

"Bericht Über Elektronisches Geld", **Europäische Zentralbank** (August 1998).

<http://www.bundesbank.de/ezb/de/publications/pdf/e-geld.pdf>

BİNDER, Alan S. "The Future Of Money", Conference.

<http://www.house.gov/castle/banking/money.htm>

DORN, James A. "The Future of Money", **The Future of Money in the Information Age**, Washington, 1997.

Issues Arising From The Emergence Of Electronic Money, Monthly Bulletin of the ECB, November, 2000.

O'MAHONY, Donald, Michael PEİRCE, Hitesh TEWARI. **Electronic Payment Systems**, Artech House, USA, 1997.

PARASIZ, İlker. **Para, Banka ve Finansal Piyasalar**, 6. Basım, Bursa, 1997.

SANTAMERO, Anthony M., John J. SEATER, "Alternative Monies And The Demand For Media Of Exchange", **Journal of Money, Credit, and Banking**, Vol.28, No.4, 1996.

"Survey Of Electronic Money Developments", **Committee On Payment And Settlement Systems**, November 2001.



BELEDİYELERDE MUHASEBE BİLGİLERİNİN GELİR - GİDER RASYOLARI ANALİZİ İLE FİNANSAL KONTROL VE YÖNETİM AMAÇLI OLARAK KULLANILMASI

Prof. Dr. Şerafettin SEVİM*
Öğr. Grv. Ali Haydar GÜNGÖRMÜŞ**

ÖZET

Belediyelerde düzenlenen muhasebe sistemlerinde merkezi yönetimin istediği bilgilerin dışında bilgi üretilmesi mümkün olmamaktadır. Ülkemizdeki geleneksel uygulamada harcamaların usulüne uygun olarak yapıp yapılmadığı denetlenmekte, harcanan paralar karşılığı elde edilen değerler üzerinde yeterince durulmamaktadır. Belediyelerde yönetim, finansal kontrol amacıyla muhasebe bilgilerini yasal bir zorunluluk olmadığı için kullanmamaktadır.

Muhasebe bu şekilde sadece bilgilerin kaydedildiği bir hizmet olarak görülmekte planlama, yönetim, kontrol ve basan doğrulanmasında kullanılmamaktadır. Aslında belediye muhasebe sisteminden elde edilen veriler finansal analiz teknikleri yardımı ile Sönetim amaçlı olarak kullanılabilir niteliktedir.

SUMMARY

With the new accountancy system municipalities aim to "ake the accountancy of cash budget and liquidities. Movables and munouablegoods debit and credits income and expenditures. As a result of this the accountancy imformation system that uses in ^unicipality it is impossible to find another imformation system

that uses in municipality give information about money that it uses legal or illegal and except these properties, directions and control purposeful informations produced.

in accountancy system that formed you can see concerning to services the sources that not only where they use, how why and spend which outputs that want to obtain in municipality development of financial control and direction purposeful sources more productive and use more controlled.

1. Giriş

Belediyeler kamu yararına çalışan ve kentlerde halka hizmet sunumunu yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş ekonomik kuruluşlardır. Bünyelerinde birçok hizmeti iktisadi kuruluşlarla yerine getirmekte ve önemli miktarda fonlara sahip bulunmaktadır.

Günümüzde belediyeler ellerindeki fonları ekonomik olarak kullanmamakta ve sürekli olarak zarar etmektedirler. Kamu hizmetlerinde karlılık ön planda olmamakla birlikte belediye fonlarının kaliteli ve verimli kullanılarak, gelir boyutlu iktisadi faaliyetler ile gider boyutlu iktisadi faaliyetlerin en azından başa baş olması arzulanır.

Yöneticilerin seçimle ve çok farklı mesleklerden işbaşına geldiği ve siyasi tercihlerin ağırlıklı olduğu belediyelerde muhasebe sisteminden elde edilecek bilgilerin finansal kontrol ve yönetim eksenli olarak kullanılması bilinmemektedir. Bunun sonucu olarak da belediye yönetimi fonlarını verimli kullanamamakta gelir ve gider dengesini kontrol edememektedir.

Çalışmada belediyelerde üretilen muhasebe bilgileri ve tablolarından finansal analiz teknikleri yardımı ile yönetsel bilgilerin oluşturulmasına ve kullanılmasına yönelik bir çerçeve oluşturulmuştur.

Burada finansal analiz geniş anlamda ele alınmamış olup, finansal analiz teknikleri içinde yer alan rasyolar ve buna bağlı olarak oluşturulan rasyolar piramidi gelir ve gider dengesine yönelik olarak kullanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, belediyelerde muhasebe sisteminin işleyişi ve aksayan yönleri

üzerinde durulmuş, ikinci bölümde muhasebe sisteminden elde edilen bilgilerin rasyolar piramidi aracılığıyla finansal kontrol ve yönetim amaçlı olarak nasıl kullanılabileceği açıklanmıştır. Son olarak gerçek bir belediyenin altı yıllık verileri üzerinde bir uygulama yapılmıştır.

2. Belediyelerde Muhasebe Sisteminin İşleyişi

Muhasebe; kıt kaynakların optimum dağılımına ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde, kullanıcıların bilinçli yargılarda bulunmasına ve kararlar vermesine olanak sağlamak üzere belirli bir birim hakkında niceliksel bilgiler üreten ve ileten bir bilgi sistemidir.¹

Muhasebenin gerek bilimsel gerekse uygulama alanındaki gelişmeler, günümüzdeki muhasebeye geçmişten çok farklı bir anlam kazandırmıştır. Klasik muhasebe anlayışında muhasebe; ekonomik birimlerin tarihi verilerini bir takım belgelere dayanarak tanımlama ve kayıt etme tekniği olarak tanımlanmakta, vergi ve yasal yükümlülüklerin getirilmesi için kullanılmaktadır.

Muhasebenin bir kayıt sistemi olarak yapılan tanımlan günümüzde artık geçerliliğini büyük ölçüde kaybetmiştir. Muhasebe bugün işletme yönetiminin planlamada, karar almada, sistemi kontrol etmede ve başarı değerlemesinde ihtiyacı olan bilgileri üreten bir bilgi sistemidir.²

Belediye muhasebesi, Bütçe ile tespit edilen süreler içinde, Belediye Meclisinin arzusuna göre yerine getirip getirilmediğinin kontrolünü sağlayan, belediye hizmetlerinin maliyetini ortaya koyan ileriye dönük kararların alınmasında idareye ışık tutan ve belediye mallarındaki artış ve azalışları para ile ifade eden muhasebe tekniği olarak ifade edilebilir.⁴

Belediyelerde muhasebe sistemi, devlet muhasebesine paralel çift yanlı kayıt sistemi esasına dayanır. Belediye muhasebe

¹ Kütahya İli Emet İlçesi Belediyesi

² SEVİM Şerafettin, *Muhasebe Eğitim Sisteminin İşletmelerin Beklentilerine Yönelik Yeniden Yapılandırılması*, D.P.Ü. Yayınları No.5, Kütahya, 1996, s.13.

³ ÜSTÜN Rifat, *Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticileri İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması*, Eskişehir T.İ.A. Yay. No: 162 Eskişehir, 1982 s.32.

⁴ SEVİMLİ Abdullah, "Belediye Bütçe ve Muhasebe Sistemi", *Sayıştay Dergisi*, S.35, Ekim - Aralık, 1999 s.52.

sisteminde belediye bütçesi de muhasebe sisteminin içerisinde alınmıştır.⁵

Belediyelerde, düzenlenen muhasebe sistemlerinde merkezi yönetimin istediği bilgilerin dışında bilgi üretilmesi mümkün olmamaktadır. Ülkemizdeki geleneksel uygulamada harcamaların usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığı denetlenmekte, harcanan paralar karşılığı elde edilen değerler üzerinde yeterince durulmamaktadır.⁶

Belediyede finansal yönetimin amacı, gelirlerin en yüksek faydayı sağlayacak bir şekilde harcamalara dağıtmayı sağlamaktır. Bunun yapılabilmesi içinde etkinlik ve verimliliğin özellikle harcamalarda dikkate alınması gerekir. Belediye yönetiminin bu finansal kararları alırken yararlanacağı en önemli kaynaklardan birisi de muhasebe bilgileridir. Muhasebe bilgileri finansal analiz yolu ile yönetimin, planlama, karar alma, verimlilik, başarı değerlendirilmesi ve kontrol de kullanılabilmesi en önemli kaynaklardır.

3. Belediyelerde Finansal Analiz Tekniklerinin Kontrol Amacıyla Kullanılması

Belediyelerde finansal kontrol, belediyenin gelir ve gider boyutlu fonlarına hükmedebilme gücü sağlayacak prosedürlerdir. Dolayısıyla finansal analiz bu prosedürlerden en önemlilerinden biridir. Çünkü kontrol için bilgi gerekir ve analiz teknikleriyle bu bilgiler elde edilebilir. İşletmelerde kullanılan tüm finansal analiz tekniklerinin belediyelerde aynen uygulanması mümkün değildir. Bunun nedeni de işletmelerde kârın ön planda tutulması nedeniyle analiz tekniklerinin de bu çerçevede düşünülmüş ve uygulanmış olmasıdır. Belediyelerde ise asıl amaç hizmet sunumudur. Önemli olan gelirlerin en verimli şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır, kar ise ön planda değildir. Olaya bu açıdan baktığımızda belediyelerde genelde gelir - gider dengesine yönelik finansal analiz tekniklerinin geliştirilmesi ve kullanılması daha akılcı olacaktır.

⁵ GÖKÇEN Gürbüz, Belediyelerde Muhasebe Sistemi ve Organizasyonu, Der Yay. İstanbul, 1998, s. 27.

⁶ DAVEY Ken, Kentsel Mali Kaynakların Yönetimi, (Cev. Sadun EMREALP), Toplu Dairesi Başkanlığı, İULA EMMÉ, Kent Basımevi, İstanbul, 1991, s.52.

4. Belediyelerde Finansal Kontrol Amaçlı Yönetim Rasyoları (Rasyolar Piramidi)

Belediyelerde gelir gider dengesinin sürekli kontrol edilmesi ve bu dengedeki olumsuzlukların tespit edilerek giderilmesi gerekir. Bu amaçla yönetim rasyolarına ihtiyaç duyulur. Bu rasyolar sayesinde belediyede bir finansal kontrol sistemi oluşturularak, yönetim amaçlı olarak kullanılabilir. Belediyenin tümü veya belirli bölümlerinin kontrolü için yönetim rasyolarından yararlanılırken, belediyenin toplam başarısını ölçmede başlangıçta çok ayrıntılı bir araştırma gerekebilir. Belediyelerin başarısında yaygın olarak kullanılacak ölçüt gelir gider dengesine yönelik rasyolar kullanılmalıdır. Uygulamada yönetim rasyolarının tepe noktası olarak , iki rasyo kullanılabilir.

1. Toplam Gelirler / Toplam Giderler

2. Toplam Giderler / Toplam Gelirler

Bu rasyolardan elde edilen değerlerin ışığı altında rasyolar piramidi oluşturularak tek tek gelir ve gider kalemleri içindeki gelişimler takip edilerek finansal kontrol ve yönetim amaçlı olarak kullanılır. Kullanılan rasyolar piramidi ile gelir ve gider dengesindeki değişimin nedenleri hem gelirler ve hem de giderler yönüyle incelenip gerekli finansal kontroller yapılarak önlemler alınabilir.

Rasyolar piramidi oluşturulmadan önce, belediyenin gelir ve gider kalemlerinin tek tek tespit edilmesi gerekir. Belediyenin büyüklüğü, belediyenin bulunduğu coğrafi konum, ve benzeri farklılıklar belediyelerin gelir ve gider kalemlerinde farklılıklara neden olabilir. Gelir ve giderler tespit edildikten sonra üç gruba yani üç düzeye ayrılır. Üst düzeyde yer alan gelir ve giderlerde kümülatif rakamlar yer alırken orta ve alt düzeyde yer alan kalemlerde ayrıntılı olarak gelir ve giderler görülerek olumsuzluklar tek tek gelir ve giderler için ortaya konulur.

4.1. Gelirlere Yönelik Rasyolar Piramidi

Bu rasyonun amacı, belediye gelirlerinin giderlerini karşılayıp karşılamadığının tespiti, eğer karşılamıyorsa karşılamama sebeplerinin analiz edilerek gerekli önlemlerin alınmasının sağlanmasıdır. Burada bir rasyolar piramidi karşımıza çıkaracaktır. İlk olarak toplamda gelirlerin giderleri karşılama oranı bulunur. Bulunan oranın % 100' den büyük çıkması istenir. Bulunan oran % 100 den büyükse belediye gelirlerinin giderleri karşıladığı kabul edilir. Bu oranın % 100 altında olması durumunda belediye gelirlerinin yapılan giderleri karşılamadığı, borç yükünün arttığı ve gelecek yıllarda hizmet verimliliğinin olumsuz etkileneceği kabul edilir. Gelirlere yönelik rasyolar piramidinin en tepesinde şu rasyo bulunur.

$$\text{Toplam Gelirler} / \text{Toplam Giderler} \times 100$$

Rasyonun olumsuz çıkması durumunda bu dengesizliğin nedenleri orta düzey ve alt düzey rasyolar devreye sokularak bulunmaya çalışılır. Bu rasyolann yapılmasındaki amaç gelir kalemlerindeki artış ve azalışların takip edilmesi azalışların nedenlerinin araştırılarak gelir artırıcı önlemlerin alınmasının sağlanmasıdır.

Rasyonun olumlu çıkması durumunda bile bazen toplam gelirden bir artışa rağmen bazı gelir kalemlerinde azalış söz konusu olabilir. Bu nedenle de tepe noktasında oran olumluda çıksa rasyolar piramidine devam edilmeli ve gelir artırıcı önlemler alınmalıdır. Şekil 1 de belediyelerde düzenlenebilecek rasyolar piramidi görülmektedir. Şüphesiz belediyelerde çok daha ayrıntılı rasyolar piramidi oluşturulabilir.

4.2. Giderlere Yönelik Rasyolar Piramidi

Giderlere yönelik rasyolar piramidinde gider kalemleri tek tek toplam gelirle karşılaştırılarak gider kalemlerinde yıllar itibarıyla meydana gelen artış ve azalışlar yüzde olarak ifade edilir. Bulunan bu rakamlar tablo halinde hazırlanarak gerekli analizler yapılır.

İlk olarak tepe noktasında toplam giderlerin toplam gelirlere oranı bulunur. Giderlerin karşılama rasyosunun %100'ün altında

çıkması istenir. Bu oran 100' ün üzerinde çıkması yapılan giderlerin elde edilen gelirlere oranının fazla olduğu anlamına gelir.

Rasyonun olumsuz çıkması durumunda analizin tam yapılabilmesi için orta düzey ve alt düzey rasyolann hesaplanıp analiz edilmesi gerekir. Bu rasyolann hesaplanmasındaki amaç gider kalemlerindeki artış ve azalışların takip edilerek giderlerdeki artışların kontrol altına alınmasıdır. Giderlere yönelik rasyolar piramidinin tepesinde şu rasyo bulunur:

$$\text{Toplam Giderler} / \text{Toplam Gelirler} \times 100$$

Hesaplanan rasyo sunucunun tepe noktasında olumlu çıkması halinde de rasyolar piramidine devam edilmelidir. Bunun sebebi belediyelerin ana amacı hizmet sunumudur. Hizmet sunumu ile ilgili olmayan giderlerdeki artışların sürekli olarak kontrol edilmesi gerekir. Eğer bu kontrol edilmezse yapılan giderler gelirlerle karşılanırsa bile belediyenin hizmet sunumunda ve verimliliğinde azalmalar meydana geleceği açıktır.

Şekil 1. Belediyelerde Gelir ve Gidere Yönelik Rasyolar Piramidi

BELEDİYELERDE GELİR GİDER DENGESİNE YÖNELİK RASYOLAR PİRAMİDİ					
ÜST DÜZEY RASYOLAR			ORTA DÜZEY RASYOLAR		
Toplam giderler	Toplam gelirler	Toplam gelirler / Toplam giderler			
Cari Giderler	Yatırım Harcamaları	Transfer Harcamaları	Vergi Gelirleri	Vergi Dışı Gelirler	Yardımlar
Toplam gelirler	Toplam Gelirler	Toplam Gelir	Toplam Giderler	Toplam Giderler	Toplam Giderler
ALT DÜZEY RASYOLAR					
Personel Gideri	Makine Tec. Alımı	Genel Büt. Gelirleri		İl. Katılma Payı	Devlet Yardımı
Toplam Gelirler	Toplam Gelirler	Toplam Giderler		Toplam Giderler	Toplam Giderler
Yatırımlar	Yapı Tes. Yatırım	Belediye Vergileri		İşletme Kararı	İl Özel İdare
Toplam Gelirler	Toplam Gelirler	Toplam Giderler		Toplam Giderler	Toplam Giderler
Hizmet Alımları	Demirbaş Alımı	Belediye Harçları		Belediye Malları	Şartlı Yardımlar
Toplam Gelirler	Toplam Gelirler	Toplam Giderler		Toplam Giderler	Toplam Giderler
Tüketim Harcamaları	Diğer Giderler			Belediye Ücretleri	Fonlar
Toplam Gelirler	Toplam Gelirler			Toplam Giderler	Toplam Giderler
(bölme işleminden sonra çıkan rakamlar 100 ile çarpılarak oranlar yüzde şeklinde ifade edilecektir.)				Belediye Cezaları	
				Toplam Giderler	

4.3. Örnek Belediyesi'nde Gelir ve Giderlere Yönelik Rasyolar Piramidi

Örnek Belediyesi'nde gelir ve giderlere yönelik olarak yapılacak rasyolar piramidi ve analizler altı yıllık bir dönem içerisinde ele alınacaktır. Bu altı yıllık dönem için ayrı ayrı rasyolar piramidi oluşturulacak ve rasyolara ait yüzdesel rakamlara ait tablolar düzenlenerek, altı yıllık döneme ilişkin analizler gerçekleştirilecektir.

4.3.1. Örnek Belediyesi 1995 Yılı Gelir ve Giderlere Yönelik Rasyolar Piramidi

4.3.1.1. Giderlere Yönelik Üst Düzey Rasyonun Örnek Belediyesi'nde Uygulanması

$$\text{Karşılama Rasyosu} = \frac{\text{Toplam Giderler.}}{\text{Toplam Gelirler}} \times 100 = \frac{41.000.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%113$$

Örnek Belediyesi'nde 1995 yılında 41.000.000.000. bir gider oluşurken aynı yıl içinde 37.000.000.000. TL'lik bir gelir elde edilebilmiştir. Karşılama rasyosuna bakıldığında rasyonun 100'ün üstünde çıktığı görülmüştür. Bu da belediye 100 TL'lik bir gelir elde ederken 113 TL'lik bir gider yaptığı anlamına gelmektedir. Belediye 13 TL'lik bir borç yükünü bir sonraki yıla devretmektedir.

Bu rasyonun olumsuz çıkması genel olarak giderlerdeki artış göstermekte fakat ayrıntılı bir analiz için yeterli olmamaktadır. Bu nedenle de orta kademe ve alt kademe rasyoları kullanılarak, gider kalemlerindeki artış ve azalışlar daha detaylı analizler yapılarak finansal kontrol ve yönetim amaçlı olarak kullanılabilir.

4.3.1.1.1. Giderlere Yönelik Orta Düzey Rasyoların Örnek Belediyesinde Uygulanması

i- Cari Giderler Rasyosu	$\frac{30.200.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%81$
ii- Yatırım Harcamaları Rasyosu	$\frac{9.500.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%26$
iii- Transfer Harcamaları Rasyosu	$\frac{2.087.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%6$

Örnek Belediyesi'nde 1995 yılında üç ana gider unsurunun gelirler içindeki oranı hesaplanmıştır. 1995 yılında Örnek Belediyesi'nde elde edilen gelirlerin % 81' i cari giderlerin karşılanmasında kullanılırken, %26' sı yatırım harcamalarının karşılanmasında, % 6' sı ise transfer harcamaları için kullanılmıştır. Burada ilk olarak görülen cari harcamaların yüksekliği ve yatırım harcamalarının ise yetersizliğidir. Cari harcamaların fazla olmasının nedenleri alt rasyoların hesaplanmasıyla daha net olarak görülecektir.

4.3.1.1.2. Giderlere Yönelik Alt Düzey Rasyoların Örnek Belediyesinde Uygulanması

4.3.1.1.2.1. Cari Giderlere Yönelik Alt Düzey Rasyolar

i- Personel Giderleri Rasyosu	$\frac{25.670.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%69$
ii- Yolluklar Gider Rasyosu	$\frac{45.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%0,1$
iii- Hizmet Alımları Rasyosu	$\frac{1.430.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%4$
iv- Tüketim Harcamaları Rasyosu	$\frac{2.870.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%8$
v- Demirbaş Alım Rasyosu	$\frac{165.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%0,4$

4.3.1.1.1. Giderlere Yönelik Orta Düzey Rasyoların Örnek Belediyesinde Uygulanması

i- Cari Giderler Rasyosu	$\frac{30.200.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%81$
ii- Yatırım Harcamaları Rasyosu	$\frac{9.500.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%26$
iii- Transfer Harcamaları Rasyosu	$\frac{2.087.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%6$

Örnek Belediyesi'nde 1995 yılında üç ana gider unsurunun gelirler içindeki oranı hesaplanmıştır. 1995 yılında Örnek Belediyesi'nde elde edilen gelirlerin % 81' i cari giderlerin karşılanmasında kullanılırken, %26' sı yatırım harcamalarının karşılanmasında, % 6' sı ise transfer harcamaları için kullanılmıştır. Burada ilk olarak görülen cari harcamaların yüksekliği ve yatırım harcamalarının ise yetersizliğidir. Cari harcamaların fazla olmasının nedenleri alt rasyoların hesaplanmasıyla daha net olarak görülecektir.

4.3.1.1.2. Giderlere Yönelik Alt Düzey Rasyoların Örnek Belediyesinde Uygulanması

4.3.1.1.2.1. Cari Giderlere Yönelik Alt Düzey Rasyolar

i- Personel Giderleri Rasyosu	$\frac{25.670.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%69$
ii- Yolluklar Gider Rasyosu	$\frac{45.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%0,1$
iii- Hizmet Alımları Rasyosu	$\frac{1.430.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%4$
iv- Tüketim Harcamaları Rasyosu	$\frac{2.870.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%8$
v- Demirbaş Alım Rasyosu	$\frac{165.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \%0,4$

4.3.1.1.2.2. Yatırım Harcamalarına Yönelik Alt Düzey Rasyolar

$$\text{i- Makine Tech. Alım Rasyosu} = \frac{1.320.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \% 4$$

$$\text{ii- Yapı Tesis Yatırım Rasyosu} = \frac{8.230.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \% 22$$

4.3.1.1.2.3. Transfer Harcamalarına Yönelik Alt Düzey Rasyo

$$\text{Transfer Harcamaları Rasyosu} = \frac{2.080.000.000.}{37.000.000.000.} \times 100 = \% 6$$

Düzenlenen alt düzey rasyolarında Örnek Belediyesi'nde cari giderler içindeki en önemli pay personel giderlerine ait olduğu anlaşılmıştır. Belediye elde ettiği gelirlerin % 68' ini personel giderleri için kullanırken yatırıma yani yol, su, kanalizasyon ve benzeri yatırımlara ancak % 22' lik bir pay ayırmıştır.

4.3.1.2. Gelirlere Yönelik Üst Düzey Rasyonun Örnek Belediyesinde Uygulanması

$$\text{Karşılama Rasyosu} = \frac{\text{Toplam Gelirler}}{\text{Toplam Giderler}} \times 100 = \frac{37.000.000.000.}{41.000.000.000.} \times 100 = \% 90$$

Örnek Belediyesinde 1995 yılında 37.000.000.000. TL' lik gelir elde edilirken, aynı yıl içinde 41.000.000.000 TL' lik bir gider yapmıştır. Gelirlerin giderleri karşılama rasyosuna bakıldığında rasyonun 100 ün altında çıktığı, elde edilen gelirlerle yapılan giderlerin ancak % 90' unun karşılanabildiği, geri kalan % 10' lik borç yükünün bir sonraki yıla devredildiği görülmektedir.

Rasyonun olumsuz çıkması genel olarak gelirlerdeki azalışı göstermekte fakat analiz için yeterli bir bilgi vermemektedir. Toplam olarak gelirlerdeki azalışa hangi gelir kalemlerindeki azalışların neden olduğunu bulabilmek ve sağlıklı bir analiz yapabilmek için orta ve alt kademe rasyoların uygulanması gerekir.

4.3.1.2.1. Gelirlere Yönelik Orta Düzey Rasyoların Örnek Belediyesinde Uygulanması

i- Vergi Gelirleri Rasyosu	13.000.000.000.	x 100 =	% 32
	41.000.000.000.		
ii- Vergi Dışı Gelirler Rasyosu =	18.000.000.000.	x 100 =	% 45
	41.000.000.000.		
iii- Özel Yardımlar Rasyosu	4.000.000.000.	x 100 =	% 12
	41.000.000.000.		

Örnek Belediyesi'nde 1995 yılında giderlerin % 32' si vergi gelirleriyle karşılanırken, % 45' i vergi dışı gelirlerden, % 12' si ise özel yardımlardan karşılanmaya çalışılmıştır. Bu gelirlerin yeterli olup olmadığı, hangi gelir kalemlerinden bir artışın gerekli olduğu net olarak alt rasyoların kullanılmasıyla görülebilecektir.

4.3.1.2.2. Vergi Gelirlerinin Alt Düzey Rasyolarının Örnek Belediyesinde Uygulanması

i- Genel Bütçe Vergi Gelirleri Rasyosu =	10.000.000.000.	x 100 =	% 24
	41.000.000.000.		
ii- Belediye Vergi Gelirleri Rasyosu	1.990.000.000.	x 100 =	% 5
	41.000.000.000.		
iii- Belediye Harçları Rasyosu	1.400.000.000.	x 100 =	% 3
	41.000.000.000.		

1995 yılında vergi gelirlerindeki en büyük pay genel bütçeden belediyeye aktarılan vergi payından elde edilmiştir. Belediyenin kendi yetkisi dahilinde topladığı vergi ise toplam gelirlerin ancak % 5' ini oluşturmuştur.

4.3.1.2.3. Vergi Dışı Gelirlerin Alt Düzey Rasyolarının Örnek Belediyesinde Uygulanması

i- Harcamalara katılma Pay. Rasyosu	132.000.000.	x 100 = %0.3
	41.000.000.000.	
ii- İşletme Karları Rasyosu	6.687.835.000.	x 100 = % 16
	41.000.000.000.	
iii- Maden Gelirleri Rasyosu	9.000.000.000.	x 100 = %2.2
	41.000.000.000.	
iv- Belediye Malları Gelirleri Rasyosu =	2.000.000.000.	x 100= % 4
	41.000.000.000.	
v- Belediye Ücretleri Gelirleri Rasyosu =	539.000.000.	x 100 = % 1
	41.000.000.000.	
vi- Belediye Ceza Gelirleri Rasyosu	152.000.000.	x 100 =%0.3
	41.000.000.000.	
vii-Çeşitli Gelirler Rasyosu	366.200.000.	x 100 =%0.9
	41.000.000.000.	

1995 yılında vergi dışı gelirlerden toplam giderleri en fazla karşılayan Etibor AŞ.'nin maden sahaları için ödediği bedel olarak gerçekleşmiştir. Belediyenin işletme karları içinde yer alan su işletmesi karı ile toplam giderlerin % 16 sı karşılanabilmiştir.

4.3.1.2.4. Özel Yardımların Alt Düzey Rasyolarının Örnek Belediyesinde Uygulanması

$$i- \text{Devlet Yardımlarına ait Rasyo} = \frac{500.000.000.}{41.000.000.000.} \times 100 = \%1$$

$$ii- \text{Özel Yardımlar Rasyosu} = \frac{4.370.751.001}{41.000.000.000.} \times 100 = \%11$$

1995 yılında Örnek Belediyesinin aldığı yardımlar içinde aldığı pay içinde özel yardımlar ilk sırayı almaktadır. Devlet yardımlarının bunun içindeki payı % 1' olarak gerçekleşmiştir. Devlet yardımlarındaki artış ve azalışın en büyük nedeni siyasi iktidarlara yakınlıkla doğru orantılıdır.

1995 yılında yapılan işlemler diğer beş yıl içinde yapılp ortaya çıkan sonuçlar tablolaştırılarak bu tablolar üzerinden gerekli analizler yapılacaktır. Altı yıllık veriler tablo 1 ve tablo 2 de verilmiştir.

Tablo 1. Giderlere Yönelik Rasyolar Tablosu

ÖRNEK BELEDİYESİ GİDERLERE YÖNELİK RASYOLARI TABLOSU						
YILLAR	1995 YILI	1996 YILI	1997 YILI	1998 YILI	1999 YILI	2000 YILI
	%	%	%	%	%	%
Personel Giderleri	69	65	79	96	105	88
Yolluklar	0,01	0,02	3	0,02	0,01	0,02
Hizmet Alımları	4	4	8	7	10	12
Tüketim Harcamaları	7	7	9	7	6	8
Demirbaşlar	0,04	0,08	0,07	2	1	2
Makine Teçhizat Alımı	4	3	1	3	6	3
Yapı Tesis Yatırım	22	14	15	8	15	18
Diğer	0,00	0,00	0,03	0,06	0,02	0,01
Transferler	6	9	5	4	6	3
Toplam	113	103	120	123	147	133

Tablo 2. Gelirlere Yönelik Rasyolar Tablosu

ÖRNEK BELEDİYESİ GELİRLERE YÖNELİK RASYOLARI TABLOSU						
YILLAR	1995 YILI	1996 YILI	1997 YILI	1998 YILI	1999 YILI	2000 YILI
	%	%	%	%	%	%
Genel Bütç. Ver. Gel. Alınan Pay	24	32	36	29	28	31
Belediye Vergileri	5	4	2	3	2	1
Belediye Harçları	3	4	2	1	2	3
Harcamalara Katılma Payı	0,3	0,2	0,9	0	0	0,1
Maden İşletmesinden Alınan Pay	16	25	14	17	6	8
İşleme Kartları	22	12	5	3	5	8
Belediye Malları Geliri	4	4	15	19	18	18
Ücretler	1	1	0,9	0,6	0,6	0,5
Cezalar	0,3	0,2	0,06	0,1	0,7	0,8
Çeşitli Giderler	0,8	5	1	4	1	2
Yardım ve Fonlar	13	9	7	6	6	6

F. C. m
iÜ

it

||
% s.

n

i

S
i

S P I

H

4.4. Örnek Belediyesinde Giderlere Yönelik Rasyolar Tablosunun Analizi

Örnek Belediyesinde son altı yılın rasyolar piramidinden elde edilen verilere baktığımızda belediye giderlerinin artış hızının , gelirlerin artış hızından fazla olduğu görülmektedir. Bunun sonucu olarak belediye her yılın sonunda bir sonraki yıla bir borç yükü devretmekte ve belirli bir süre sonra (1999 yılında) hizmet sunamaz hale gelmektedir.

1995 yılında belediye giderleri 41.000.000.000. TL' sı olarak gerçekleşirken aynı yıl içinde elde edilen gelirlerin toplamı 37.000.000.000. TL' sı olarak gerçekleşmiştir. Gelirlerin % 13' den fazla gider yapılmıştır. 1999 yılında gelir gider dengesi arasındaki oran % 47' ye yükselmiştir.

Giderlerdeki bu artışa rağmen Örnek Belediyenin hizmet sunumunda azalma meydana gelmiş ve 1995 yılında belediyelerin Yatırım Harcamaları için harcadığı tutar %22' iken ,1998 yılında %8' e kadar gerilemiştir. Belediye asli görevi olan halka hizmet sunumunda 1995 ile 1999 yılları arasında %14' lük bir azalma meydana gelmiş ve bu kalem içinde yer alan kanalizasyon, yol, tratuar ve benzeri hizmetleri Örnek Belediyesi halkına sunamaz hale gelmiştir.

Giderlere yönelik Rasyolar Tablosuna Bakıldığında (Tablo 1.) giderlerdeki artışın en önemli unsuru olarak personel ücretlerindeki artış görülmektedir. 1995 yılında işçi ücretleri için kullanılan kaynak belediye gelirlerinin % 69 iken, 1998 de bu oran % 96' ya yükselmiş, 1999 yılında ise belediye gelirlerinin tamamı personel ödemelerini karşılayamaz hale gelmiştir.

Personel ücretlerindeki artışın sebebi Örnek Belediyesi'ne yeni işçi alımlarından kaynaklanmıştır. 1999 yılında yapılacak seçimler dolayısıyla belediyeye 60 adet geçici işçi alınmış ve bir anda gelir gider dengesi altüst olmuş ve belediyenin toplam gelirleri personel giderlerini bile karşılayamaz duruma gelmiştir. Örnek Belediyesi'nde alınan işçilerin vasıfsız olması nedeniyle kalifiye elemana olan ihtiyaçta 60 personel alınmasına rağmen karşılanamamıştır. Özellikle küçük belediyelerde 100 veya 200 oy farkla belediye başkanlığı seçimlerinin neticelendiği yerlerde bu tür günlük düşüncelerin belediye politikalarına yansdığı görülmekte, bunun sonucu olarak da belediyelerin gelir gider dengesi telafisi zor bir şekilde bozulmaktadır.

Bu noktadan sonra çözüm alınan işçilerin işten çıkarılması olmamalıdır. Bu sosyal sorumluluk anlayışıyla da bağdaşmaz. Bu noktadan sonra Örnek Belediyesi'nde personelden en fazla verimi alacak şekilde çalıştırılmanın yolları araştırılmalıdır. Böylece işçilerin belediyeye olan gider yükü azaltılır. Bunun yanında emekliliği gelen personel emekliye sevk edilerek personel sayısı azaltılabilir. Kurumlar arası nakil yolu ile başka kurumlara geçmek isteyen personel hızlı bir şekilde aktarılarak yine personel azaltımı yoluna gidilebilir. Ayrıca belediye vasıfsız nitelikteki bu işçileri yapmış olduğu inşaatlarda kullanarak değerlendirilebilir.

4.5. Örnek Belediyesi'nde Gelirlere Yönelik Rasyolar Tablosunun Analizi

Gelirlere yönelik rasyolar tablosuna (Tablo2) bakıldığında gelirler içindeki en büyük payın genel bütçeden aktarılan paydan elde edildiği görülmektedir. 1995 yılında Belediyeye aktarılan pay bütün gelirin % 24 'ü iken 2000 yılında bu oran % 31 olarak gerçekleşmiştir.

Örnek Belediyesi'nin kendisinin toplamış olduğu vergi gelirleri yıllar itibariyle çok düşük olarak gerçekleşmiştir. 1995 yılında toplam gelirin % 5' ini oluştururken bu oran 1999 yılında % 2' lere kadar gerilediği görülmüştür. Vergi tahsilatındaki bu düşüşün nedenlerinden birincisi kayıt sistemindeki düzensizliktir. Örnek belediyesinde vergi gelirlerinin izlenmesinde ve tahsilatının takibinde yanlışlıklar yapılmakta ve verginin kimden tahsil edilip kimden tahsil edilemediği tam olarak kayıtlarda tutulamamaktadır. Bunun giderilmesi amacıyla yeni bir sistem getirilmeli ve bilgisayar ortamında daha düzenli bir şekilde bu gelirlerin kaydı tutulmalıdır.

Vergi tahsilatının düşmesindeki ikinci neden, belediyelerin ödenmeyen vergiler konusunda sıkı bir takibat yapmamalarıdır. Bunun en önemli nedeni belediye yönetiminin oy kaygısı nedeniyle vergi takibinde çok ısrarcı olmaması ve bu konuda ortaya çıkan cezaların da özellikle seçim dönemlerinde uygulamadan kaçınmasıdır.

Örnek Belediyesi'nin kendisine ait işletmelerden elde ettiği kârlar da yıllar itibariyle sürekli bir azalış göstermiştir. Örnek Belediyesinin işletme kârları 1995 yılında toplam gelirlerin % 22' sini oluştururken bu oran 1999 yılında % 5' olarak gerçekleşmiştir.

Örnek Belediyesinin en önemli işletme kan, su işletmesinden elde ettiği karlardır. Yıllık enflasyon ve yapılan bakım onarım giderlerine göre tespit edilmesine rağmen yıllar itibariyle sürekli bir azalış söz konusu olmuştur. Bu da belediyenin süreklilik arz eden bir gelir kaleminin giderler karşısında çok yetersiz kalmasına neden olmuştur.

Örnek Belediyesi ilçeye yılda yaklaşık olarak bir milyon ton su basmaktadır. Yıllık tahsilat oranı ise yaklaşık olarak yıllık dört yüz bin tona tekabül etmektedir. Aradaki bu farkın nedeni ise belediyeye ait kaplıca, motel, umuma açık tuvaletler ve yeşil alanların sulanmasında kullanılan suyun kayıt altına alınmamasından kaynaklanmaktadır.

Belediye yönetimi kendi müesseselerinde de olsa kullanılan suyun miktarını sağlıklı bir maliyetleme yapabilmek için kayıt altına almalıdır. Belediye kendisinin çalıştırdığı Motel ve Kaplıcalara su saati takarak burada kullanılan suyu bir gider olarak gösterip KDV. İndiriminden yararlanabilir.

Aynı zamanda umuma açık tuvaletlerin ve otogarda bulunan kafeterya, araba yıkama ve yağlama bölümünün ihale ile üçüncü şahıslara verilmesine rağmen bu yerlerde su saatinin olmaması belediyeyi bir gelir kaybına uğratmakta ihalede alınan tutarlar su kullanımı dikkate alınrsa çok düşük olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Verilen hizmetlerde belediyeler maliyetlerinin dışında makul bir kâr da düşünmek zorundadır. Bu sayede elde edilen kardan sermaye varlıklarının yenilenmesi ve hizmetlerin daha kaliteli olarak sunulması sağlanabilir.

Örnek Belediyesinin malları gelirlerinde ise yıllar itibariyle bir artış gözlenmektedir. 1995 yılında % 4' olan oran 2000 yılında % 18' e yükselmiştir. Bunun en önemli sebebi belediyeye ait olup işletmesi özel sektöre devredilen motel ve kaplıca işletmelerinin tekrar belediye bünyesine alınarak faaliyetinin bu bünyede sürdürülmesidir. 1996 yılında tekrar belediye bünyesinde çalıştırılmaya başlanan moteller belediyenin gelirlerinin artmasını sağlamıştır.

Yine belediye malları gelirleri içinde yer alan kira gelirlerinde yıllar itibariyle bakıldığında toplam gelir içindeki payının çok düşük olduğu görülmektedir. Bunun en büyük nedeni kira gelirlerinin enflasyon oranında artınlamamasıdır. Günümüz şartlarına göre tekrar kira fiyatlarının güncellenmesi gerekir.

Reşyolann standart reşyolarla karşılaştırılarak büyüklükleri hakkında yorum yapılabilir. Ancak ülkemizde bu reşyolar ile ilgili çalışmalar çok fazla değildir.

SONUÇ

Belediyelerde yönetimin iki asli görevi mevcuttur: birincisi; kaynakların, dürüst ve yasal bir biçimde kullanılması, hizmetlerin sunulmasında etkinlik ve verimliliğin sağlanması ve hizmet önceliklerinin belirlenmesidir. İkincisi; gelir tabanının artırılması, yeni gelir kaynaklarının bulunması, vergilerin çeşitlendirilmesi, oranların enflasyona göre yükseltilmesidir.

Belediyelerde, muhasebe sisteminin, gelir ve giderlerin mevzuata uygun olarak yapılıp yapılmadığının denetlendiği, diğer bir ifade ile hukuki kontrolün sağlanmaya çalışıldığı bir nakit muhasebesi şeklinde yapılandığı, muhasebenin çağdaş anlayışı içinde yer alan planlama, karar verme, kontrol ve başarı değerlendirmesinde elde edilen muhasebe bilgilerinin kullanılmadığı görülmüştür. Belediyelerde mevcut muhasebe sistemi bu haliyle, yönetimin ihtiyaç duyduğu dinamik finansal yönetim sisteminin ihtiyaçlarını karşılamadan çok uzaktır.

Belediyelerde şu anda kullanılan muhasebe sisteminden elde edilen bilgiler çok yeterli olmasa da finansal kontrol ve yönetim amaçlı olarak kullanılabilir bir yapıdadır. Fakat belediyelerin büyük bir kısmı bu yönde herhangi bir çalışma yapmamaktadır. Bunun en önemli nedeni belediye yöneticilerinin çok çeşitli meslek mensuplarından bu görevlere seçime gelmiş olmaları işletme yönetimi, muhasebe sistemi hakkında yeterli bir bilgi ve birikime sahip olmamaları nedeniyle bu konunun önemini tam olarak kavrayamamalarından kaynaklanmaktadır. Kanunda da bu yönde belediye yönetimlerini zorlayıcı bir hükmün olmaması bu konunun uygulamaya geçmesini engellemektedir.

⁷ Örnek Belediyesi'nin kiraya verdiği yerler arasında çay bahçeleri, kafeterya ve dükkanlar vardır.

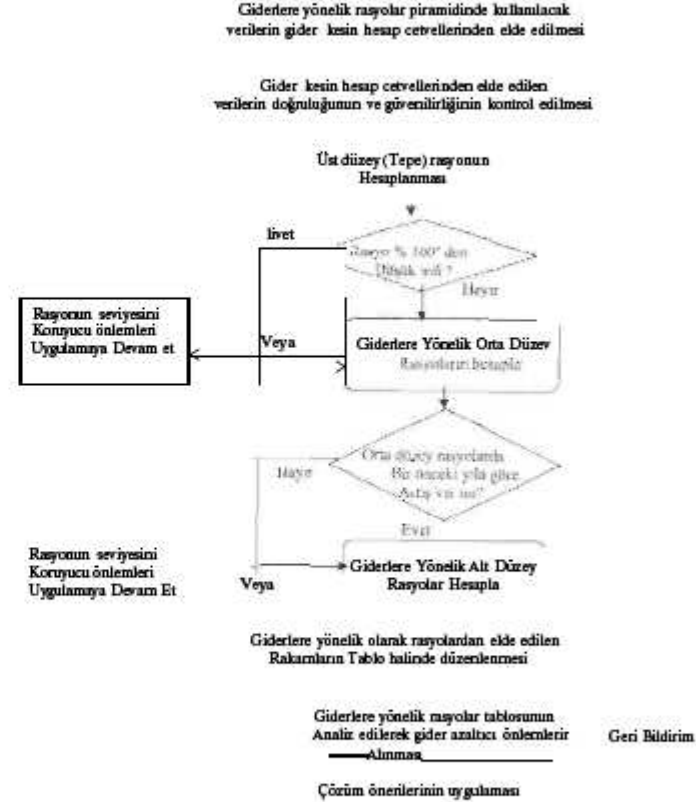
Belediyelerde ilk etapta gelir ve gider kesin hesaplarından elde edilen muhasebe bilgilerinin kullanılır hale getirilmesi gerekir. Bu amaçla yönetim finansal analiz tekniklerini kullanarak ilgili analizleri yapmalıdır. Ortaya çıkan olumsuzlukları giderme yönüne giderek hem maliyet azaltımına gitmeli hem de gelir artırıcı önlemleri almalıdır.

Bu noktada en büyük problem, henüz belirli standartların geliştirilememiş olmasıdır. Bu amaçla belediyelerde finansal analize yönelik olarak belirli standart ve ilkeler geliştirilmeli ve belirli dönemlerde bu standartlar ve ilkeler ışığı altında sistem kontrol edilerek idarenin basan değerlendirilmesi, kaynakları verimli kullanıp kullanmadığı denetlenmelidir.

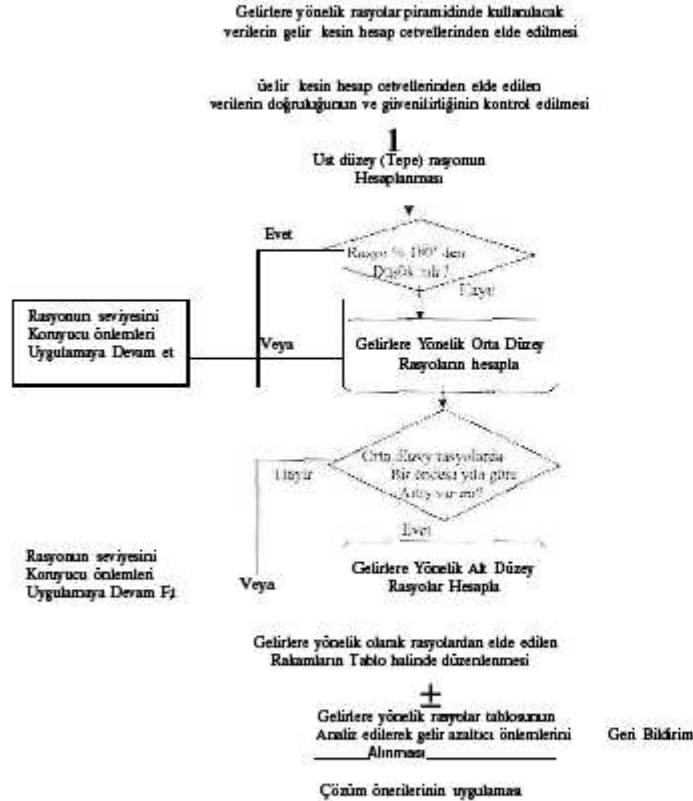
Belediyelerde ikinci etapta bu amaçla muhasebe sisteminde Uluslararası Muhasebe Standartları ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri doğrultusunda yeni bir düzenleme yapılmalı sistem, hizmet işlevi dışında finansal tablolar üzerinden denetime imkan sağlayacak şekilde geliştirilerek, bağımsız dış denetime açılmalı ve belirli aralıklarla denetlenmesi sağlanmalıdır. Böylece yöneticilerin kendilerine teslim edilen kaynakları etkin ve verimli kullanıp kullanmadığı, yolsuzlukların yapıp yapılmadığı, kaliteli hizmet sunulup sunulmadığı ortaya konulmuş olacaktır.

Sisteminin çağdaş bir yapıya kavuşturulması ve hizmet işlevi dışında kalan planlama, karar alma, kontrol ve başarı değerlendirilmesinde kullanılacak bir muhasebe sistemi geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu uygulama beraberinde yeni finansal tabloları da gündeme getirecek ve belediye muhasebesi, bilanço, gelir gider tablosu, nakit akım tablosu ve kaynak değişim tablosu gibi bir muhasebe sisteminin üretmesi gereken finansal tabloları üretebilir konuma gelecektir. Konuya ilgi duyan belediye muhasebe bilgilerini rasyolar piramidine uygulamak isteyen uygulayıcılar için uygulama rehberi niteliğinde bir akım şeması sunulmuştur.

Belediyelerde Finansal Kontrol ve Yönetim Eksenli (Giderlere Yönelik) Bilgi Üretim Uygulama Rehberi



Belediyelerde Finansal Kontrol ve Yönetim Ekseni (Gelirlere Yönelik) Bilgi Üretim Uygulama Rehberi



KAYNAKLAR

- ASKER EKBER ALI- KILINÇOĞLU A. Yüksel, *Belediye Bütçe ve Muhasebe Sistemi*, Ankara, 1995.
- AKDOĞAN Nalan - TENKER Nejat, *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, Özkan Matbaacılık Ankara, 1992.
- AKGÜÇ Öztin, *Finansal Yönetim*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1994.
- BARBOUR George- FLETCHER Thomas *Yerel Yönetimlerde Başarının Yolları*, (Cev. Şevki BULUT), Renk Yayın Evi, Marmara ve Boğazlar Birliği Yayını, İstanbul.
- CEYLAN Ali, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yay. 52, Bursa, 1991.
- ÇETİNKAYA Özhan, "Belediyelerde Mali Yönetimde Etkinlik, Verimlilik ve Bütçenin Önemi", *İller ve Belediyeler Dergisi*, S. 591, Ocak 1995.
- ÇÖMLEKÇİ Ferruh, "Finansal Kararlarda Kullanılacak Bilginin Mali Analizle Üretilmesi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C. VIII, S. 1-2, 1990.
- DAVEY Ken, *Kentsel Mali Kaynakların Yönetimi*, (Cev. Sadun Emrealp), Toplu Konut Dairesi Başkanlığı, IULA EMME, Kent Basımevi, İstanbul, 1991.
- GİRAY Adil, *Milli Muhasebe ve Devlet Muhasebesi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 1997.
- GÜNGÖR A. Azmi, *Yönetim Aracı Olarak Türk Devlet Muhasebe Sistemi*, Maliye Bakanlığı Teknik Kurul Yayınları, Ankara, 1981.
- GÜNGÖRMÜŞ Ali Haydar, *Maliyet Muhasebesi Ders Notları*, Emet, 2000.
- GÖKÇEN Gürbüz, *Belediyelerde Muhasebe Sistemi ve Organizasyonu*, Der Yay. İstanbul, 1998.
- KEPEKÇİ Celal, *İşletmelerde İç Kontrol Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1988.
- OLUKLULU Yılmaz, "Belediye Muhasebesi", *Mali Hukuk Dergisi*, S.39, Mayıs Haziran 1992.
- SADUN Emrealp, *Belediyelerde Mali Yönetim*, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı Yayınları, IULA EMME, İstanbul, 1993.
- SEVİM Şerafettin, *Mali Tablolar Analizi*, Ekspres Matbaası, Kütahya, 2001.

SEVİM Şerafettin, *Muhasebe Eğitimi Sisteminin İşletmelerin Beklentilerine Yönelik yeniden yapılandırılması*, D.P.Ü. Yayınları No.5 , Kütahya, 1996.
 SEVİMLİ Abdullah, "Belediye Bütçe ve Muhasebe Sistemi" , *Sayıştay Dergisi*, S. 35 Ekim-Aralık 1999.
 SEVİMLİ Abdullah, "Belediye Muhasebe Sistemi Genel Olarak Muhasebe Ve Fonksiyonları", *Mali Hukuk Dergisi*, S. 80, 1999.
 ÜSTÜN Rıfat, Muhasebe Bilgilerinin Finansal Kontrol Amacıyla Bölüm Yöneticilerine İletilmesi ve Bir Anket Uygulaması, Eskişehir T.İ.A.Yay. No : 242/162, Eskişehir, 1982.



PAZARLAMA PARADİGMASININ DÖNÜŞÜMÜ: TEMEL AŞAMALAR

"Prof.Dr.Rıdvan KARALAR

"Öğr.Grv.Dr.Ercan TAŞKIN

ÖZET

Yaşanan dönüşümleri, yaratan gerekçeleri, bu gerekçelerin dönüşüm yaratma gücünü, dönüşümden ortaya çıkan ve çıkması olası sonuçları değerlendirmek oldukça kapsamlı bir çalışma alanıdır. Daha önce yapılan bir çok araştırma ve bu alanda çalışan uzmanların değerlendirmeleri, yaşanan hızlı dönüşümün pazarlamayı son derece karmaşık bir işlev durumuna getirdiğini göstermektedir.

Pazarlar hızla değişmekte, dalgalanmalar artmakta, rekabet şiddetlenmekte, tüketici/ müşteri istekleri ve standartları çok sık değişmekte, karar verme süreçleri kısalmakta; böylece yeni Pazar ve pazarlama dinamikleri ortaya çıkmaktadır. Öte yandan dönüşüm yoğunluğunun birey üzerinde gerçekleşmesi nedeniyle pazarlama eylemlerinin birey yönelimli alacağı biçim daha büyük bir önem taşımaya başlamıştır.

ABSTRACT

The renovation, change transformation process that has been lived by the individual Within the industrial society is now being lived as transformation into the knowledge/information society. The changes that take place on a gigantic scale the information technologies, seem like possible to transform the individual as it has never been transformed by the industrial society. But the individuals transformation is a complex process that is the result of many economic, social, political, cultural reasons rather than a single attribute. The transformation standards of the individuals in today's information societies ; caused the emergence of marketing practices which takes the individual the forefront. The obtaining