yılında gerileyerek % 4.58'e düşmüştür.



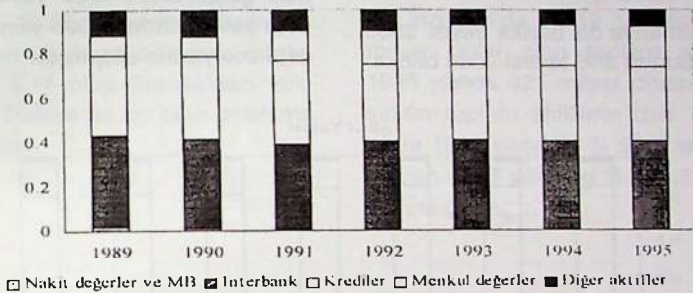
2. Fransa

Fransa'da toplam banka sayısı 1453'tür. Fransa'da ticari banka sayısı 1995 yılında 413'tür. Bu bankalara ait şube sayısı 10320'dir. Toplam 214000 çalışan bulunmaktadır.

Fransa'da toplam aktifler 940 milyar dolardan 1296 milyar dolara yükselirken toplam aktiflerin milli gelire oranı % 123 olarak gerçekleşmiştir.

Aktif yapısı içinde en büyük kalem bankalararası para piyasası

Aktif Yapısı

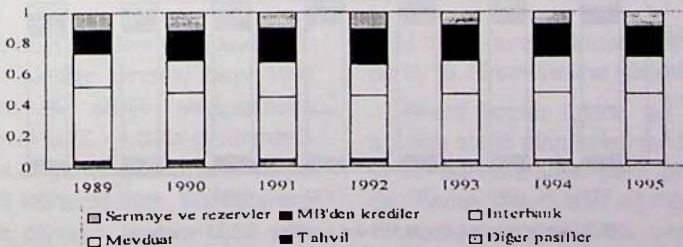


olarak gerçekleşmiştir. Ortalama % 40 seviyesinde gerçekleşen bu kalemi ikinci sırada takip eden kalem kredilerdir. Ortalama % 35 seviyesinde gerçekleşen bu kalemi takip eden kalem diğer aktifler kalemidir.

Aktif yapısında olduğu gibi pasif yapısında da en yüksek kalem bankalararası para piyasasıdır. Bu göstergenin yüksek olması Fransa'da bankalararası para piyasası-

nın gelişmiş olduğunun bir göstergesidir. Bankalararası para piyasası kaleminin toplam pasifler içindeki payı ortalama % 42 olarak gerçekleşmiştir. Mevduatın pasifler içindeki payı oldukça düşüktür. Ortalama % 22 olarak gerçekleşen bu kalemi tahvil kalemi takip etmektedir. Tahvil kalemi 1989 yılındaki % 15.51 seviyesinden 1992 yılında artarak % 23.27 seviyesine yükselmiştir.

Pasif Yapısı



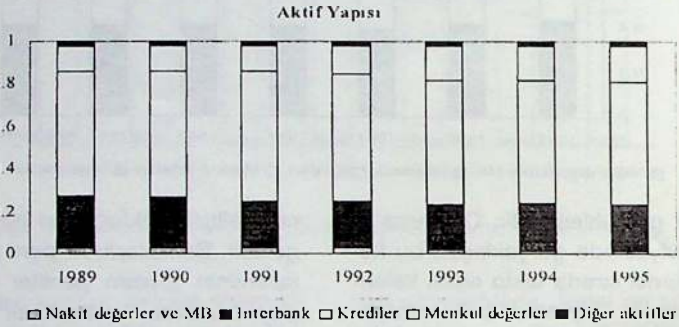
Sermayenin toplam pasiflere oranı 1989'daki % 2.37 seviyesinden 1995'teki % 3.26 seviyesine yükselmiştir.

3. Almanya

Almanya'da banka sayısı 3500 olup bunun 266 tanesi ticari banka-

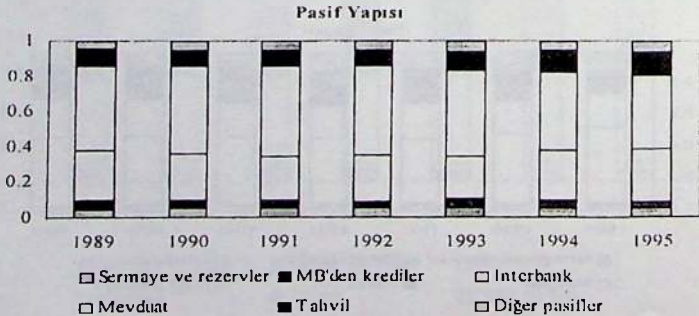
dır. Ticari bankalara ait şube sayısı 7260'dır. Toplam çalışan sayısı 218000'dir.

Almanya'da 1989 yılında 511 milyar dolardan 1995 yılında 1004 milyar dolara çıkan toplam aktiflerin milli gelire oranı 1992 yılındaki % 50.8 seviyesinden 1995 yılındaki % 61.8 seviyesine ulaşmıştır.



Aktif yapısı içinde en büyük ağırlığa sahip olan kalem kredilerdir. Toplam aktiflerin ortalama % 58'i olan kredileri ortalama % 22 ağırlığıyla bankalararası para piyasası takip etmektedir. Menkul de-

ğerler ise üçüncü sırada gelmektedir. Menkul değerlerin toplam aktifler içindeki payı 1989 yılındaki % 11.66 seviyesinden 1995 yılındaki % 16.99 seviyesine ulaşmıştır.



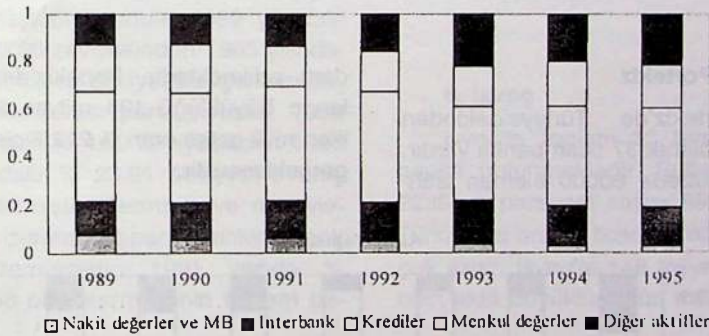
Mevduatın toplam pasiflere oranı ortalama % 49 olarak gerçekleşmiştir. En büyük ağırlığa sahip kalem mevduattır. 1989 yılında % 48.41 olan bu kalem 1995 yılında % 41.70'e gerilemiştir. Bankalararası para piyasası kalemi 1991'deki % 25.51 seviyesinden 1995 yılında artarak % 30.25 seviyesine ulaşmıştır. Sermaye ve rezervlerin payı ortalama % 5.17 olup Fransa'dan yüksektir. Türkiye'de bu oran ortalama % 4.66'dır.

4. İspanya

İspanya'da bulunan toplam 318 bankanın 170 tanesi ticari bankadır. 170 ticari bankaya ait 17842 şube bulunmaktadır. Toplam çalışan sayısı yaklaşık 149000 kadardır.

İspanya'da 1989 yılında 269 milyar dolar olan toplam aktifler 1995 yılında 421 milyar dolara ulaşırken toplam aktiflerin milli gelire oranı 1992 yılındaki % 90.5 seviyesinden 1995 yılındaki % 108.8 seviyesine çıkmıştır.

Aktif Yapısı



En büyük kalem olan kredilerin toplam aktifler içindeki payı 1991 yılındaki % 48.14 seviyesinden 1995 yılında % 41.09'a gerilemiştir. Menkul değerler ortalama % 18 seviyesini korumaktadır. Bankalararası para piyasası kalemi 1989 yılın-

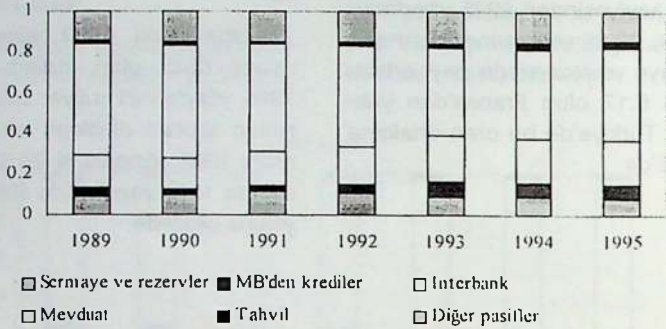
daki 14.21 seviyesinden 1995 yılında % 16.76 seviyesine yükselmiştir.

Pasif yapısı içinde en büyük ağırlığa sahip olan kalemler mevduat ve bankalararası para piyasasıdır. Ancak mevduatın ağırlığı giderek azalmaktadır. 1989 yılında %

55.07 seviyesindeki mevduat azalarak 1995 yılında % 45.49'a gerilemiştir. Buna karşılık bankalararası para piyasası kalemi % 15.43'ten artarak % 21.76'ya ulaşmıştır. Ser-

maye ve rezervler ise diğer ülkelerle karşılaştırıldığında % 8.64 gibi oldukça yüksek bir rakamdır. Bu oran 1991 yılında % 11.51'e kadar çıkmıştır.

Pasif Yapısı

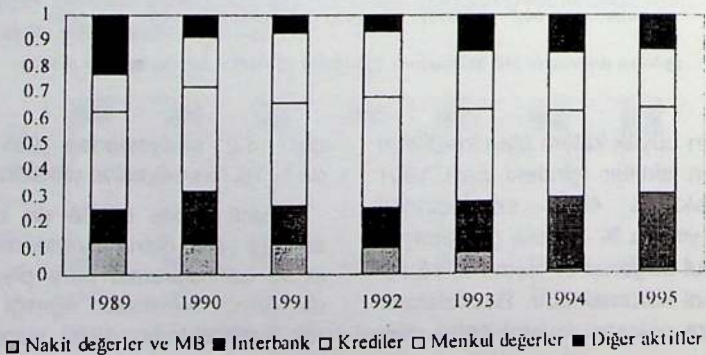


5. Portekiz

Portekiz'de Türkiye'dekinden düşük olarak 37 ticari banka vardır. 3447 şubede 60000 eleman istih-

dam edilmektedir. Portekiz'de bilanço büyüklüğü 134 milyar dolar iken milli gelire oran % 212.7 olarak gerçekleşmiştir.

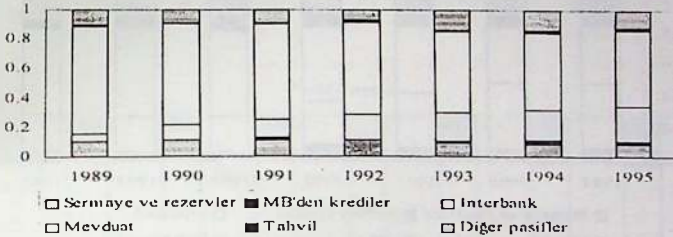
Aktif Yapısı



Aktif yapısına bakıldığında dik-kati çeken kredilerin aktif toplamı içindeki ağırlığının düşük olmasıdır. 1992 yılında % 42.03 olan kredilerin toplam aktiflere oranı 1995 yılında % 33.33'e gerilemiştir. 1989 yılında % 12.06 olan bankalararası para pi-

yasasının payı 1995 yılında yüksele-erek % 29.14'e ulaşmıştır. Menkul değerler kaleminde de benzer bir artış görülmüştür. 1989 yılında % 15 olan menkul değerler kalemi 1995 yılında % 23.24'e yükselmiştir.

Pasif Yapısı



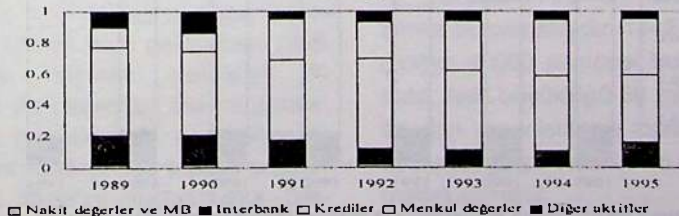
Pasif yapısına bakıldığında mevduatta belirgin bir azalma görülmüştür. Mevduat 1989 yılındaki % 73.20 seviyesinden 1995 yılında % 52.46 seviyesine gerilemiştir. Bankalararası para piyasası 1989 yılındaki % 4.90 seviyesinden 1995 yılındaki % 23.91 seviyesine artış göstermiştir. Sermaye ve rezervlerin durumu İspanya'nınkine çok benzemektedir. 1991 yılında % 11.58 olan sermayenin toplam pa-

siflere oranı 1995 yılında % 8.23 olarak gerçekleşmiştir.

6. İSVEÇ

İsveç'te toplam 13 tane ticari banka bulunmaktadır. Şube sayısı 2239 ve personel sayısı 39000'dir. Türkiye'ye oranla ticari banka sayısı çok azdır. İsveç'te 148 milyar dolar olan aktif büyüklüğünün milli gelire

Aktif Yapısı

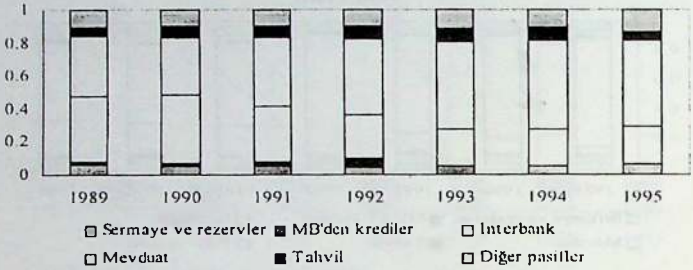


oranı 1995 yılında % 88.6 olarak gerçekleşmiştir.

Aktif yapısı içinde kredilerde çarpıcı bir gelişme gözlenmiştir. 1992 yılında % 71.19 olan kredilerin

toplam aktiflere oranı 1995 yılında % 39.57'e gerilemiştir. Buna karşılık menkul değerlerin payı 1989 yılındaki % 12.33 seviyesinden 1995 yılında % 32.37 seviyesine çıkmıştır.

Pasif Yapısı



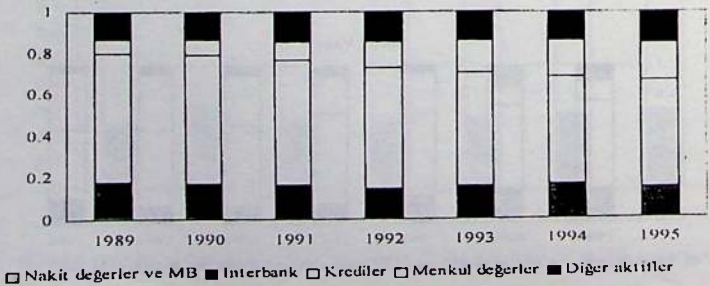
Pasif yapısında da aktif yapısında olduğu gibi dengesiz bir gelişme söz konusudur. Mevduat 1989 yılındaki % 36.55 seviyesinden 1993 yılında % 62.44'e yükselip ardından 1995 yılında % 46.98'e gerilemiştir. Bankalararası para piyasasında 1989 yılında % 39.15 olan pay 1995 yılında % 21.23'e gerilemiştir.

7. İngiltere

İngiltere'de 1995 yılında 40 tane ticari banka bulunmaktadır. Bu bankaların sahip olduğu şube sayısı 10601'dir. Bu şubelerde yaklaşık 383000 çalışan bulunmaktadır. İngiltere'de 1459 milyar dolar olan bilanço büyüklüğünün milli gelire oranı % 114.9 olarak gerçekleşmiştir.

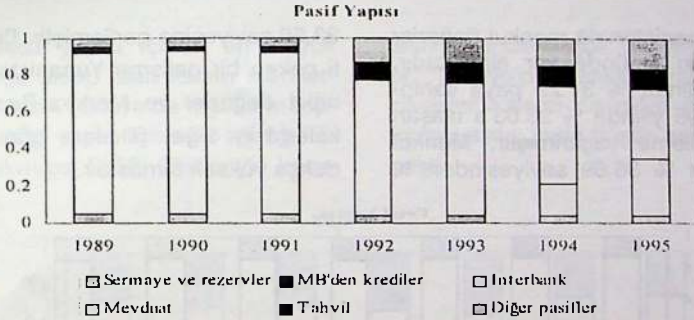
Aktif yapısı içinde kredilerin

Aktif Yapısı



önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. Ancak kredilerde bir düşüş gözlenmiştir. 1989 yılında aktif yapısının % 62.20'sini oluşturan krediler 1995 yılına gelindiğinde azalarak % 52.07'ye ulaşmıştır. Menkul değerler kaleminde son yıllarda bir artış

gözlenmiştir. 1989 yılında toplam aktiflerin % 6.94'ü olan bu kalem 1995 yılında % 18.46'ya ulaşmıştır. Bunun paralelinde bankalararası para piyasası 16.07'den 13.84'e gerilemiştir.



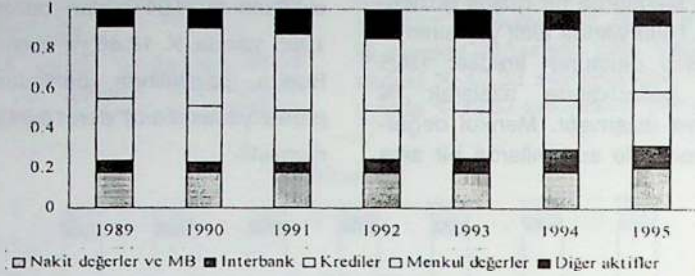
Pasif yapısı içinde en büyük ağırlığa mevduat sahiptir. Ancak son yıllarda bankalararası para piyasası kaleminin de etkisiyle mevduatta keskin bir düşüş gözlenmektedir. 1989 yılında toplam pasiflerin % 87.24'ünü oluşturan mevduat son iki yılda gerileyerek 1995 yılında toplam pasiflerin % 37.61'ine ulaşmıştır. Bunun paralelinde bankalararası para piyasası kalemi 1995 yılında toplam pasiflerin % 30.85'ini oluşturmuştur. Ser-

maye kalemi % 5.02'den % 3.88'e gerilemiştir.

8. Yunanistan

Yunanistan'da 18 tane ticari banka bulunmaktadır. 1442 şubede çalışan 40000 personel bulunmaktadır. Aktif büyüklüğü 50 milyar dolar olan Yunanistan'da toplam aktiflerin milli gelire oranı % 66.8 olarak gerçekleşmiştir.

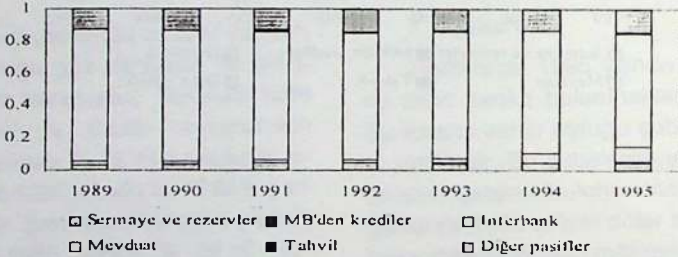
Aktif Yapısı



Yunanistan'da menkul değerler kredilerin üstünde yer almaktadır. 1989 yılında % 31.29 paya sahipken 1995 yılında % 23.03'e ulaşan bir gerileme yaşanmıştır. Menkul değerler % 36.69 seviyesinden %

33.56 seviyesine gerilemiştir. Dikkati çeken bir gelişme Yunanistan'da nakit değerler ve Merkez Bankası kaleminin diğer ülkelere göre oldukça yüksek olmasıdır.

Pasif Yapısı

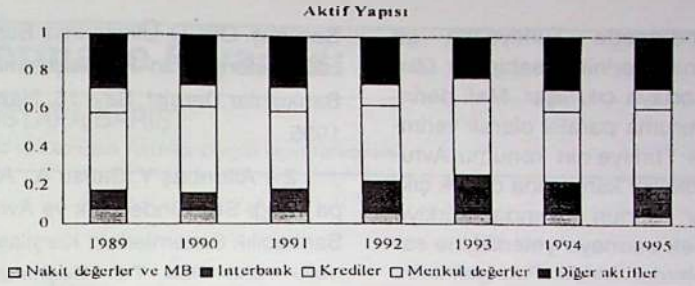


Pasif yapısı içinde en büyük ağırlık mevduatlara aittir. 1989 yılında toplam pasiflerin % 82.18'ini oluşturan mevduat 1995 yılına geldiğinde toplam pasiflerin % 70.78'ini oluşturmaktadır. İkinci en büyük ağırlığa sahip olan kalem diğer pasifler kalemidir. Bankalararası para piyasası kalemi gelişerek 1989 yılındaki % 1.89 seviyesinden % 8.57 seviyesine yükselmiştir.

9. Türkiye

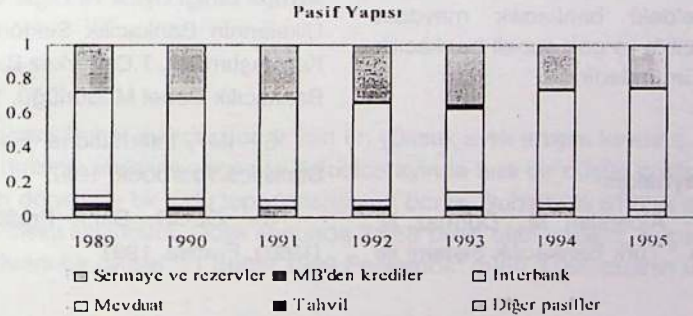
Türkiye'de 55 ticari banka bulunmaktadır. Bu bankalar 6196 şubeye sahiptir ve bu şubelerde çalışan 139000 personel bulunmaktadır.

Türkiye'de aktif büyüklüğü 1989 yılındaki 32 milyar seviyesinden 1995 yılındaki 43 milyar dolar seviyesine çıkarken toplam aktiflerin milli gelire oranı % 47.9'a ulaşmıştır.



Aktif yapısı içinde en büyük ağırlığa sahip olan kalem kredilerdir. Ancak Türkiye'de kredilerin toplam aktif yapısı içindeki ağırlığı diğer Avrupa Birliği ülkeleriyle karşı-

laştırıldığında düşük gerçekleşmiştir. Türkiye'de bankalararası para piyasası kalemi de diğer ülkelerle karşılaştırıldığında düşük gerçekleşmiştir.



Mevduatın pasifler içindeki payı en yüksek ağırlığa sahiptir. 1989 yılından 1993 yılına gelindiğinde mevduatın toplam pasifler içindeki payı % 60.14'ten % 47.94'e gerilemiştir. Daha sonra bir toparlanma dönemi yaşanmış ve 1995 yılına gelindiğinde mevduatın toplam pasifler içindeki payı % 65.38'e ulaşmıştır. Sermaye ve rezervlerin top-

lam pasiflere oranı ortalama % 4.66 ile Almanya'ya çok benzemektedir.

Sonuç

Genel bir değerlendirme yapılırsa Türkiye'nin karşılaştırmalarda orta sıralarda yer aldığı söylenebilir. 1989'dan 1995 yılına kadar yapılan

değerlendirmede Türkiye'nin en düşük mali derinliğe sahip bir ülke olduğu ortaya çıkmıştır. Mali derinlikteki duruma paralel olarak verimlilikte de Türkiye'nin konumu Avrupa bankacılığı karşısında düşük çıkmaktadır. Bunun yanında, Türkiye en yüksek sermaye yeterliliğine sahip ülkelerden biridir. Faiz gelirlerini toplam gelirlere oranladığımızda da en yüksek faiz gelirine sahip ülkenin Türkiye olduğu göze çarpmaktadır. Bunun sebebi de bankaların açık pozisyonları sebebiyle sağlamış oldukları gelirlerdir. Türkiye'de mali sektör içinde bankacılık sektörünün belirli bir payı bulunmaktadır. Türkiye'deki bankacılık mevduat bankacılığı ve çok şubeli bankacılık görünümündedir.

Kaynakça

1- Alparslan M., Durmaz N, Koç G.," Türk Bankacılık Sistemi ile

Seçilmiş OECD Ülkelerinin Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırılması", Bankacılar Dergisi, Sayı 15, Haziran 1995

2- Altunbaş Y.,Sarısu A., Avrupa Birliği Sürecinde Türk ve Avrupa Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırılması 1988-1994, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dizisi, 1996

3- Lewis A., Pescetto G., EU end US Banking in the 1990s, Academic Press, 1996

4- Türk Bankacılık Sektörü ile Avrupa Birliği Üyesi ve Diğer OECD Ülkelerinin Bankacılık Sektörlerinin Karşılaştırması, T.C.Merkez Bankası Bankacılık Genel Müdürlüğü, 1998

5- IMF, International Financial Statistics Yearbook, 1997

6- OECD, Bank Profitability (1997), Fransa, 1997



Sermaye Piyasası

MUSTAFA BARIŞ

Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi Yayın Yönetmeni

Borsada Son 9 Yılın En İyi Performansı

Borsa Şubat ayında, son 9 yılın en yüksek aylık artışını kaydetti. Rusya krizinin etkisiyle geçen yıl Ağustos ayında hızlı bir düşüş gösteren ve izleyen dönemde bir türlü toparlanamayan borsa, Şubatta % 51.5'lik artışıyla yatırımcısını sevindirdi. Ocak sonunda 2.658 puan olan endeks, Şubat ayında istikrarlı bir çıkışla "11 Şubat 1999 Perşembe" günü 3.000 puanın üzerine çıktı.

Borsadaki artış özellikle Başbakan Bülent Ecevit'in, bölücübaşının yakalandığını açıkladığı 16 Şubat 1999 tarihinden itibaren hızlandı. "15 Şubat 1999 Pazartesi" günü 3.095 puan olan endeks, 16 Şubat 1999'da 3.355 puana yükseldi. Endeks bu artışını sürdürerek "22 Şubat 1999 Pazartesi" günü birinci seansta 3.748 puana kadar çıktı. Endeks, bir sonraki seans ve izleyen iki günde hafif bir sarsıntı geçirmekle birlikte çabuk toparlandı ve artışını sürdürerek Şubat ayını 3.891 puandan kapadı.

Endekste, Şubat ayındaki % 51.5'lik artışın, 1990 yılının Ocak ayından bu yana geçen sürede kaydedilen en yüksek aylık artış oranı olduğu belirlendi. Borsa endeksi, bu yıl Ocak ayında % 1.2 gerilemişti. Şubat ayındaki % 51.5'lik artışla birlikte Ocak - Şubat dönemini artışı % 49.8 düzeyinde oluşturdu.

Endekste Şubat sonu itibariyle son bir yılda ise % 18.9 oranında bir artış olduğu belirlendi.

Ocak ayının enflasyonu IMF'den de olumlu not aldı. Ocak ayında tüketici ve toptan eşya fiyat artış hızı yavaşladı. Devlet İstatistik Enstitüsü'nden (DİE) yapılan açıklamaya göre Ocak 1999'da toptan eşya fiyatları % 3.6, tüketici fiyatları ise % 4.8 oranında arttı. 1998 yılı Ocak ayında, toptan eşya fiyatlarındaki artış % 6.5, tüketici fiyatlarındaki artış ise % 7.2 olmuştu. 1998 yılı Ocak ayı ile karşılaştırıldığında, 1999 yılının aynı ayında, toptan eşya fiyatlarında 2.9 puan, tüketici fiyatlarında ise 2.4 puanlık bir düşüş görülüyor. Ocak 1999 itibariyle yıllık enflasyon ise tüketici fiyatlarında % 65.9, toptan eşya fiyatlarında % 50 oldu. 1998 yılı Ocak ayı itibariyle yıllık enflasyon tüketici fiyatlarında % 101.6, toptan eşyada ise % 92.5 olmuştu. Buna göre yıllık enflasyon, geçen yılın aynı döneminin tüketici fiyatlarında 35.7 puan, toptan eşyada ise 42.5 puan altında gerçekleşti.

Öte yandan, Ocak ayı itibariyle 12 aylık ortalamalara göre yıllık enflasyon, toptan eşyada % 68.2 tüketici fiyatlarında ise % 81.5 olarak hesaplandı. 1998 yılında, 12 aylık ortalamalara göre yıllık enflasyon, toptan eşyada % 83.2, tüketici fiyatlarında da % 88.0 olmuştur. Tablo 1'de 1980 yılından bu

Tablo 1
Yıllık Enflasyon Oranları (%)

YIL	TEFE	TÜFE
1980	98.8	115.6
1981	35.5	33.9
1982	26.5	21.9
1983	29.7	31.4
1984	49.5	48.4
1985	41.6	45.0
1986	27.9	34.6
1987	36.8	38.9
1988	64.6	73.7
1989	67.3	63.3
1990	52.3	60.3
1991	54.0	66.0
1992	66.1	70.1
1993	58.4	71.1
1994	149.6	125.5
1995	65.6	76.0
1996	84.9	79.8
1997	91.0	99.1
1998	50.0	65.9

yana Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre toptan eşya (TEFE) ve tüketici fiyatları (TÜFE) endekslerindeki artış oranları yer almaktadır.

Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi endeksinin Şubat ayı performansı borsanın genel performansından nispeten daha az olmuş, yine "26 Şubat 1999 Cuma" günü kapanış fiyatları itibarıyla dergimiz endeksi % 35.19 oranında artarak 996.300,48 puana yükselmiştir. Dergi endeksindeki hisselerin tamamı değer kazanmıştır. Değer kaybeden hissenin olmaması dikkat çekicidir. Ay içinde en fazla değer kazanan ve kaybeden hisseler Tablo 2 ve 3'te görülmektedir.

Ocak ayı enflasyonunun düşük çıkması ve Şubat ayının ikinci haftasında Uluslararası Para Fonu (IMF) Türkiye Masası Şefi Martin Hardy yaptığı açıklamada IMF'nin seçim sonrasında da olsa Türkiye ile maddi destek sağlayan bir anlaşma yapabileceği yolundaki açıklaması, piyasaları sevindirdi. Aynı hafta içinde Meclis'in Bankacılık Yasa Tasarısı'nı çıkarmadan tatile girmesi İMKB'de banka hisselerinin yoğun satışlarına neden oldu. Fakat daha sonra bölücübaşı Apo'nun yakalanması ile ortaya çıkan iyimser hava Şubat ayının sonuna kadar devam etmiştir. Şubat ayında borsa endeksindeki artışın yanı sıra, taze para girişiyle işlem hacminde de patlama yaşanmıştır. "17 Şubat 1999 Çarşamba" günü birinci seansta işlem hacmi 83 trilyon lira düzeyinde gerçekleşmiştir. İkinci seansta ise işlem hacmi biraz daha artarak 97 trilyon lirayı bulmuştur. Gün içindeki toplam işlem hacmi ise 180 trilyon lirayı bulmuştur. Çok değil, birkaç ay öncesinde böyle işlem hacimleri neredeyse bir haftada gerçekleşen rakamlardı.

Tablo 2
Şubat Ayının En Başarılı Hisseleri

Dergimiz Endeksinde	Verim (%)	Diğer	Verim (%)
Güney Biracılık	75.00	Petkim	97.95
Olmuxsa	63.38	Ditaş Doğan	90.90
Koç Holding	62.00	Doğan Yayın H.	77.77
Alcatel Teletaş	61.53	Enka Holding	77.41
Yapı Kredi B.	58.97	Ak Sigorta	76.02
Anadolu Cam	52.50	Kıpa	74.64
Eczacıbaşı Yatırım	50.00	Parsan	74.57
T. Garanti B.	47.72	Milliyet Gaz.	74.35
İ. Demir Çelik	45.65	EGS Gayrimenkul	72.54
T. Şişe Cam	45.45	Doğan Holding	72.15
Çukurova E.	45.16	Sabancı Holding	71.13
Brisa	44.44	Denizli Cam	70.13

Bölücübaşı Apo'nun yakalanmasından sonra borsadaki sıçramada Hazine cephesinden gelen haberler de etkili oldu. Hazine'nin ilk kez başlattığı 500 milyon Euro'luk tahvil satışında sağladığı başarı piyasaları sevindirdi. Hazine'nin 5 yıl vadeli ve yıllık 9.5 faizli Euro tahvillerinin kısa sürede tükenmesi bono oranlarını da düşürdü. IMF Direktörü Camdessus'nun global krizin en kötü dönemini atlattığı yolundaki açıklamaları ve borsaya taze para girişinin devam etmesi, 18 Nisanda yapılacak olan seçimlerden önce borsanın geçen yıl Temmuz ayında yakaladığı 4.500 puanlık zirveyi tekrar test edebileceğini gösterebilir.

Şubat 1999'da Amerikan doları % 6.1 ile başlıca dövizler içinde en yüksek artışı kaydederken, Alman Markının getirisi % 2.7'de kaldı. Dolardaki artışın yüksek olması, pariteden kaynaklandı. Dolar, geçen ay yurtdışında da önemli ölçüde değer kazandı. Dolar, Ocak - Şubat 1999 dönemi itibarıyla % 11.8 ile en fazla kazandıran döviz oldu.

Sermaye Artırımları

Şubat ayında da sermaye artırımları devam etmiş, 9 şirket Şubat ayında sermaye artırımını gerçekleştirmiştir. Bu şirketlerin artırım öncesi ve sonrası sermaye tutarları ile bedelli ve bedelsiz artırım miktarları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 3
Şubat Ayının En Başarısız Hisseleri

Dergimiz Endeksinde	Verim (%)	Diğer	Verim (%)
		İhlas Ev Alt.	- 42.44
		Egeser Giyim (Yeni)	- 36.51
		Egeser Giyim	- 36.16
		İdaş	- 23.62
		Meges Boya	- 15.00
		Toprakbank	- 14.67
		Bişaş Tekstil	- 13.16
		Sevgi Sağlık Hiz.	- 12.97
		Ünal Tarım	- 12.80
		Kaplamin	- 12.04
		Ceylan Giyim	- 8.07
		Osmanlı GMYO	- 7.47

Şirket Haberleri

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketler, bağımsız denetimden geçmiş 1998 yıl sonu net kâr veya zararlarını açıklamaya başladılar. Türkiye İş Bankası'nın 1998 yılı brüt kârı, % 90 artışla 267 trilyon lira, net kârı ise 135 trilyon lira olarak gerçekleşti. Bankadan yapılan açıklamaya göre, fiilen en fazla vergi ödeyen banka unvanını elinde tuttuğu ve sermaye yeterlilik rasyonunu asgari yasal oranın 5.2 katına ulaştırdığı kaydedildi. İş Bankası'nın 1997 yılı brüt kârının 141 trilyon lira, net kârının ise 81 trilyon lira olduğu bildirilen açıklamada, şöyle denildi: "Öte yandan, 1997 yılında özel sermayeli bankalar arasında en fazla özkaynağa sahip olan Türkiye İş Bankası, 1998 yılında da öz kaynaklarını % 155 oranında bir artışla 283 trilyon liraya çıkardı. Bankanın toplam aktifleri ise % 75 oranında artarak 2 katrilyon 358 trilyon lira oldu."

Demirbank'ın 1998 yılı net kârı, bir önceki döneme göre % 86 artışla 34 trilyon 955 milyar lira olarak gerçekleşti. Demirbank'ın aynı dönemdeki brüt kârı, 48 trilyon 467 milyar lira oldu. Mevduat hacmi 506 trilyon liraya, özkaynakları 93.4 trilyon liraya, bankanın aktif büyüklüğü de 849.7 trilyon liraya yükseldi. Esbank 1998 yılında 4 trilyon 257 milyar 532 milyon lira kâr elde etti. Bankadan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkanlığı'na gönderilen açıklamada 31 Aralık 1997'de 4 trilyon 28 milyar 542 milyon lira olan net dönem kârının 31 Aralık 1998'de % 5 artarak 4 trilyon 257 milyar 532 milyon liraya yükseldiği belirtildi.

Garanti Bankası 1998 yılında kârını, önceki yıla göre % 116 oranında artırdı. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na gönderilen, bağımsız denetim raporlarındaki gelir tablolarına göre, Garanti Bankası'nın 1997 yılında 60 trilyon 206 milyar 87 milyon lira olan net kârı, 1998 yılında 130 trilyon 74 milyar liraya yükseldi. Finansbank'ın 1998 yılı net kârı, bir önceki yıla göre % 108 ora-

Tablo 4
Ocak Ayında Sermaye Artırımları (Milyon TL)

Şirket	Önceki Ser.	Bedelli	%	Bedelsiz	%	Yeni Ser.
Alarko Holding	996.000	1.480.000	149.14	10.918.000	1.090	13.400.000
Ereğli D. Ç.	6.336.000	12.672.000	200	25.344.000	400	44.352.000
Güney Biracılık	1.097.000	-	-	823.000	75	1.920.000
Marshall	722.000	-	-	1.443.000	200	2.165.000
Pınar Süt	984.000	492.000	50	1.968.000	200	3.445.000
Raks Elektronik	259.000	-	-	5.184.000	2.000	5.443.000
Toprak Factoring	1.350.000	-	-	921.000	68.20	2.271.000
Toprak Fin. Kir.	1.350.000	-	-	610.000	45.20	1.960.000
Yasaş	324.000	324.000	100	1.620.000	500	2.268.000

nında artış göstererek 34.8 trilyon liraya ulaştı. Bankanın brüt kârının da % 145 artarak 46.7 trilyon liraya yükseldiği, toplam özkaynakları 5.123 artışla 79.2 trilyon liraya, ödenmiş sermayesinin de Haziran ayında 15 trilyon liradan 27.5 trilyon liraya yükseldiği belirtildi.

Akbank'ın 1998 yılındaki net kârı, bir önceki yıla göre % 120 artarak 89 trilyon 817 milyar 600 milyon liradan 197 trilyon 897 milyar 700 milyon liraya çıktı. Akbank'ın brüt kârı da 287 trilyon 154 milyar 200 milyon lira olarak gerçekleşti. Bankadan yapılan açıklamada, vergi karşılığı olarak 89 trilyon 256 milyar 500 milyon lira ayrıldığı belirtilerek, bankanın aktif toplamının 2 katrilyon 405 trilyon 431 milyar 645 milyon liraya ulaştığı bildirildi. Akbank'ın 1998 yılındaki mevduat büyüklüğü 1 katrilyon 434 trilyon 126 milyar 400 milyon lira, kredileri 864 trilyon 100 milyar 200 milyon lira, özkaynakları da 450 trilyon 537 milyar 974 milyon lira oldu.

Dış Doğan 1998 yılında 468 milyar 300 milyon lira kâr elde etti. Şirketten İMKB'ye gönderilen bilanço ve gelir tablolarına göre kârı 1997 yılına göre % 43.6 oranında arttı. Şirket, 1997 yılında 326 milyar 200 milyon lira kâr açıklamıştı. Vakıf Yatırım Ortaklığı'nın kârı 1997 yılına göre % 64.1 oranında azalarak 262 milyar 500 milyon liradan 94 milyar 200 milyon liraya geriledi. İstanbul Motor Piston'un 1997 yılında 720 milyar 858 milyon lira olan net kârı, 1998 yılında % 84.16 oranında azalarak 114 milyar 923 milyon liraya düştü. İş Yatırım Ortaklığı'nın 1998 yılında kârı, 1997 yılına göre % 19 oranında artarak 2 trilyon 98 milyar 475 milyon liraya ulaştı. 1997 yılındaki kârı ise, 1 trilyon 763 milyar 357 milyon lira olmuştu. Bağfaş'ın 1998 yılındaki kârı, 1997 yılına göre % 11.7 oranında azaldı. Bağfaş'ın İMKB'ye gönderdiği bilanço ve gelir tablolarına göre, şirket 1998 yılında 2 trilyon 379 milyar 600 milyon lira kâr elde etti. Şirket 1997 yılını 2 trilyon 694 milyar 100 milyon liralık kârla kapatmıştı.

Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi Hisse Senedi Fiyat İndeksi

(Ocak 1974 = 100)

Aylar	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ocak	8224.39	12953.90	10382.15	46499.72	66641.02	121282.26	482009.45	970038.69	736963.15
Şubat	10950.59	9572.27	14056.56	43685.74	72135.19	148672.55	481567.26	870185.89	996300.48
Mart	9793.56	11006.98	13455.69	36336.97	94874.84	178248.67	449760.66	936427.88	
Nisan	8814.38	10128.12	20399.46	37260.41	109201.43	174945.81	419157.76	1246481.82	
Mayıs	7932.99	9067.92	21856.16	40688.45	112502.77	166514.22	468188.27	1073822.72	
Haziran	8275.36	12297.79	26303.88	52300.27	116528.07	193595.07	526546.21	1187994.27	
Temmuz	7533.47	11754.44	24501.68	59216.98	128087.60	176955.20	568012.42	1210065.312	
Ağustos	7950.10	11314.53	27193.90	69147.24	110555.47	183969.42	579112.78	737615.22	
Eylül	6913.80	10310.15	33729.97	68630.14	98538.52	207830.76	779779.25	630484.23	
Ekim	6835.47	9077.97	34444.97	66413.15	114393.38	238854.42	849700.62	573932.44	
Kasım	10214.39	9344.20	44519.48	74373.54	96196.98	267385.51	839360.91	703595.71	
Aralık	11048.39	9744.28	51099.56	71525.29	96450.06	277923.68	956310.79	726072.07	

Sıra No.	Kuruluşun Adı	Kayıtlı Sermaye (Milyon TL)	Çıkarılmış (Ödenmiş) Sermaye (Milyon TL)	Takvım Yılı Kârı (Net)			Dağıtılan Kâr Payı (%)			Piyasa Fiyatı (TL)			
				1996 (Milyon TL)	1997 (Milyon TL)	1998 (Milyon TL)	1996 (Net)	1997 (Net)	1998 (Net)	Şubat 1998	Aralık 1998	Ocak 1999	Şubat 1999
1	AKTAS	-	1 000 000	3 231 885	5 026 515	4 794 000	1 100 00	450 00	-	142 500	82 000	99 000	107 500
2	ANADOLU CAM	24 000 000	6 170 000	328 300	19 951	-	29 00	-	-	3 550	1 200	1 000	1 525
3	ARÇELİK	30 000 000	20 250 000	8 705 597	18 901 661	-	50 00	80 00	-	18 000	9 100	6 600	8 600
4	BAĞFAŞ	10 000 000	2 000 000	667 192	2 694 148	2 380 000	170 00	600 00	50 00	175 000	12 500	11 000	14 500
5	BOLU ÇİMENTO	20 000 000	8 058 754 926	1 222 117	2 343 031	-	41 65	45 88	-	3 550	1 900	1 875	2 375
6	BRISA	25 000 000	7 441 875	6 829 680	11 910 227	11 897 000	322 00	75 00	78 00	12 500	7 100	6 300	9 100
7	ÇELİK HALAT	5 000 000	997 150	349 676	-	-	48 50	45 00	-	5 700	4 650	3 850	5 200
8	ÇİMSA	10 000 000	4 212 000	1 138 237	3 393 778	-	39 00	38 00	-	10 500	7 500	6 700	9 300
9	ÇUKUROVA ELEKTRİK	-	500 000	5 446 640	12 957 796	8 805 000	967 65	2356 46	-	630 000	340 000	310 000	450 000
10	DOKTAŞ	5 000 000	2 400 000	278 166	553 279	-	50 00	19 79	-	7 300	5 500	5 400	6 600
11	ECZACIBAŞI YATIRIM	3 000 000	1 200 000	313 860	170 613	-	-	-	-	7 000	14 500	13 000	19 500
12	EGE BİRACILIK	22 000 000	4 256 582 4	1 056 326	1 604 178	-	35 00	25 00	-	23 750	24 500	23 600	32 500
13	EGE GÜBRE	2 000 000	648 000	71 402	166 267	-	28 00	30 00	-	5 600	5 800	7 100	7 700
14	EREĞLİ DEMİR ÇELİK	44 352 000	6 336 000	6 109 443	436 225	-	45 37	-	-	28 500	13 000	12 250	3 800
15	GENTAŞ	3 000 000	1 347 840	539 035	1 091 589	-	-	-	-	14 250	3 550	3 500	4 200
16	GOOD YEAR	4 540 062 466	4 540 062 466	3 722 772	5 277 081	-	500 00	650 00	-	94 000	6 900	6 300	8 400
17	GÜBRE FABRİKALARI	2 500 000	576 000	508 705	534 326	953 000	40 00	45 00	85 00	12 000	15 250	17 750	20 250
18	GÜNEY BİRA	10 000 000	1 097 296 2	600 596	655 540	-	55 00	30 00	-	16 750	21 500	24 000	18 000
19	HEKTAŞ	5 000 000	3 044 768	790 278	788 164	-	75 09	40 56	-	3 450	1 800	1 950	2 600
20	İZMİR DEMİR ÇELİK	30 000 000	24 900 000	247 950	638 191	-	-	-	-	1 650	500	460	670
21	İZOCAM	4 000 000	1 800 000	420 809	648 739	-	20 00	33 00	-	6 600	3 000	2 625	3 400
22	KARTONSAN	2 700 000	2 025 000	2 739 522	4 004 058	-	120 00	130 00	130 00	12 750	11 000	12 000	14 250
23	KAV	7 000 000	6 435 000	733 144	385 684	-	22 40	13 00	-	3 600	1 200	1 625	1 725
24	KOÇ HOLDİNG	50 000 000	16 025 550	6 676 864	14 193 141	27 140 000	15 00	20 00	20 00	37 500	27 500	25 000	40 500
25	KONYA ÇİMENTO	-	2 436 720	467 258	960 453	1 966 000	60 00	18 50	31 30	3 300	4 850	4 600	5 600
26	KORDSA	10 000 000	4 252 500	2 888 202	4 690 334	-	400 00	105 00	-	24 250	8 900	7 800	11 250
27	MAKİNA TAKİM	15 000 000	8 409 366 59	242 291	514 997	960 000	25 00	15 00	-	1 625	570	1 250	720
28	MIGROS	4 000 000	1 020 000	1 345 346	4 432 806	-	50 00	100 00	-	172 500	315 000	330 000	460 000
29	MUDURNU TAV	-	1 500 000	250 539	507 170	-	-	-	-	5 800	7 300	8 200	9 100
30	OLMLUKSA	2 000 000	1 270 500	26 058	607 905	-	-	23 00	-	9 100	4 050	3 550	5 800
31	OTOSAN	2 500 000	1 392 500	9 532 194	26 740 881	-	401 08	1100 00	-	132 500	63 000	92 000	127 500
32	PETROL OFİSİ	20 000 000	7 000 000	10 575 635	21 744 401	-	272 65	-	-	47 000	42 500	51 000	72 000
33	PINAR SUT	3 445 000	984 150	698 452	1 036 843	-	56 00	60 00	-	12 000	8 300	8 400	3 250
34	ŞARKUYŞAN	10 000 000	1 134 000	1 621 319	2 876 541	3 912 000	90 00	120 00	200 00	16 000	12 750	13 250	16 500
35	TELETAŞ	10 000 000	2 000 000	1 705 621	5 613 207	-	30 00	50 00	-	28 000	13 250	13 000	21 000
36	TÜRK DEMİR DOKUM	15 000 000	5 000 000	968 314	2 148 231	-	50 00	65 00	-	8 700	3 500	3 150	3 500
37	T. GARANTİ BANKASI	-	50 000 000	1 973 440	60 206 087	130 075 000	78 64	-	-	8 000	7 800	8 800	13 000
38	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM	50 000 000	23 100 000	3 130 151	3 833 884	-	50 00	19 40	-	9 300	3 900	3 300	4 800
39	YAPI KREDİ B.	-	133 323 532 373	22 724 428	61 707 502	-	60 00	40 00	-	7 600	3 650	3 900	6 200
40	YASAŞ	2 268 000	324 000	885 980	2 106 602	-	232 00	200 00	-	38 000	30 000	32 500	6 600

Ekonomik Göstergeler (İç)

Mart / 1999

	1995	1996	1997	1998		
				Eylül	Ekim	Kasım
T.C. MERKEZ BANKASI						
Döviz ve Altın Mevcudu (milyon \$)	13732.0	-	20044	22586	22071	20807
Banknot Miktarı (milyar TL)	223934.0	-	719328	1215643	1280789	1195823
T.C. Merkez Bankası İç Kredileri (milyar TL)	206126.0	-	346408	8505	8354	8148
Hazineye Kısa Vadeli Avans (milyar TL)	192790.0	-	337623	-	-	-
BANKALAR (milyar TL)						
Toplam TL Mevduat	1297155.5	3294383.7	6625325.0	2146414.0		
Ticari Kuruluşlar Mevduat	202144.7	474632.3	950426.0	1375179.0		
Tasarruf Mevduat	684904.3	1733118.2	3193612.0	5422635.0		
Vadesiz Tasarruf Mevduat	52471.5	133919.9	233887.0	436968.0		
Vadeli Tasarruf Mevduat	632432.9	1599198.3	2959725.0	4985667.0		
Mevduat Sertifikası	6916.6	11207.6	159.0	15.0		
Resmî Kuruluş Mevduat	36839.9	165741.0	221416.0	509989.0		
Bankalar Mevduat	178367.7	485498.2	1241192.0	2017089.0		
Diğer Kuruluşlar Mevduat	187982.2	424186.2	970491.0	1554089.0		
Döviz Tevdiatı	1367626.8	2851132.0	5920236.0	45766.0		
Toplam Krediler	1738270.3	3860069.8	8811853.0	10539379.0		
Tarım	326982.3	668826.0	1504492.0	12316364.0		
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	178290.2	351902.0	668676.0	1477774.0		
Mesleki (Küçük Esnaf ve Sanatkar)	47242.0	72522.0	140062.0	777442.0		
Gayrimenkul	56350.0	77380.0	127097.0	180989.0		
Denizcilik	1562.0	4732.0	13259.0	221838.0		
Turizm	7903.2	11770.0	15958.0	17103.0		
Diğer İhtisas Kredileri	1842.0	74766.0	187063.0	18347.0		
Ticari, Sınai, Sair	1118098.5	2598171.3	6155286.0	262055.0		
PARA ARZI (milyar TL)	396047.0	-	1378604.0	10838590.0	2347676.0	2181673.0
FİYATLAR (DİE, 1987 = 100, 1994 = 100)						
Toplam Eşya Fiyatları İndeksi (Genel)	8733.7	-	787.7	1101.2	1146.8	1185.7
Tarım (Genel)	9313.7	-	951.2	1420.5	1519.6	1588.6
İmalat Sanayi (Genel)	8403.9	-	743.5	1008.8	1008.8	1069.1
Tüketici Fiyatları (Türkiye)	10962.3	-	857.5	1274.0	1351.1	1409.1
Tüketici Fiyatları (İstanbul)	10718.2	-	875.1	1302.7	1388.0	1439.0
DIŞ ÖDEMELER (milyon \$)						
Dışalım (CIF)	35709.0	-	-	34317.0	38141.9	-
Dışsatabım (FOB)	21635.9	-	-	19105.4	21403.9	-
İçiş Dövizleri	-	-	-	3884.0	-	-

Notlar: (1) TCMB altın ve döviz mevcuduna, altın stokunun yeniden değerlendirilmesinden doğan değer artışı dâhil. (2) TCMB kredilerine, borç tahvilieri (konsolide edilen krediler) dâhil değildir. (3) Para arzı (M₁) dar tanımıdır. (4) Fiyatlar, Ocak/1996'dan itibaren +1994=100 olarak verilmektedir. (5) Dışalım, dışsatabım rakamları Şubat/1996, içiş dövizleri Ocak/1996 itibarıyla.

Görüşler

Yrd. Doç. Dr. NİHAT AYDENİZ

Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanı

Gelecekte Alıcı–Tedarik Edici Firmaların İlişkilerinde Uygulanabilecek Yeni Stratejilerde Alıcı ve Tedarik Edicilerin Avantajları, Dezavantajları, Kazanımları ve Riskleri

I. Giriş

Dünya üzerindeki rekabetin getirmiş olduğu zorlamayla bir çok Amerikalı üretici, isteksiz görünen tedarik edici firmaları (TEF) henüz çok yeni olan ve "alıcı-tedarik edici ilişkisinde yeni boyut" olarak adlandırılan bir stratejiye yönlendirmektedir. Bu yönlendirmenin amacı; artan ve başarılı bir dış rekabet ortamını oluşturmak, ürün geliştirme dönemi zamanında azaltmaya gitmek, daha yüksek kalite taleplerine ve bilinçli müşterilerin beklentilerine tam zamanında cevap verebilmektir.

Ülkemizde de diğer ülkelerde olduğu gibi bir çok firma yeni stratejiler geliştirme peşindedir. Fakat mevcut ilişkilerde bu strateji değişikliği farklı oranlarda algılanmakta ve böylece her firma ilişkinin bir başka boyutu üzerinde durmaktadır. Halbuki firmalar ilişkilerin bütün boyutlarında yeni bir değişikliği algıladıkları sürece başarılı olabileceklerdir. Öte yandan otomotiv, petro kimya, elektronik, farmakoloji, bilgisayar ve beyaz eşya sektörleri gibi bir çok endüstri alanında, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de bu yeni stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, gelecekte dünya

rekabetinde başarılı olmak ve kalıcı bir yer edinmek isteyen endüstri firmalarımız için hayati bir önem taşımaktadır.

Günümüzde ise bir çok üretici firma, yeni değişiklikler hususunda geçmişe göre daha gayretli ve değişikliklerin getirebileceği dezavantajlara karşı sürekli tetikte beklemektedir. Buna karşın tedarik edici firmalar (TEF) ise, bu değişikliklerin daha çok dezavantajları üzerinde durmaktadırlar. Bu durumda objektif olarak konuya bakıldığında, ne üreticilerin gayreti ne de TEF'lerin isteksizliği tam olarak gerçeği yansıtmamaktadır. Çünkü aslında her iki taraf için de bu yeni değişikliklerde hem maliyet hem de kâr unsuru oluşacaktır. İki tarafın daha gerçekçi bir yaklaşımla konuyu ele alarak, bu yeni ilişkinin getireceği maliyet ve kârların da farkında olmaları gerekecektir. Böylece taraflar avantajlı ve riskli yönleri ile yeni ilişkilerin boyutlarını algımlarken, ilişkilerin kısa ve uzun vadeli olma durumlarına göre bir değerlendirme yapmak zorunda kalacaklardır. Bu değerlemenin sonuçları objektif olarak ortaya konup algılanamaz ise, yeni ilişkilerin getireceği avantajların da kısa ömürlü olması kaçınılmaz olacaktır.

II. Alıcı - Tedarik Ediciler İlişkisinde Yeni Stratejiler ve Trendler

Stratejik bir bakış açısıyla, TEF'lerin ilişki ve rolleri "imal et ya da satın al" sorununa karar verme-

ye kadar gitmektedir. Bugünkü sorun ise, firmaların üretim kapasiteleri hangi seviyede olmalıdır ki, kendi imkanlarını kullanarak TEF'lerle işbirliği yapsınlar ve böylece kârları artsın. Sonuç olarak bu konuda Amerikalı orjinal teçhizat üreticileri (OTÜ) tarafından hem alıcılar hem de tedarik ediciler için beş tane stratejik hareket ilişkileri geliştirilerek ortaya konmuştur. Bu yeni geliştirilmiş stratejik hareket ilişkileri ise;

1- Karar vermede (farklı fonksiyonel gruplarda daha fazla fikir birliği sağlamak amacıyla) takım çalışması yapmak

2- Temel rasyonalizasyonun sağlanması

3- Uzun vadeli kontratlar ve ilişkiler

4- Daha fazla dış kaynaklı profesyoneller ve personel görevlendirilmesi

5- Başlı başına tek bir mal yerine parça kazanımlarına gidilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Lyons vd., 1990: 29).

A. Takım Çalışması

Bütün firmalar farklı görevsel alanlarda artan bir şekilde geliştirme ve ıslah etme programlarını koordine etmek için, başarılı takımlar kurmak ve kullanmak durumunda dırlar. Bu da ürün geliştirme zamanının azalmasına yol açmaktadır. Bu takımlar ayrıca karmaşık teknolojiye sahip ürünlerin koordinasyonunda ve tamamlanmasında da ya-

rarlı olmaktadır. Örneğin yeni bir otomobil fren sistemini ele alalım: Bu sistemde geleneksel metalurjik ve mekanik mühendisliğin yanı sıra, ileri seviyede elektronik ve mikrokomputer teknolojisinin birleştirilmeleri ile işlemler, daha önce hiç birlikte çalışmamış personel ve bölümlerin bir bütün halinde çalışmaları ile gerçekleştirilebilmektedir.

Farklı fonksiyonel alanlarda gruplandırılarak görevlendirilen bu takımlar, ürünü meydana getirecek parçalarla bağlantılı olarak bütün kararları alırlar. Bu takımların sorumluluğu altında ayrıca satıcıların seçimi ve alıcı-tedarik edici etkileşimini sağlamak da vardır. Çekirdek bir takım; dizayn, ürün planlama, mühendislik, üretim, kalite güvence, satın alma, finans ve bazı firmalarda montaj bölümlerinden oluşmaktadır. Diğer görevsel alanlar da gerekli olduğunda takımlarda temsil edilebilmektedir. Ayrıca TEF'lerin temsilcileri de takıma alınabilmektedir (Erol, 1991: 53).

B. Taban Rasyonalizasyonu

Firmalar hızlı bir şekilde TEF'lerin sayısında azaltmaya giderek taban rasyonalizasyonu gerçekleştirmek durumundadırlar. Günümüzde bir çok firma bu konuda önemli adımlar atarak TEF'lerin sayısını azaltmaya çalışmaktadır. Bu konuda iyimser bir tahminle, firmalar gelecek üç yıl içerisinde TEF'lerin sayısında 2/3 oranında azaltmaya gitmeleri durumunda başarılı bir per-

formans gösterebileceklerdir. TEF sayısının azaltılması ile, geride kalan TEF'lerin büyük bir güven ve rahatlık içine girmelerine yol açılabilecektir (Ross, 1990: 27).

C. Uzun Vadeli Kontratlar

Taban rasyonalizasyonun sağlanması, temel olarak uzun vadeli kontratlara bağlıdır. Bu konuda alıcılar, parçanın ömrünü kapsayan uzun vadeli kontratları tercih etmek durumundadırlar. Böyle bir tercih, ileride alıcı-tedarik edici ilişkisinin kontrat süresince devam etmesini sağlayacaktır. Uzun vadedeki uygun dönemlerde ise, alıcıların tedarik edicilerden isteyeceği bazı şartlar olabilecektir. Bunlar;

- 1- Maliyetlerin istenilen seviyeye çekilmesi,
- 2- Kalite seviyesinin yükseltilmesi ve
- 3- Üretim ve dağıtım zamanlarının azaltılmasıdır.

Kararlılık ve tutarlılık içerisinde yapılacak olan bu uzun dönemli kontratlar, görüşmelerin de boyutlarında değişikliklere yol açacaktır. Alıcı-tedarik edici arasındaki görüşmelerde zıt yönde gelişmiş olan "kazan-kaybet" pazarlıkları, yerini karşılıklı optimal faydalar sağlayacak olan "kazan-kazan" pazarlıklarına bırakacaktır. Bu konuda öngörülebilir diğer değişiklikler ise; daha fazla şeffaflık ile alıcıların uzun dönemdeki devamlılık ve kalite hususlarında TEF'lere yardımcı olma-

larıdır (Foster ve Horngren, 1987: 20).

D. Dış Kaynaklı Profesyonel Servisler

Bu yeni sistem ile, TEF'lere daha önce hiç yüklenmedikleri kadar büyük bir sorumluluk yüklenmektedir. Bu sorumluluklar; dış kaynaklı dizayn, proto tip geliştirilmesi, mühendislik servisleri, araştırma-geliştirme, kısacası ürünün en yüksek parçasının üretiminden montaja kadar her şey (Tütek ve Öncü, 1992/4: 86).

Servislerin dış kaynakları, servisleri oluşturan mühendislik firmalarının kullanımlarına karşı yeni trendler geliştirmek durumundadırlar. Bu firmalar artık ürünün en ufak ayrıntısına kadar yapılmasından sorumludurlar. Bu trendlerin bir sonucu olarak, bazı OTÜ'ler ürünlerini "gri kutu" ve "siyah kutu" olmak üzere iki tipte piyasaya sürmektedirler. Gri kutuda OTÜ'ler söz konusu ürünün fiziki ve fonksiyonel özelliklerini bildirmekle beraber, ürün hakkında detaylı bilgiler vermemektedir. Siyah kutuda ise OTÜ, fonksiyonel bir dayanağa bağlı olarak ne istediklerini söyleyebilmektedir. Her iki durumda da TEF'ler profesyonel dış kaynak servislerince de öngörülen nitelikteki ürünü geliştirmek ve bunun için de profesyonel personeller kullanmak zorundadırlar.

E. Parça Kazanımı

Günümüzde üreticiler, basit ve başlı başına tek bir ürün yerine,

kompleks ve çok parçalı ürünler üretmeyi tercih etmekte ve bu konuda da TEF'lere güvenmektedirler. Bunun sonucu olarak da TEF'ler klasmanlara ayrılmaktadır. Öncelikle birincil bir TEF, parçalar temin etme hususunda bütün sorumlulukları kabullenmeli ve kendisinin veya OTÜ'lerin rehberliğinde ikincil ve üçüncül TEF'lerin seçimi yapılmalıdır. Özellikle mühendislik servislerinin, TEF'lerden seçilmiş bir grup ile işbirliği yaparak birlikte çalışmaları sonucunda, mühendislik servislerinin performansları artacağı gibi, ayrıca parçaların montajının yapılması ve istenilen yere -tam zamanında (JIT) - ulaştırılmasında da kolaylıklar sağlanabilecektir (Mc Ilhatten, 1987: 23).

Bütün bu trendler -özellikle son ikisi- kendi imkanları ve TEF imkanları ile neler yapılabileceğini göstermesi bakımından, alıcı üzerinde büyük bir yeni kararlar verme ve yeniden tahsis etme yükünü oluşturacaklardır. Böylece bazı temel ekonomik ve teknolojik aktivitelerin de yeniden dağıtımları yapılabilecektir. Gerekirse bu aktiviteleri birbirine bağlayan önemli bağlar da yeniden dizayn edilebilecektir.

III. Yeni Stratejide Alıcı ve TEF'lerin Avantaj ve Dezavantajlı Yönleri

Bu alıcı-tedarik edici ilişkilerindeki yeni stratejilerde alıcılar, geliştirilen trendlerin avantajlarının altını çizip, bazı önemli dezavantajlarını

görmezden gelebilecekleri gibi; TEF'ler de daha çok dezavantajların üzerinde yoğunlaşabileceklerdir. Her iki taraf için de bu avantaj ve

dezavantajları Tablo1 ve 2'deki gibi özetlemek mümkündür (Lyons vd., 1990: 31). Çalışmanın ilerki kısımlarında ise, bu trendlerin artı ve eksi-

Tablo 1. Alıcılar İçin Avantaj ve Dezavantajlar

Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none"> - Üretimde ve işgücü maliyetlerinde azalmalar - Kalitede düzelme, iyileşme - Satın alma, kurma- montaj maliyetleri ve karmaşıklıklarda azalmalar - Güven sağlamak, tedarik etmede inanç ve söz almak - Tedarik ediciler ile ilişkilerde işbirliği - Anlaşmaları (kontrat) önceden tahmin edebilme (söyleyebilme) - Fiyatlandırmada tam güven (serbestlik- açıklık) - Anlaşma (kontrat) süresince fiyat azalmalarını görüşmek - Çeşitli nedenlerin sebep olduğu kötü baskılardan sakınmak 	<ul style="list-style-type: none"> - Tedarik edicilere güvenerek, bağlı olmada artışlar - Yeni anlaşma, görüşme stilleri, tipleri - Daha az tedarik edicilerle rekabet - Yönetimsel becerilerde artışlar - Personel hareketliliğinde azalmalar - İletişim, ulaştırma ve koordinasyon maliyetlerinde artışlar - Tedarik ediciler için desteklemekte artışlar - Yeni ödüllendirme yapılanmaları - İkincil tedarik ediciler ile doğrudan kontratların kaybedilmesi

Tablo 2. Tedarik Ediciler İçin Avantajlar ve Dezavantajlar

Avantajlar	Dezavantajlar
<ul style="list-style-type: none"> - Anlaşmaları (kontrat) önceden tahmin edebilme (söyleyebilme) - Daha fazla sabit (kararlı) üretim ve işgücü - Araştırma- Geliştirme (R D) etkinliğinde artışlar - Desteklenen firmaların durumlarında alıcı dostlukları - Alıcı yardımları, destekleri - Gelecekte karar vermede alıcıların etkileri - Satın alma kararlarında dahili bilgi - Rekabetçilikteki yeniliklerde kapıcı firma olmak - Rekabet hakkında bilgi 	<ul style="list-style-type: none"> - Maliyetli bilgi paylaşımı - Maliyet azaltmaları ile ilgili baskılar - Kalite geliştirme ve bütün evrelerde dizayn garantisi verme baskıları - Özerkliğin azalması - İletişim, ulaştırma ve koordinasyon maliyetlerindeki artışlar - Kısıtlanmış, azaltılmış personel hareketliliği - Potansiyel hareketliliği tersine çevirme

leri daha detaylı olarak incelenerek tartışılmaktadır.

IV. Alıcı Kazanımları

A. Düşürülen Maliyet ve Artırılan Kalite

Bugün bir çok OTÜ "yüksek ücret" yapısına kilitlenmiş durumdadır. Bütün parçaları ithal edebilecekleri kapasiteye göre ve servislerden TEF'lere yüksek ücretler sınırlandırmadığı sürece, üreticiler işgücü maliyetlerini düşürerek kaynak kazanımına gideceklerdir. Bunun yanı sıra alıcılar ayrıca, özellikli ve son model teknolojiye sahip firmalardan, daha ileri teknolojiye sahip ürünler bekleyebilirler. Bu durumda firmalar bir taraftan maliyetleri düşürmeye çabalarlarken, diğer taraftan da ürün kalitesini hiç düşürmeden artırmaya özen göstereceklerdir. Son zamanlara kadar firmalarda üretim, maliyet bazlı olarak yapılmaktaydı. Şimdilerde ise, esas olarak kalite göz önüne alınarak ve ön planda tutularak üretim yapılmaktadır. Hiç kuşkusuz üretim kalitesi artırılırken, her ne kadar maliyetler üretici için bir anlam ifade etse de, sadece destekleyici bir rol oynamaktadır (Mercer, 1992: 461).

B. Azaltılan Komplekslik - Alım ve Montaj (kurma) Maliyetlerinin Düşürülmesi

Parça kazanımlarına gidilip, başlı başına ürünlerin tercih edilme-

mesi, OTÜ'lerin montaj-kurma ve satın alım işlerini kolaylaştırdığı gibi maliyetlerini de azaltıcı bir rol oynamıştır. Eğer ilişkide bulunulacak daha az TEF olduğu takdirde ise, daha az mesaj gönderilip, daha az mesaj alınacak ve bu durumda mesajla ilgili maliyetlerde bir düşme görülecektir. Bu mesajlar ise daha çok, üretim programları, dizayn değişiklikleri ve parçaların özellikleri ile ilgili olmaktadır. Ayrıca daha az sayıda TEF'lerle işbirliği yapılması sonucunda, işlemlerdeki karmaşıklıklarda da azalma görülebileceği gibi, aynı zamanda yapılması gereken dağıtım işlemlerinde de basitleşme sağlanarak, tam zamanında tarafların ihtiyaçlarına cevap verilebilecektir.

Bunun yanı sıra daha az TEF'in olması, kalitedeki değişkenliği azaltarak, alıcı-tedarik edici ilişkisini bütün yönleriyle kısıtlayabilecektir. Az sayıda TEF'lerle çalışmak, alıcının yükünü hafifletir ve fabrikalardaki karmaşıklığı ve zorlukları azaltır. Alıcıların bir başka olumlu kazanımları da envanter üzerindeki kontrollerinin artmasıdır. Bir çok OTÜ envanter üzerindeki kontrollerinin kısıtlanmalarından doğan kapanmalara, bundan önceki yıllara göre daha az şahit olacaklardır. Ayrıca sistem değişikliği gerçekleştirildiğinde işlenmiş materyallerin envanterleri ile uygun bir şekilde tamamlanması planlanan "gelecekte yapılacak işler" ve "tamamlanmış ürünler" envanterlerinde de bir azalma sağlanabilecek ve böylece firmaların çalı-

şan kapital miktarında da önemli düşmeler olabilecektir (Schoeder, 1989: 488).

C. Artırılmış Destek İlişkileri

Alıcılar ve satıcılar, uzun dönemli ve tek kaynaklı alım satım ilişkilerine girmekten oldukça kârlı çıkabilmektedirler. Bu da onları fazlasıyla memnun etmektedir. Böylece her iki taraf da zıt yöndeki "elde var sıfır" pazarlıklarından giderek kurtularak, birbirleriyle yeni işbirliği stratejilerini kazanım noktalarında uygulayarak, ilişkilerin yeni bir boyutu olan ve karşılıklı kazanmaya dayanan yeni pazarlık yapma yöntemlerine doğru bir gelişim göstermektedirler. Parçaların alım satımında ise, OTÜ'ler klâsik olarak kısa vadeli planlamalar yapmakta ve TEF'ler de buna kısa vadede reaksiyon göstermektedir. Aslında yeni stratejinin uygulanması durumunda, her iki taraf için de zamanlarının çoğunu başarılı uzun vadeli kontratlara harcamak her zaman için bir avantaj olacaktır (Acar, 1995: 39).

Gelecekte emin olan TEF'ler, bütün taraflara kazanım sağlayacak şekilde bir fabrika, ekipman ve programa sahip olmak için yatırım yapmaya daha çok istekli görünmektedirler. Alıcılar da uzun vadeli kontratların kendilerine olan güveni ve sempatiyi artıracığına inanmaktadırlar. Alıcılar hem kendilerini, hem de TEF'lerini korumak için, giderek artan bir oranda "kesin TEF değeri" programlarını kullanmakta-

dırlar. Ayrıca kontrat ömrü boyunca, kendilerine olan güveni sağlamak için, yüksek fiyatlarla TEF'lerin finansal bilgilerini almaktadırlar. Bu ise "açık kitap" görüşmeleri şeklindeki bir ilişkiler zincirinin sonucunda gerçekleşmektedir. Bu "açık kitap" görüşmeleri, bazen sadece kontratların gerektirdiği belirli parçaların üretimini değil, aynı zamanda TEF'lerin bütün operasyonlarını da içermektedir. Bazı durumlarda alıcı ve TEF'ler, başlangıçta bir fiyat üzerinde görüşürler ve sonra kontrat süresince belirli bir oranda indirimle gidilmesi hususunda bir karara varmaktadırlar. Bu durum da alıcılara maliyetler konusunda daha objektif şekilde bir kesinlik kazandırmaktadır.

Ayrıca personel sayısında azaltmaya gidilmesi ile oluşan negatif imajın yok edilmesi ise, alıcının bu konudaki bir diğer kazancını oluşturmaktadır. Öte yandan eğer üretim artarsa, birincil TEF personel sayısını alıcıya göre ayarlamak durumundadır. Sınırlı ilişkilerde de alıcı, birincil TEF'in ikincil TEF'e yüklediği personel azaltımlarının yükünü almaktan kaçınmaktadır. Bir başka boyut ise; düşük ücretli işçi çalıştırılması, yaşam standardını negatif yönde etkileyeceğinden, işsizlik seviyesi oranlarında düşme görülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bunların olumsuz etkileri ise, sosyal kaygılar ve artan maliyetlerin düşürülmesi sonucu, firmalar ve endüstrilerin devamının sağlanması ile dengelenmiş olacaktır.

V. Alıcı Riskleri

A. Artırılmış Güven

Bu trendler, alıcıların her zaman alışılmış olduğundan daha fazla TEF'lere güvenmelerinin ve onları önemli derecede desteklemelerinin sonucunda, bazı sakıncaları da beraberinde getirecektir. Buna rağmen alıcı firmaların çoğu, periyodik yeniden değerlendirme ve tarafların dayanışmasını artırarak birbirleri üzerindeki baskıyı azaltacak çabalar ile bu risklerin minimize edilebileceğine inanmaktadırlar.

Artan güvence ve işbirliğinin risklerini azaltmak için, bazı alıcılar, zamanında üretim ve teslim yapılması için TEF'leri kontrol edebilecekleri maddeleri kontratlara eklemektedirler. Buna rağmen yine de bazı durumlarda bu maddeler de alıcıları koruyamamaktadır. Eğer büyük bir TEF, bu nedenle kapanmak zorunda kalırsa, bunun sonuçları her iki taraf için de mahvedici olabilecektir. Bu konuda bazı alıcılar tek kaynakla çalışmaya yönelirken, bazıları ise hâlâ kuşkulu bulunmaktadır. Bu kuşku duyan firmalar ise; tek kaynaklı bir politika gütmeyen sadece tek taraflı bir kısıtlamadan başka bir şey olamayacağını ve dolayısı ile tek taraflı bir güvenenin risklerini ortadan kaldırmaya çağrı görüşünde bulunmaktadır (Wild, 1989: 515).

Bir başka alıcı endişesi ise; TEF'lerin koalisyonlar kurup, kendi lehlerine olacak şekilde, kontratların yeniden düzenlenmesi için

OTÜ'lere baskı kurabilecekleridir. Her ne kadar bugünkü koşullarda yasal yollarla bu tip durumlar uzak görünse de, uzun dönemde bu endişeler her ne pahasına olursa olsun gerçekleşebilecektir. Bu da TEF'lere verilen güvenin art niyetli kullanılacak, alıcılar aleyhine risklerin doğmasına yol açacak ve uzun vadede ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilecektir.

B. Yeni Görüşme Stilleri

Başlıca ve genellikle gözardı edilen bir başka düşünce de; alıcıların, rekabet ortamı oluşturan "kazan-kaybet" pazarlıklarını değiştirip, işbirliğine dayanan "kazan-kazan" stiline geçmeleridir. Bir çok eski ve bir kaç yeni iş sahibi için bu stili uygulamak oldukça zor gelebilecektir. Bu yeni stile göre, alıcı ve TEF'lerde çalışan personeller, önceleri dışediş mücadele ettikleri kimselerle şimdi işbirliği yapmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca her iki taraf da geçmişte ödüllendirilen tutumlarını, huylarını ve yeteneklerini, şimdi yeniden gözden geçirmek zorunda kalacaklardır. Çünkü eski yollarla yeni oyunları kazanmaları artık mümkün olmayacaktır. Bunun için de, yeni görüşme stillerine personellerin uyum sağlayabilmeleri için, firmalar yaygın eğitim programları uygulamak zorunda kalacaklardır. Bunun sonucunda ise, firmalar, yeni duruma ayak uyduramayan bir çok deneyimli personeli ya işten atmak ya da emekli zorunda kalabileceklerdir. Bu da alıcılar için maliyet-

lerin artmasına yol açacak bir risk unsuru olacaktır.

C. Daha az TEF Rekabeti

Kombinasyon halinde çalışan ve birbiri üstüne gelen bir kaç faktör, bu yeni alanda oluşacak bazı ilginç sorunları ve soruları akla getirmektedir. İlk baştaki sorun, uzun dönemli kontratların potansiyel negatif baskıyı da beraberinde getirmesidir. Çok sayıda kısa vadeli kontratların, yerini az sayıdaki uzun vadeli kontratlara bırakmasından itibaren rekabette de bir azlama görülecektir. Çünkü bu konuda rekabet için daha fazla engeller oluşacaktır. Ayrıca alıcılar, bu durumda, TEF'lerin ayağına kadar gitmek zorunda kalabileceklerdir. Çünkü daha az sayıda TEF, teklif getirecektir (Wild, 1989: 514).

İkinci sorun ise; şayet TEF temsilcileri, alıcıların oluşturacakları takım çalışmalarında yer alırlarsa, bu TEF temsilcileri, takım üyelerinden biri dış kaynakları önerdiğinde, onu etkilemek durumunda kalacaklardır. Her ne kadar alıcıların final kararlarında TEF temsilcileri olmasa bile, TEF temsilcilerinin bu kararlarla ilgili bilgileri elde etmeleri durumunda ise; bu bilgiler TEF'leri, alıcıların kararlarını etkileyerek değiştirmek yolunda çalışmaya itecektir.

D. Artan Maliyetlerin Yeni Kaynakları

Bir çok fonksiyon ve aktivitele-

rin sorumluluğu birincil TEF'in üzerinde olduğu halde, bu aktivitele ve fonksiyonları ayarlamak ve idare etmek hâlâ alıcıların sorumluluğundadır. Bu nedenle alıcıların sorumluluğu TEF'lere göre daha kompleks ve teferruatlı olmaktadır. Özellikle tek başlarına hareket etmekte olan alıcılar, TEF aktivitelelerinin yeniden değerlendirilmesine stratejik olarak alışmak durumundadırlar. Bu durumda, TEF araştırma-geliştirme faaliyetleri için daha fazla kaynak ve gelir sağlayacak olan alıcılar, yüksek ücretlere karşı, kısa dönemde düşürülmüş ücret ayarlamalarını yapmak zorunda kalacaklardır.

Alıcıların sorumluluğunda olan bir başka maliyet unsuru ise; mükemmel olmayan TEF'leri değiştirmek yerine, onları destekleyerek mükemmel olmalarını sağlamaktır. Her ne kadar TEF'ler değişiklikleri yapmaya istekli olsalar da, bunu sağlamaya muktedir olamayabilirler. Bu durumda alıcıların, TEF'lere bu konuda, çok daha fazla finansal yardım yapmaları gerekecektir (mercer, 1992: 461).

E. Düşürülmüş Personel Akışkanlığı

Akışkanlık, ileriye dönük işlerin ve ürün geliştirme kompleksliğinin sınırlandırılması için gerekli olduğu gibi, ayrıca, ehliyetli personeli disipline etmek ve zit tiplerle olan iletişimi güçlendirmek için de gereklidir. Endüstrilerdeki genel eğilim ise, personeller için her iki yılda bir ger-

çekileştirilecek olan tutundurma ve değişiklik atama isteklerinin devam etmekte olmasıdır. Hâlâ bir çok batılı endüstrilerde uygulanan ve personel akışkanlığının azaltılmasındaki kullanılan bir yöntemde, firmalarca iki yılda bir gerçekleştirilen promosyon ve atama eğiliminin azalmadığı görülebilmektedir. Bu da alternatiflerin yerine konmasında artı bir maliyet yükünü oluşturacaktır (Ross, 1990: 24).

F. Yeni Ödüllendirme Stratejileri Yapılanmaları

Geleneksel bir şekilde başlı başına bireysel olan başarıları ödüllendirmek, her zaman için bu sistemde işlerin yürütmesini kolaylaştırmaya yetmemektedir. Hatta bazı durumlarda bu eğilimlerin etkili olarak uygulanmaları da güçleşmektedir. Ayrıca ödüllendirme stratejilerinde de yeni yapılanmalar bu yeni sistemde gerekli olmaktadır. Geleneksel sistemlerde ödüllendirme stratejileri kısa dönemli çerçevede dizayn edilmektedir. Bu yeni sistemde ise, yeni ödüllendirme stratejileri daha geniş alanları kapsayacak şekilde, dört-beş yıllık bir uzun dönem perspektif eğilimleri ile çalışmak için dizayn edilmek zorundadır.

G. Kanal Kontrolünün Kaybedilmesi

Bu yeni alıcı-tedarik edici ilişkileri, yeni ve potansiyeli risk taşıyan bir kanal etkileşimini oluşturmaktadır.

OTÜ'ler koordinasyon ve etkileşim yükünü, ikincil TEF ile beraber taşımak zorunda kalan birincil TEF'e, işlem masraflarını kanaldan geri ödemektedirler. Böylece bu aktivite içinde ödenmesi gereken bir meblağ doğmuş oluyor. Öte yandan OTÜ'ler, ikincil TEF'lerle indirekt yollarla ve daha az sıklıkla ilişki kurmaya başladığından beri, üzerlerinde olan kontrol etkisini de giderek kaybetmektedirler. Birincil TEF ise, ikincil TEF üzerinde her zaman için kaygı ve şiddetle, kontrol mekanizması kuramamaktadır. Böylece OTÜ, ürettiği mamul hakkında fazla detaylı bilgiye sahip olamamaktadır. Bunu sonucunda da, en başta akıntıya karşı değiştirilen masraflar en son yine OTÜ'ye dönmektedir. Geri dönen masrafların yeterince azaltılmış olmaması ve kontrole sahip olamamanın verdiği dezavantajı dengelememesi de ayrı bir sorundur.

VI. TEF Kazanımları

A. Araştırma - Geliştirme (R&D) Etkisi

Alicıların gelecekteki kısa ve uzun dönemdeki planlarının bilinmesi, TEF'lerin kendilerini geliştirmeye önem vermeleri bakımından önemlidir. Ayrıca uzun dönem perspektiflerindeki artışlar, araştırma-geliştirme (R&D) maliyetlerini kapsamaması olasılığını düşürmektedir. Bu nedenle TEF'ler doğru stratejik planmayı, taktikle manevraya

tercih etmektedirler (Evan ve Olk, 1990: 37).

B. Alıcı Destekleri

Uzun vadeli kontratların bir başka avantajı da, alıcıları TEF'lere daha fazla yardım etmeye isteklendirmesidir. Bu yardımlarla alıcıların imajı da düzelmektedir. TEF'lerin bir başka kazanımları da, alıcıların profesyonel servis hizmetleri sunabilecek şekilde organize edilen özel takımlarının da TEF'lerin kanallarını sahiplenmeleridir. Böylece TEF'ler, kararları ertelemek için, kendi bölümleri ile ilgili fonksiyonel alanlarda yer alabileceklerdir (Acar, 1995: 39).

C. Samimi İş İlişkileri

Takım çalışması yapılmasına yönelik trend, takımda bulunan TEF temsilcisini, diğer rakiplerine oranla avantajlı kılmıştır. TEF'ler sadece alıcının tam olarak ne istediğini bilmekle kalmayıp, alıcılarla olan ilişkilerinin derecesine göre, ayrıca kendisinin potansiyel rekabet yeniliklerini göstererek, gelecekle ilgili kararları kendi lehlerine etkileyebileceklerdir. Bu nedenle TEF'ler, alıcı firmalarla olan ilişkilerin olumlu sonuçlarını kendi lehlerine çevirmek istiyorlarsa, gelecek ilişkilerin boyutlarında kendi çıkarlarını maksimize edecek davranış şeklinin, samimiyet derecesine bağlı olacağı bilinciyle hareket etmek zorundadırlar.

VII. TEF Riskleri

A. Bilgi Paylaşımında Mücadele ve Meydan Okuma

Alıcı güvenliğinin sağlanması için, TEF'ler maliyet bilgilerini (enformasyon) ifşa etmek (açığa çıkarmak, açıklamak) ve hatta bütün operasyonlarını (işlemlerini) şeffaflaştırmak zorundadırlar (Harris, 1990: 44). Alıcılar ise bu bilgileri kuşkulu karşılamakta ve gizli hareket etmeye eğilimli görünmektedirler. Maliyet bilgilerini ifşa etmekle ilgili endişeler, alıcı firmanın dürüstlüğü ile de yakından ilgili bulunmaktadır. Çünkü, alıcılar bu konuda rekabet endişesiyle paniğe kapılıp, ticaret ahlâkı ile ilgili kuralları hiçe saymış olabilirler. Buna rağmen ne alıcılar, ne de TEF'ler bu iyi niyeti kötüye kullandıklarına dair pek ipucu bırakmazlar ya da bu konuda pek delile rastlanılmamaktadır. Yine de alıcılar konuya duyarlı yaklaşmakta ve minimum seviyede bilginin ele geçmesi için çaba harcamaktadırlar. Büyük firmalar, daha önce enformasyon bölümünde çalışmış elemanlarını, TEF'lere gönderirken kısıtlamalara giderler. Bu kısıtlama yaklaşık bir yıl sürmekte fakat alıcı isterse daha uzun süre de kısıtlamaya gidebilmektedir.

Ayrıca alıcı firmalar, TEF'lerin kapalı enformasyonlarını açabilmek için çaba harcarlar. Bazı firmalar da temelde bilinmesi gereken bilgilerin dışında, satın alım personeline ekstra enformasyon almaya yetki vermemektedir. Bunun yanı sıra du-

yarılı bilgiler, satın alım personelinin dışına gerekenden fazla bilinçli olarak sızdırılmaz.

B. Servislerin Büyüme ve İlerleme Baskıları

Daha fonksiyonlu parça istemi, düşük maliyet ve ileri kalite talepleri, TEF organizasyonları üzerinde baskı oluşturmaktadır (Miltenburg, 1990: 78). Hiç bir TEF -küçük veya büyük, deneyimli ya da deneyimsiz- büyüme baskıları sonucu gelecek için huzur içinde değişiklik yaparak, yeni bir oluşuma geçiş yapmamaktadır. Bir çok TEF, hem performans derecelerini hem de parçaların kompleksliğini, büyüme yolunda terfi almak için artırmak zorundadır. Çünkü TEF'ler büyük olmak ve acımasız bir rekabet rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, büyüme baskılarını en az düzeyde kayıp, dezavantaj ve maliyetle azaltarak, başarılı bir yükselme ve gelişme göstermek zorundadırlar. Aksi halde küçük firma imajını silemeyecekleri gibi küçük firmaların her zaman için rekabette kaybetmeye mahkûm olacağını, yaşayacakları acı bir deneyimle öğrenmek zorunda kalabileceklerdir.

Daha çok sosyal kaygılar üzerinde duran alıcılara göre, bu değişiklikler küçük firmalara bir vurgun gibi gelecektir. Bu durum, bu firmaların küçük kalmayı sürdürdükleri sürece devam edecektir. Her ne kadar bir çok büyük firma, bu konu üzerinde önemle durumlarına rağ-

men, yine de uzun yıllar boyunca kazanılmış kazanç ve değerlerin kaybedilmeden nasıl elde tutularak, yeni stratejilerde başarıya ulaşacakları konusunda ise, hâlâ belirsizlikler ve endişeler içerisinde bulunabilmektedirler.

C. Azaltılmış Özerklik

TEF'ler kısa dönemli ilişki ve işlerde, özerkliği kaybetmeyi göze almaktadırlar. Bazen stratejik hareketlerde de bunu kabullenebilmektedirler. Bununla ilgili yapılan işlemlerde ise, iki çeşit günlük koordinasyon sistemi görülmektedir. Birincisinde TEF temsilcisi tam gün alıcı firmada çalışırken; ikincisinde de bir alıcı temsilcisi tam gün TEF'de bulunmaktadır. Bu durum da birincisinde temsilci, programdaki ürün ya da kalitedeki değişiklikleri TEF'e bildirmektedir. İkincisinde de koordinasyon ve iletişim problemlerini çözmek için temsilci, bazı TEF yönetim sorumluluklarını üzerine almaktadır (Tütek ve Öncü, 1992/4: 94). Böylece kısa dönemde azaltılan TEF özerkliklerinin, gelecekte uzun dönemde de devam ettirilmesi için, alıcı firmalarca yoğun çabalar harcanacaktır. Sonuçta eğer TEF'lerin bütün yönleriyle bağımsızlıkları alıcıların eline geçecek olursa, gelecekte TEF'ler, alıcıların bir uydusu olmaya mahkûm olacaklardır. Bu nedenle TEF'ler, azaltılmış özerklik ilişkileri için çok temkinli davranmak durumundadırlar.

VIII. Sonuç

Günümüzde çeşitli endüstri alanlarında üretim faaliyetlerinde bulunan firmalar ile onların tedarik edicileri; kendi alanlarındaki rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve uzun dönemde optimal düzeyde kâr edebilmek amacıyla, mümkün olduğunca kaliteli fakat rakiplerine oranla daha düşük maliyetli tedarik etme ve üretim yapma durumundadırlar. Bunun için alıcı ve tedarik ediciler, farklı güdü alanlarını birleştirerek karma güdü evlilikleri yapmak, gelişmiş teknolojileri kullanmak, iyi eğitilmiş personellere sahip olmak ve ilişkilerinde yeniliklere açık olmak zorundadırlar.

Alıcı firmalar, müşteri istek ve beklentilerini tam zamanında karşılayabilmek amacıyla, tek ürün yerine çok parçalı ve fonksiyonel çeşit üretimlerine geçmek ve bunun için de gerek duyulan materyalleri tam zamanında tedarik etmek için çaba harcamak durumundadırlar. Tedarik ediciler de alıcıların, üstün kalite ve teknolojik yenilik özelliklerinde istemde bulunacakları materyalleri, tam zamanında ve sürekli olarak sağlayacak şekilde, kendilerini hazır bulundurmaya zorundadırlar.

Bu nedenle OTÜ ve onların TEF'leri, dünya üzerindeki rekabete ayak uydurabilmek için, alıcı-tedarik edici ilişkilerine yeni boyutlar getiren karma güdü evlilikleri şeklinde yeni trend ve stratejiler geliştirmişlerdir. Bu yeni strateji ve trendler, her iki taraf için de; karar vermede takım çalışması yapmayı, taban ras-

yonalizasyonunu sağlamayı, ilişkilerde uzun vadeli kontratlar yapmayı, daha fazla dış kaynaklı profesyonel servisler ve iyi eğitilmiş personeller kullanmayı, tek bir mal yerine parça kazanımlarına gidilmesinin sağlanması gerektiğini öngören ilkelere olmaktadır.

Alıcı ve tedarik ediciler, farklı alanlardaki güdü evliliklerinde geliştirecekleri ilişkilerinde, bu yeni strateji ve trendlere uyum sağladıkları sürece, gelecekte rakiplerine oranla daha fazla kazanımlar elde edecek ve uzun vadede ise, oluşabilecek riskleri elimine etmede önemli performans gösterebileceklerdir. Yeni geliştirilen alıcı-tedarik edici ilişkilerinin uygulanmasında, alıcı ve TEF'lerin karşılaştıkları en büyük zorluk ise; alıcıların daha fazla avantaj ve kazanıma sahip olacakları düşüncelerine karşın, TEF'lerin çoğunlukla dezavantajlarla karşı karşıya kalabilecekleri endişesiyle isteksiz davranmalarıdır. Gerçekte ise, her iki taraf da bir şeyler kazanıp kaybedeceklerdir. Ancak uzun vadede hem alıcıların hem de TEF'lerin bu ilişkilerden kazançlı çıkacakları şüphesizdir.

Kaynakça

Acar, (1995). Tam Zamanında Üretim, MPM Yayınları: 542, Ankara.

Erol, İ. (1991), "İşletmelerde Teknoloji Değişimi ve Yapı Arasındaki İlişkiler", MPM Yayını, Verimlilik Dergisi, Ankara, ss. 49-62.

Evan, W.M. ve Olk, P. (1990) "R&D Consortia: A New U.S. Organizational Form", Sloan Management Review, Spring, ss. 37-45.

Foster, G. ve horngren, C. (1987), "JIT: Cost Accounting Cost Management Issues", Management Accounting, June, ss. 19-25.

Harris, E. (1990), "The Impact of JIT Production on Product Costing Information Systems", Production and Inventory Management Journal, First Quarter, ss. 42-40.

Lyons, T. F., Krachenberg, A. R. ve Henke, J. W. (1990), "What's Next for Buyer-Supplier Relations?", Sloan Management Review, Spring, ss. 29-36.

Mc Illhattan, R. D., (1987), "The JIT Philosophy", Management Accounting, September, ss. 20-26.

Mercer, D. (1992), Marketing, Blackwell Publishers, Oxford.

Miltenburg, G. J. (1990), "Changing MRP's Costing Procedures to Suit JIT", Production and Inventory Management Journal, Second Quarter, ss. 77-79.

Ross, G. B. (1990), "Revaluation in Management Control", Management Accounting, November, ss. 23-27.

Schoeder, R. G. (1989), Operations Management: Decision Making in the Operations Function, Mc Graw - Hill Book Company, New York.

Tütek, H. ve Öncü, S. (1992/4), "JIT (Just in Time) Felsefesinin İşletme Fonksiyonları ve Verimlilik Üzerindeki Etkileri", MPM Yayını, Verimlilik Dergisi, Ankara, ss. 81-98.

Wild, R. (1989), Production and Operations Management Principles and Techniques, Fourth Edition, Cassell Education Limited, London.

banka ve ekonomik yorumlar Aylık Dergi

●
Ciltlenmiş eski sayıları:
●

1991 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1992 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1993 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1994 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1995 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1996 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1997 Yılı Cildi: 5.000.000 TL
1998 Yılı Cildi: 7.000.000 TL

(Öğrencilere % 30 indirim)
●

İSTEME ADRESİ

Binbirdirek Mahallesi Suterazisi Sokak No. 6/2 Sultanahmet - İstanbul
Telefon: (0212) 518 17 32 Fax: (0212) 518 66 43

Çeviri

Prof. Dr. KÂMİL TÜĞEN

Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Öğretim Üyesi

Eski Sovyetler Birliği'nden Ayrılan Ülkelerde Kamu Gelirlerinin Azalması

1989 yılında Sovyetler Birliği'nde kamu gelirleri OECD ülkelerine ait ortalamadan uzak olarak GSYİH'nın % 41'ini oluşturmaktaydı. Bununla beraber, 1995 yılında eski Sovyetler Birliğinden ayrılan ülkelerde ise (Bkz. Grafik ve Tablo: 1) bu oran ortalama GSYİH'nın yalnızca % 25'ine ulaşabilmiştir.

Bu düşüş, tek düşüncesi ekonomi ile ilgili yükümlülüklerinden kurtulma endişesi olan reformcu hükümetlerin kararlarının bir sonucu değildir. Gerçekte bu ülkelerin ekonominin yeniden yapılandırılmasını finanse etmek için acil kaynaklara ve hayat seviyesindeki bozulmayı telafi etmeye yönelik sosyal koruma aracına ihtiyaçları vardır. Harcamalar lehindeki baskılara dayanmak güç olduğu gibi

açığı kapatmak, devamlı bir enflasyonu besleyen ve kamu otoritesini bazı yapısal reformları geciktirmeye zorlayan istikrar sorunundan daha çok karmaşıktır.

Temel Nedenler

Geçiş süreci içindeki karmaşa nedeniyle gelirlerde belirli bir azalma beklenebilecektir. Bu, büyük ölçüde üretimdeki azalmaya bağlanabilirse de GSYİH içinde gelirlerin payının istikrarlı olabileceği düşünülür. Gerçekte, çeşitli nedenlerle, azalma, çok sert ve beklenenden çok kuvvetli olmuştur:

– Ekonomik sistemdeki karışıklıklar 1980'li yıllara göre vergilerin

toplanmasında büyük güçlükler doğurmuştur.

– Vergiden az ya da çok kaçınan tarım ve özel sektör oldukça iyi sonuçlar ortaya koyarken geleneksel vergi tabanı (devlet teşebbüslerinin üretimi, ücretler ve perakende ticaret hacmi) GSYH'dan daha hızlı daralma göstermiştir.

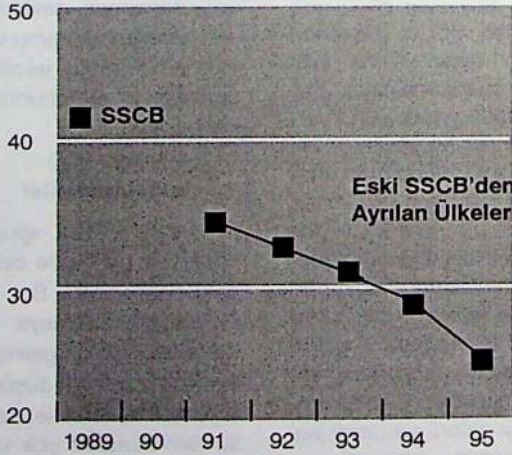
– Büyük kısmı Sovyet sisteminin miras kalan kuvvetli bozulmalar ve vergi baskısını hafifletmeden piyasanın gelişimini teşvik etmenin imkânsızlığı sonucu vergi reformları gelirlerde bir azalmaya yol açmıştır.

– Nihayet, yeni hükümetlerin meşruiyeti, gri piyasanın (kayıtdışı ekonominin) genişlemesi, vergi istisnaları lehine güçlü çıkar grupları, vergi idarelerinin etkinliğini sınırlayan bölgelere ve sivil gruplara vergiler konusunda verilen vaatler ile sınımdan geçirilmiştir.

Sistemin Etkileri

Söz konusu ülkelerin pek çoğu için bölgesel çekişmeler ve iç savaşlar vergi gelirlerindeki azalmayı açık olarak ortaya koymaktadır. Yine bu ülkelerden bazıları eskiden vergi matrahlarının genişlemesini uyaran mer-

Grafik:
Eski Sovyetler Birliği'nden Ayrılan Ülkelerde Kamu Gelirlerinin Gerilemesi (*)



Kaynak: IMF

(*) GSYH'nın Ortalama Yüzdesi Olarak Kamu Gelirleri

kezi devletin önemli transferlerini kaybetmişlerdir ki, Orta Asya'da 1980'li yılların sonuna doğru bu transferlerin hacmi GSYİH'nin % 20'sini geçmiştir.

Reformlarla ilişkilendirilen sistemle ilgili iki şok, gelirler üzerinde önemli ölçüde etkide bulunmuştur (Bkz. Tablo: 2).

Her şeyden önce dış ticaretin ademî merkezleştirilmesi. Dış ticaretten alınan vergiler Sovyetler Birliği'nin gelirlerinin % 15'ini (GSYİH'nin % 6'dan fazlasını) sağlamaktaydı. Mübadelelerin büyük bir kısmını temsil

eden enerji sektörü fiyatların serbest bırakılmasından sonra çok dinamik gelirler sağlamaktan uzaklaşmıştır. Böyle olunca, eski Sovyetler Birliği'nden ayrılan tüm ülkelerde –üçü hariç– uluslararası ticaretten alınan vergilerin hasılatı GSYİH'nin % 2'sinden daha azına gerilemiştir ki, bunun sadece küçük bir kısmı enerji sektöründe temin edilmiştir. Bu siyasi bir tercihin sonucudur. Zira reformcu hükümetler pragmatik bir kararla sınırlarda az kontrola yer vererek ve hiç bir gümrük mekanizmasını düzenle-

Tablo 1
Eski Sovyetler Birliği'nden Ayrılan Ülkelerde Gelirlerin Mukayeseli Gerilemesi (1991–1995) (GSYİH'nin Yüzdesi Olarak)

	1991	1992	1993	1994	1995	Fark 1991-95
Gürcistan	34	15	2	4	5	-29
Türkmenistan	38	42	19	10	9	-29
Tacikistan	33	36	36	54	14	-19
Azerbaycan	36	48	41	26	19	-17
Ermenistan	26	27	24	16	14	-13
Moldova(*)	32	20	17	17	20	-12
Rusya(**)	46	46	41	37	36	-10
Kırgızistan(*)	22	16	15	19	15	-7
Kazakistan	21	23	22	17	16	-5
Litvanya	41	34	28	25	24	-18
Letonya	37	28	36	36	36	-1
Estonya	41	33	40	41	41	0
Belarus	48	46	52	48	44	-4
Ukranya	38	44	44	46	41	3
Özbekistan	31	32	42	36	35	4
Ortalama	35	33	31	29	25	-10

Kaynak: IMF

(*) Sosyal Güvenlik Kesintileri Dahil Değildir.

(**) Tahminler

meyerek son derece açık ticari rejimleri kabul etmişlerdir.

İkinci şok, 1991 yılında eski Sovyetler Birliği'ndeki emeklilik rejiminin yeniden gözden geçirilmesiyle gelmiştir: Sosyal kesintilerin oranı (1989'da % 9) ülkelerin pek çoğunda

% 36'ya yükseltilmiştir. Her vergideki dalgalanmaların yorumu çok güçtür. Zira, reform, denge ücretleri ve kazançları azaltarak en azından kısmen kurumlar vergisi ve gelir vergisi hasılatındaki kuvvetli düşüşten sorumludur.

Tablo 2
Hangi Vergiler En Çok Etkilemiştir
(GSYİH'nın Yüzdesi Olarak)

	SSCB 1989	Ortalama ⁽¹⁾ (Ağırlıklı Değil)	Düşüş 1989-94 ⁽²⁾
Toplam	41,0	28,7	-12,3
Ücretler Üzerinden			
Alınan Vergiler	8,0	8,2	0,2
Gelir Vergisi	4,4	2,6	-1,8
Sosyal Kesintiler	3,5	5,6	2,0
Teşeb. Üzerinden			
Alınan Vergiler	12,0	9,0	-2,9
Dış Tic. Vergileri	6,3	2,7	0,2

(Toplamın Yüzdesi Olarak)

Ücretler Üzerinden			
Alınan Vergiler	19,0	28,0	-1,7
Gelir Vergisi	11,0	9,0	-16,6
Teşeb. Üzerinden			
Alınan Vergiler ⁽³⁾	30,0	25,0	42,2
Tüketim Vergileri	29,0	31,0	23,7
Dış Tic. Vergileri	15,0	6,0	37,5
Parafiskal Gelirler	6,0	9,0	-1,7

Kaynak: IMF

- (1) Eski Sovyetler Birliği'nden Ayrılan Ülkeler.
- (2) Bu rakamlar sadece örnek olarak verilmiştir. SSCB dönemi ve SSCB sonrası için ortalama rakamlar tamamen mukayese edilebilir değildir. Zira, 1994 yılına ilişkin ortalama ağırlıklı ortalama değildir.
- (3) "Diğer vergiler" teşebbüslerden alınan vergilere ilave edilmiştir. Bilinebilen bütün ülkelerde arazi vergileri ya da tabii kaynaklar vergileri de söz konusudur.

Vergi Matrahındaki Azalma

Eğer kamu gelirleri rasyoları gerilemişse bu önce vergilendirilen sektörlerin diğerlerine bilhassa tarım ve küçük özel teşebbüslere göre çok net olarak düşük bir faaliyet seviyelerinde olmalarına bağlanır. Sistemle ilgili şoklar; fiyatların serbest bırakılması, üreticilere yönelik sübvansiyonların büyük çoğunluğunun kaldırılması ve sıkı para politikası, sanayi üretimi ve resmi perakende satışlar üzerinde çok olumsuz bir etki meydana getirmiştir. Reel ücretlerdeki düşüş, tüketim ve üretim vergileri hasılatında da gerilemeye neden olmuştur.

Bilhassa geçiş sürecinin ilk iki yılında geleneksel vergileme tabanındaki daralma çokça hissedilmiştir. İncelenen 15 ülkenin 11'inde 1991'den 1993 yılına kadar teşebbüslerden alınan vergilerin hasılatındaki azalma bütünüyle sanayi üretimindeki ya da teşebbüslerin kârlarındaki azalmaya bağlanabilir. Tüm bu ülkelerde yurtiçi dolaylı vergiler hasılatındaki azalma devlet mağazalarının iş hacmindeki azalma sonucu 2/3'den fazla tutmaktadır. Nihayet 13 ülkeden verileri kullanılabilir olan 10'unda gelir vergisi hasılatındaki ve sosyal güvenlik kesintilerindeki erezyonu reel ücretlerdeki azalma ve işsizlik tek başına açıklamaktadırlar.

Verginin geleneksel matrahındaki daralmaya özel faaliyetlerdeki gelişmede eşlik etmiştir. Reformların yavaş olduğu Ukranya'da bile özel sektörün payı resmi otoritelere göre GSYİH'nin 1993'de % 6'sı iken 1995'de

% 20'sini geçmiştir. Bununla beraber, küçük teşebbüsleri vergilendirme güçlüğü ve yeni teşebbüslerin işletme giderlerini amorti etmek için ihtiyaç duydukları süre dikkate alındığında üretimde azalma olmasa bile gelirlerde bir düşüş olabilecektir.

Fakat vergi matrahındaki daralma teşebbüsler arasındaki önceki ilişkiler nedeniyle daha da artmıştır. Bu olguların pek çoğunda vergiler alınırken ödemeler baz oluşturmaktadır. Teşebbüslerin tüketilmiş fakat karşılığı ödenmemiş üretimi vergilendirilmemiştir. Bunlar dikkate alındığında (Bu tür meblağlar 1992 yılının ilk dört ayı için Rusya'da GSYİH'nin % 100'üne ulaşmaktadır) gerçek vergi matrahındaki erozyonun (kayıtlı üretimin tersine) önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca enflasyon böyle devam ederse, gecikmiş ödemeler yapılırsa bile, vergi gelirlerinin reel değeri ciddi olarak azalacaktır.

Gelirlerin Azalması ve Vergi Reformu

Geçiş sürecindeki ülkelerin pek çoğunda girişilen vergi reformları gelirlerde bir azalmaya yol açmıştır (1990'da gelir vergisinin maksimum oranının % 90 olduğu gözönüne alınırsa bu hiç şaşılacak bir şey değildir). Örneğin, uluslararası ticaret üzerindeki vergilerin azaltılması ve kurumlar vergisinin matrahının daraltılması (ücretler üzerindeki vergileri ve diğer maliyet öğelerini dışarda tutarak) kârların çok ekonomik bir biçimde tanımlanmasına cevap vermek için yapılmıştır. Efektif kârların vergi

oranının 1990'da % 55 (ortalama) olduğu tahmin edilmiştir; bugün Sovyetler Birliği'nden ayrılmış tüm ülkelerde merkezi oran % 35'den küçük ya da ona eşittir.

Pek çok ülke, bilhassa çok yavaş reform yapan Belarus, Tacikistan, Ukranya, kârlar üzerinden alınan verginin matrahı içinde maliyetlerin çeşitli bileşenlerini yeniden biraraya getirerek (ücretler, bu konuda uygun bir normu aşmalar dahil) yükselmiş efektif randımanları sürdürmüştür. Fakat üretimdeki genel bir gerileme teşebbüsleri verginin hafifletilmesini talep etmeye yönelmiştir. Belarus ve Ukranya çok geniş çok geniş istisnalarla ve Tacikistan yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri amacıyla teşebbüslere yönelik banka kredilerini artırarak buna cevap vermişlerdir. Bununla beraber, çok dinamik reformcu ülkelerde amortisman için ihtiyatlar sanayileşmiş ülkelerin normlarının açıkça altında olacak ve teşebbüsleri kapital sorunuyla karşı karşıya bırakacak şekilde belirlenip maliyetler vergilendirilmiştir.

Katma değer vergisinin kabulü, bölgedeki ülkelerin yarısında daha önceki iş hacmi üzerinden alınan – bazı ürünleri % 100-200 ya da daha fazla (vergiler hariç) ilgilendiren– vergiye göre gelirlerde net bir düşüşü de beraberinde getirmiştir. Sonunda pek çok ülke teşebbüslerini, fiyatların serbest bırakılmasının ortaya çıkardığı etkilerden korumak için KDV oranlarını düşürmüştür.

Gelirlerdeki bu düşüş kısmen Es-

ki Sovyetler Birliği'nden ayrılan ülkeler tarafından kabul edilmiş KDV'nin eksiklikleri ile açıklanmıştır. Gerçekten, endüstrileşmiş ülkelerin tersine bu vergi kısmen ödemeler üzerinden ve yukarıda belirtilen gecikmelerden kaynaklanan gelirlerdeki düşüşleri daha da şiddetlendiren asimetrik bir şekilde alınmıştır. Ayrıca, ödemelerini kaydetmek için henüz faturalara dayanmayan muhasebe uygulamalarının olduğu sektörlerde KDV çok defa nihai fiyatlar üzerinden değil artan sabit maliyetler üzerinden alınmıştır. Fiyatlar hızlı ve tahmin edilemeyen bir biçimde arttığı zaman dikkate alınabilen bu artışın katma değeri o halde vergilendirilemez. Üstelik sınırlar iyi belirlenmemiş olduğu gibi eski Sovyetler Birliği'nden ayrılan ülkelerde mübadeleler üzerinde KDV orijin ülke ilkesine göre uygulanmıştır. – Bu ilkeye göre ihracat KDV'ne tabi, ithalat KDV'ne tabi değildir. – O zaman üçüncü ülkelerde yönelik KDV'de geleneksel varış ülkesi ilkesine (biraz gecikme ile) göre – ithalat KDV'ne tabi iken ihracat KDV'ne tabi değildir– uygulanmıştır. Bu karma sistem mübadele hareketlerinin tersine gelişmesini ve değerlerinin aşınmasını kolaylaştırmış ve böylece uluslararası ticaret üzerindeki KDV'ne fazla bağlı kalınmamıştır.

Kamu Yönetiminin Yetersizliği

Yeni hükümetler vergi tahsilini karmaşık hale getiren bazı yeni problemlerle de karşı karşıya gelmişlerdir. Özel sektör faaliyetlerinin önemli bir bölümü kayıtdışı ekonomi içinde yer

almaktadır ve vergi idareleri bu sektörü yeterince vergilendirememektedir. Çünkü mübadeleler çok defa küçük ölçekte ve kayıtdışı yapılmaktadır. Ukranya'da yapılan bir araştırmaya göre özel uluslararası ticari faaliyetin sadece % 75'i resmi prosedürler içinde gerçekleşmektedir.

Merkezi hükümete karşı bazı bölgelerdeki belirgin olmayan bağlılık da vergi toplama imkanlarını sınırlamaktadır. Böylece Rus Hükümeti enerjide zengin bölgelerin birlikten ayrılacağı korkusu ile enerji üzerindeki vergileri artırmada tereddüt etmektedir. Diğer bölgelerdeki karışıklıklar da vergi idarelerinin etkisizliğine yol açarak vergilerin toplanmasını güçleştirmektedir.

Öğrenim ve Yeni Yönelişler

Eski Sovyetler Birliği'nden ayrılan ülkelerde kamu gelirleri yalnızca eğer reformlar diğer alanlarda da başarılıysa gelişme gösterebilecektir. Üretimin yeniden başlaması en azından kısmen kaybedilmiş vergi matrahının yeniden elde edilmesine imkan verecektir. Fakat ekonomik faaliyetlerin özel sektöre doğru kayması çok dinamik tahsil metodlarının kabul edilmesini zorunlu kılacaktır. Aynı şekilde, teşebbüslerin gerçek bütçe zorlukları altında olması ve giderek geç ödemelerin azalması vergi matrahını güçlendirebileceği gibi enflasyonun kontrolüne da katkıda bulunacaktır. Fakat kamu gelirlerindeki artan gerilemeyi durdurmak için hayli tedbire başvurmaya gerekecektir. Endüstrileşmiş ülkeler kamu gelirleri düşük seviyedeki

ülkelerden yurtiçi vergileme bazlarının genişliği ile ayırt edilirler. Endüstrileşmiş ülkelerde vergi istisnaları nisbi olarak azdır ve söz konusu ülkeler vergi disiplinine bütünüyle bağlıdırlar.

Vergi Matrahını Yeniden Düzenlemek

Mevcut vergi matrahının genişletilmesi gerekir. Başlıca vergilerdeki (kurum kazançları üzerindeki vergiler, KDV ve içkilerden alınan dolaylı vergilerdeki) geniş istisnaların kaldırılması gerekmektedir. Ülkelerin pek çoğunda vergi istisnaları tarım ve yeni teknolojilere fayda sağlar. Çok sayıda faaliyet bu istisnaları talep edebilecekken söz konusu sektörler ekstansif olarak kabul edilmiştir. Diğer istisnalar ise enerji sektörüne, üretici ülkelerde gelişmesini teşvik ederek ve tüketicilerde de fiyatlarını yükselişini hafifleterek (1991 yılından beri gözlenen) yardım etmeyi amaçlar. Öte yandan, yabancı yatırımcılara verilmiş vergi tavizlerinin ortadan kaldırılmasının doğuracağı sonuçlar incelenmeye değerdir. Bu tavizler belki bazı bölgelere risk sermayesini çekmek için gereklidir fakat, onları şimdi elimine etme gereği vardır. Tarife engelleri oluşturmadan ya da yapısal reformları engellemeden uluslararası ticaret alanında kaybedilmiş kamu gelirlerini yeniden kazanmak zorunludur. Vergiden kaçınmayan uluslararası seviyedeki ticari işleri teşvik etmek faydalıdır. İhracatçı ve ithalatçıların gelir vergisine, ithalatın KDV'ne ve bazı ürünlerin (enerji, tütün, alkol v.b.) de dolaylı vergilere tabi tutulması zorunlu-

dur. Gümrük tarifesinin yükseltilmesi yönünde (eğer ticari anlaşmalar mümkün kılıyorsa) geçici bir uygulamaya gidilebilir. Fakat bunun genel olması ve geniş bir matraha dayanması gerekir. Uluslararası tüccarlar böylece en azından bir vergi ödeyecekler ve bunlardan elde edilen bilgiler daha sonra vergilendirmede dikate alınabilecektir. Vergi idareleri iyileştiği ve faaliyet alanları genişlediği ölçüde gümrük tarifesinden vazgeçebileceklerdir. Yenilebilir olmayan doğal kaynaklara gelince, enerji üreticileri, ülkenin zenginliğindeki kısmi azalmanın devlet tarafından telafi edilmesini mümkün kılacak bir vergi ödeyebileceklerdir. Nihayet özel sektör bundan böyle vergilendirilecektir.

Kurumları Güçlendirmek

Özel sektörü vergilendirmek, otorelere yöneltilmiş taleplerin başlıcalarından biridir. Yeni güçlü mükellefleri belirlemek, kazançlarını değerlendirmek ve onları vergi ödemeye ikna etmek gerekmektedir. Bu, reformdan ya da mali idarenin düzenlenmesinden, hesap metotlarından, hukuk sisteminden ve hükümetlerin meşruiyet-

lerinin güçlendirilmesinden geçmektedir. Mükelleflerin kayıt düzenine dayarlıklarının artırılmasına, ifade edilen prosedürlerin iyileştirilmesine ve idari sorunların giderilmesine karşı gelenlere yönelik etkili ve gerçekçi bir vergi cezası düzeninin oluşturulması zorunludur. Bundan başka, yetkili memurları yeterince sorumluluk altına almak ve onları rüşvete (bozulmalara) karşı korumak kaçınılmazdır.

Yürürlükteki reformları desteklemek için tatmin edici hesap normlarını hazırlamak, tutarsızlıklarını ortadan kaldırmak, yasal boşlukları kapatmak, vergi kanunlarına uyulmasını sağlamak ve tutarlı ciddi ve eşitliğe dayalı şeffaf bir vergileme düzeni kurarak uygulamadaki temel reformları mümkün olduğunca bir defada değiştirecek hükümete güveni tesis etmek gerekir. Şüphesiz bu zaman alacaktır. Zaman içinde gelirleri artırmak örneğin gümrük tarifeleri olgusunda olduğu gibi yeni mükellefleri vergiye bağlamak ve genel vergi sistemine entegrasyonlarını kolaylaştıracak tabii bilgileri toplamak için (küçük teşebbüslerin yıllık gelir vergisi gibi) başvurabileceklerdir.



Görüşler

Yrd. Doç. Dr. A. ZEYNEP DÜREN

İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Görevlisi

İnsan Kaynakları Yönetiminde Akıllı Firma Anlayışının Gelişimi

Giriş

Yönetim önce insan işidir ve ya hiçbirşeydir. İşbirliği çabalarının ortaya konularak, insanlar aracılığıyla hedefe ulaşmanın sözkonusu olduğu her ortamda yönetim vardır. Bu çerçevede yönetim, giderek artan oranda insanlararası ilişkilere etkinlik, verimlilik ve rasyonellik kazandırma sanatı haline gelmektedir.

1. Akıllı ve Yenilikçi Firma Anlayışı

21. Yüzyıl, düşünme ve öğrenme seferberliği ilân etmiş, bütün kaynaklarını bu seferberlik için orta-

ya koymuş ve sadece yaratıcılıkla tatmin olan insanlardan oluşan işletmelerin dönemi olacaktır.

İşletme büyüklüğü, ölçek ekonomileri ve dev finansal kaynakların rekabet avantajı yarattığı dönem sona ermektedir. Eskinin dev şirketleri, küçük ama esnek şirketlerin, pazarlarına aniden girişiyle sarsılmaktadırlar.

Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu, akıllı olmaktan, yani rakiplere göre daha çok düşünmekten, daha çabuk öğrenmekten ve daha iyi ön-görebilmekten geçer hale gelmektedir.

Peter F. Drucker, geleceği şekillendirecek şirketlerin, öncelikle yenilikçi stratejiler geliştirebilen şirketler olacağını vurgulamaktadır. Buna göre yenilikçi şirket, yeniliğin bir fikirle doğduğunu bilen şirkettir: "Fikirler bebekler gibidir, küçük, ham ve şekilsiz doğarlar. Geleceğe yönelik somut bir sonuçtan ziyade birer umutturlar. Yenilikçi bir kurumda, yöneticiler, bu aptal bir fikirdir demezler. Tam tersine, bu embriyo halindeki fikirden, işletmenin geleceği ile ilgili olumlu bir fırsat yaratması için neler geliştirilebilir onu düşünürler."⁽¹⁾

Yenilikçi firmalar, yenilik için işe bir bütçe ile başlamayan firmalardır. Yenilikçi firmalar, yeniliklerini paranın değil, insanların yarattığını bilen firmalardır.⁽²⁾

Akıllı firma, çalışanlarının bildiklerinden daha fazla yararlanma stratejileri geliştiren, entelektüel sermayesine önem veren ve kıymetini bilen firmadır. Bu firmalarda beyin gücü, en değerli kaynaktır. İşletmenin, diğer kaynaklarını bir araya getirmesi ve bunlardan pozitif sinerji yaratması, ancak beyin gücü ile olabilir.

2. İnsan Kaynaklarının Artan Önemi

Bilginin en önemli kaynak haline geldiği günümüzde, akıllıca çalışan akıllı insanlar, ikinci adamlıktan başrole yükselmiştir. T. A. Stewart'a göre, şirketlere para veren insanlar (yani yatırımcılar), paranın şirket

içinde dağılımını belirleyen insanlar (yani yöneticiler) ve şirketlere hayatlarını koyanlar (yani çalışanlar) açısından, entelektüel sermaye öylesine yaşamsal önem kazanmıştır ki, bilgiyi yönetmeyen bir kuruluşun, işine gereken özeni göstermediği söylenebilir.⁽³⁾

S. Covey'e göre, insan performansından %500'lere varan kazançlar elde etmek mümkündür; ancak bunun için, işletmelerin, insanlar hakkındaki düşünüş şeklini temelden değiştirmeleri ve insanların büyük başarılarla ulaşma potansiyeli taşıdığına inanmaları gerekmektedir. Bu çerçevede akıllı firma, çalışanların içinde serbest bırakılmayı bekleyen büyük enerjiyi ve yaratıcı gücü açığa çıkaran, yani, onlara, işletmede anlamlı bir şeye kişisel katkıda bulunma fırsatı veren firmadır. Yöneticiler, insanın görünmeyen bu potansiyeline inanmalıdırlar; aksi takdirde, sadece "statüko performansına" ulaşabilirler.⁽⁴⁾

İnsan kaynaklarına ayrıcalıklı bir önem veren firmalar, ileri iletişim ve bilgi teknolojilerine yatırım yapan, ancak en etkili bilgi paylaşım ağının bile insan faktörü olmadan bir etkinlik yaratamayacağını bilen firmalardır. Bu firmalarda, birlikte çalışma alışkanlığı, sorun çözme yaklaşımının ötesine geçmekte, sürekli iyileştirme ve yenilik oluşturma sistemini yaygınlaştırmaktadır.

Akıllı firmalar, talimatların yerine getirilmesiyle, sadece günü kurtarma ve hayatta kalma hedeflerinin

gerçekleştirildiği kısa vadeli ve geleceği olmayan stratejilerden kendini kurtarmış, sürekli ve birlikte öğrenmeye ve her fikir ve öneriden sonuç almaya çalışan, yani anlama, bilme ve öğrenme yetilerini geliştiren organizasyonlardır.

3. Öğrenen Kurumlara Geçiş

Soyutun somuta hakim olmaya başladığı bir döneme girilmektedir. Bilginin yaratıcı kullanımı, tek arti değer kaynağı haline gelmektedir. O halde işletmelerin bu kapasitelerini süratle artırmaları ve çalışanların, birbirini eğiten, birlikte öğrenen unsurlar haline gelmeleri gerekmektedir.

Tom Peters, bir firmanın bilme ve öğrenme yetilerini geliştirme yapısının beş önemli unsur içerdiğini vurgulamaktadır⁽⁵⁾:

- İşletme içinden veya dışından bilirkişelere başvurma ve bilirkişilerden yararlanmanın sistematik hale getirilmesi,
- Toplu yani birlikte eğitim programları oluşturulması,
- Firma içinde bir eğitim biriminin oluşturulması (hatta enstitü tipi organizasyona geçiş tercih edilebilir),
- Firmalar arası ortak çalışma ve işbirliğini geliştirmek,

- Firma içinde ve dışında ortaklar bularak bir eğitim şebekesi, ağı oluşturmak.

Yukarıda açıklanan yapı, işletme içerisinde bilme ve öğrenme yetisini başlıca dört süreç etrafında geliştirmektedir⁽⁶⁾:

- Müşteri ile birlikte yaşar hale gelecek kadar yakın ilişkiler kurarak, bir bilgi alma ve öğrenmeyi geliştirme süreci oluşturmak,
- Danışmanlar, akademisyenler, taşeronlar, yerel yönetim çalışanları gibi işletme dışında kalan kaynaklardan, işletme içine bilgi aktarımı süreçleri yaratarak öğrenmek,
- Firma içinde bilgi ve öğrenmenin aktarımını (gruptan gruba, bir servisten veya bir departmandan diğerine vs...) sağlayan süreçler oluşturmak,
- Bilgi edinme ve öğrenme sonuçlarının firma içinde yayılım ve birikimini sistematik hale getiren süreçler tasarlamak.

Akıllı firmalar, bilgi edinme ve öğrenme yetilerini geliştirmede liderliği de yeniden tanımlamaktadırlar. Akıllı firmalardaki yeni anlayış, lidere, tasarımcı, rehber ve eğitici rollerini vermektedir. Bu liderler, "insanların karmaşıklığını anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini

devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan, yani öğrenmeden sorumludurlar."⁽⁷⁾

Sonuç

Sonuç olarak denilebilir ki, günün ve geleceğin başarılı işletmelerinin en temel dayanağını insan kaynaklarının akıllıca kullanılması oluşturmaktadır.

Sürekli ve çok hızlı olarak değişen konjonktürel faktörler, küreselleşme ve rekabet edebilirlikte en anlamlı kaynak haline gelen bilginin hakimiyeti gibi unsurlar, insan kaynaklarının akıllı yönetimi gereğini hergün daha çok destekler hale gelmektedir.

Kaynaklar

1- Peter F. DRUCKER, *Façonner L'Avenir*, Trad.: Corinne Golding, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1988, s: 265.

2- Peter F. DRUCKER, a.g.e., s: 267.

3- Thomas A. STEWART, *En-tellektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği*, Çev: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayını, No: 258, İstanbul, Ekim 1997, s: 60.

4- Stephen R. COVEY, "İlkelere Öncelik Vermek" in: *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Der. Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül 1997, ss: 32-42, s: 35.

5- Tom PETERS, *L'Entreprise Libérée*, Trad.: L. Cohen, E. Merlo, M. F. Pavillet, DUNOD, Paris, 1993, s: 360.

6- Tom PETERS, a.g.e., s: 360-361.

7- Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin*, Çev: Ayşegül İldeniz - Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 2. Baskı, Kasım 1993, s: 363.



EKONOMİK GÖSTERGELER DIŞ DÜNYA (MART 1999)

Ülkeler	GSYİH*	Tüketici Fiyatları*	Ücretler Kazançlar*	İşsizlik Oranı (%) (En Son)	Dış Ticaret Dengesi** (Milyar \$) (Son 12 Ay)	Cari İşlem Dengesi** (Milyar \$) (Son 3 Ay)	Faiz Oranları (%)	
							Para Piyasası (Son 3 Aylık)	Kredi
A.B.D.	4.3	1.7	4.0	4.6	-248.0	-209.8	4.75	7.75
Almanya	2.6	0.2	1.9	11.6	73.2	-6.1	-	-
Avustralya	4.7	1.6	1.8	8.1	-5.5	-17.9	4.75	8.75
Avusturya	2.7	0.5	b.d.	4.4	-6.7	-3.4	-	-
Belçika	2.2	1.0	2.5	12.9	15.0	12.6	-	-
Danimarka	3.4	1.7	4.3	7.4	1.9	-2.4	3.30	6.25
Fransa	2.8	0.2	2.0	12.2	27.2	40.1	-	-
Hollanda	3.1	2.2	3.4	4.9	14.1	21.3	-	-
İngiltere	1.3	2.4	4.2	6.6	-34.5	0.3	4.91	6.50
İspanya	3.6	1.5	2.1	20.0	-23.9	4.7	-	-
İsveç	3.4	-0.4	3.0	7.4	16.8	5.3	3.15	3.71
İsviçre	1.8	0.3	0.5	5.0	0.3	21.4	1.34	3.25
İtalya	1.2	1.5	2.2	12.1	26.0	28.1	-	-
Japonya	-3.6	0.2	-4.2	3.5	122.8	121.6	0.01	1.50
Kanada	2.8	0.6	0.8	8.8	13.0	-12.4	4.87	6.75
Euro-II	2.7	0.8	2.2	11.5	94.9	97.3	3.09	4.35

Açıklamalar: (b.d.) = Belli Değil. **Kaynak:** The Economist, 6 Mart 1999.

(*) Yıllık Yüzde Değişim.

(**) Avustralya, Fransa, İngiltere, Japonya, A.B.D. ve Kanada için İthalat F.O.B., İhracat F.O.B.; Diğerleri için C.I.F / F.O.B.

SİZ DE ABONE OLUN!

«Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi»ne abone olanlar,
«Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi»ni önce okuyanlardır.

Adı Soyadı :

Firma Adı :

Adres :

Posta Kodu :Tel: Fax:

- Abone olmak istiyorum.
- Yeniden abone olmak istiyorum.
- Lütfen temsilcinizi gönderin (İstanbul'da oturanlar için).

«BANKA VE EKONOMİK YORUMLAR» Aylık Dergi, 12 sayı için 1999 Yılı Abone Koşulları;

YURT İÇİ

6 Aylık: 5.000.000.- TL

1 Yıllık: 9.000.000.- TL

YURT DIŞI

6 Aylık 25 \$

1 Yıllık: 40 \$

Not: Öğrencilere % 30 indirim yapılmaktadır.

Abone bedeli (.....) TL, aşağıdaki işaretli banka hesabınıza havale edilmiştir.

T. İş Bankası
Cağaloğlu Şubesi
Hesap No: 256319

Akbank T.A.Ş.
Nişanca Şubesi
Hesap No. 10469-5

Yapı Kredi Bankası
Çemberlitaş Şubesi
Hesap No. 2269-9

Ziraat Bankası
Beyoğlu Şubesi
Hesap No. 768

T. Ticaret Bankası
Nuruosmaniye Şubesi
Hesap No: 21345

«EKONOMİK VE SOSYAL YAYINLAR A.Ş.» adına, abone bedeline ilişkin, bankaya yatırdığınız makbuzun (ve öğrenci iseniz, öğrenci kimliğinizin) fotokopisini, yukarıdaki abone formu ile birlikte lütfen, «Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi; Binbirdirek Mahallesi, Suterazisi Sokak, No. 6 / 2; 34400 Sultanahmet – İSTANBUL» adresine gönderiniz. Ya da şu numaraya Fax geçebilirsiniz: (0 – 212) 518 66 43 • Tel: 518 17 32

1989-1998... EFES PİLSEN VE SANAT...

1989 Herbie Mann (Konser) Jose Feliciano (Konser) **1990** Efes Pilsen Blues Festival I, Lezginka Halk Dansları Topluluğu (Gösteri) İstanbul Film Festivali (Çeşitli Sponsorluklar) **1991** Efes Pilsen Blues Festival II, İstanbul Film Festivali (Çeşitli Sponsorluklar) **1992** Efes Pilsen Blues Festival III, Olympia Brass Band (Konser) Evita (Müzikal) **1993** Efes Pilsen Blues Festival IV, Gizli Oturum (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) İstanbul Film Festivali (Çeşitli Sponsorluklar) **1994** Efes Pilsen Blues Festival V, İstanbul Annemdir Çocuğum (Sinema Filmi) Antigone (Oyun, Yunus Emre Kültür Merkezi) Nikah Kaçığı (Oyun, Yunus Emre Kültür Merkezi) Swingle Singers (Konser) Kız Kulesi Aşıkları (Sinema Filmi) Çözümler (Sinema Filmi) İstanbul Film Festivali (Çeşitli Sponsorluklar) **1995-1996** Efes Pilsen Blues Festival VI, Bir Kadının Anatomisi (Sinema Filmi) Yerçekimli Aşklar (Sinema Filmi) Aşk Üzerine Söylenmemiş Her Şey (Sinema Filmi) Noel Baba ve Karun Hazineleri (Sinema Filmi) Bir Erkeğin Anatomisi (Sinema Filmi) Bir Şehir, Bir İnsan (Sinema Filmi) Mektup (Sinema Filmi) Akrebin Yolculuğu (Sinema Filmi) Yoluna Giderken (Sinema Filmi) Glub Glub (Oyun, Yılana Komedi Grubu) Viktor Pikaizen-Ahmet Kanneçi (Konser) Seneye Bugün (Oyun, Tiyatro İstanbul) Nereye Kadar (Oyun, Tiyatro İstanbul) Çetin Ceviz (Oyun, Tiyatro İstanbul) Eskimeyen Oyun (Oyun, Tiyatro İstanbul) Aktör Kean (Oyun, Tiyatro İstanbul) Avusturya-Macaristan Haydn Orkestrası/İdil Biret (Konser) Çöplük (Oyun, Tiyatro Studyosu) Matmazel Julie (Oyun, TOBAV) Hadi Öldürsene Canikom (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Olmayan Kadın (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Yeşil Papağan Ltd. (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Bina (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) İlk Kadın (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Gitgel Dolap (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Maymun Davası (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) IV. Murat (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Kıyamet Sularında (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Kamyon (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) İçerdekiler (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Yaşar Ne Yaşar Ne Yaşamaz (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Giydirci (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Abdülcanbaz (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Kardeş Sofrası (Oyun, AST) Bir Ceza Avukatının Anıları (Oyun, AST) Histeri (Oyun, Tiyatro Studyosu) İnadına Yaşamak (Oyun, AST) **1996-1997** Efes Pilsen Blues Festival VII, Otobüs (Oyun, AST) Oscar (Oyun, Tiyatrokare) Şaka Şaka (Oyun, Ali Poyrazoğlu Tiyatrosu) Kadınlardan Konuşalım (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) 8 Kadın (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Babaannem Yüz Yaşında (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Orkestra (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Küheylan (Oyun, Hadi Çaman Yeditepe Oyuncuları) Kadı (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu) Yeni Baştan (Oyun, Tiyatro İstanbul) Hizmetçiler (Oyun, Tiyatro Oyunevi) Nihavend Mucize (Sinema Filmi) **1997-1998** Efes Pilsen Blues Festival VIII, Akrep (Oyun, AST) Sanat (Oyun, Tiyatro İstanbul) Eski Çamlar Bardak Oldu (Oyun, Ali Poyrazoğlu Tiyatrosu) Tosca (Opera, Devlet Opera ve Balesi) Yosma (Oyun, Dostlar Tiyatrosu) Söyleyeceklerim Var (Oyun, Gülriş Surun Tiyatrosu) Sen Beni Sevmiyorsun (Oyun, Yeditepe Oyuncuları) Karışık Pizza (Sinema Filmi) Avcı (Sinema Filmi) Antigone (Oyun, Tiyatro Oyunevi) Allahaismarladık Cumhuriyet (Sadri Ahişik Tiyatrosu) Küçük Bir İş İçin Yaşlı Bir Soyтан Aranıyor (Oyun, İstanbul Devlet Tiyatrosu)



HONDA CIVIC'TEN YOL MANZARALARI.



Antaya, Kemer



Izmir, Çeşme



Bolu, Abant



Muğla, Bodrum



• 1.4 lt, SOHC, 16V, 90 PS / 1.6 lt, SOHC, 16V, 120 PS • PGM-FI

Anadolu Grubu Anadolu Honda Otomotivlik A.Ş. bir Anadolu Grubu ve Honda Motor Co. Ltd. ortaklığıdır. Honda, otomobillerinin model, teknik özellik ve renklerinde değişiklik yapma hakkını saklı tutar. Honda Civic 4 Kapi, tüm Honda mode'leri gibi 3 yıl/sınırsız kilometre garantisine sahiptir. www.honda.com.tr

HONDA CIVIC 4 KAPI