



**DİCLE ÜNİVERSİTESİ**



# **İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**

**DİCLE UNIVERSITY**

**JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**ISSN 1309-4602**

---

**CİLT/VOLUME 5– SAYI/ISSUE 8**

**(MAYIS/MAY-2015)**

**DİCLE ÜNİVERSİTESİ**  
**İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**  
Yıl:2015 / Sayı:8 / ISSN:1309-4602

**Sahibi**

Dicle Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı Adına  
Prof.Dr. Levent GÖKDEMİR

**Editörler**

Yrd.Doç.Dr. Mehmet KARAHAN / Yrd.Doç.Dr. Cemal BALTACI / Yrd.Doç.Dr. Cahit AYDEMİR

**Yayın Kurulu**

Prof. Dr. Levent GÖKDEMİR / Prof. Dr. Said KINGİR / Doç. Dr. Abdülkadir BİLEN  
Doç. Dr. Abdurrahim EMHAN / Doç. Dr. Bilal SAVAŞ / Yrd. Doç. Dr. Seyfettin ASLAN  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE / Yrd. Doç. Dr. Mehmet KARAHAN / Yrd. Doç. Dr. Cemal BALTACI  
Yrd. Doç. Dr. Yılmaz DEMİRHAN / Yrd. Doç. Dr. Bahar BUTAN DOĞAN  
Yrd. Doç. Dr. İrfan TÜRKOĞLU / Yrd. Doç. Dr. Özgür POLAT

**Dergi Sekreteryası**

Arş.Gör.Remzi GÖK

**Kapak & Dizgi**

Ayhan GÜNGÖRMEZ

**Yazışma Adresi**

Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
21280 DİYARBAKIR  
Tel: 0412-2411000 Fax: 0412-2488348  
e-mail: [iibfdergi@dicle.edu.tr](mailto:iibfdergi@dicle.edu.tr)

<http://www.dicle.edu.tr/iibf-dergisi>

Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi hakemli bir dergidir.

**Yayın Türü:** Yaygın Süreli

Dergimizde yayınlanan makalelerdeki her türlü sorumluluk yazarlara aittir.

## HAKEM KURULU

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM	Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİBF
Prof. Dr. Selim ERDOĞAN	Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİBF
Prof. Dr. Mahmut TEKİN	Selçuk Üniversitesi İİBF
Prof. Dr. Fazıl Hüsnu ERDEM	Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi
Prof. Dr. Refik KORKUSUZ	Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi
Prof. Dr. Said KINGİR	Siirt Üniversitesi Sağlık MYO
Prof. Dr. Abdullah YILMAZ	Anadolu Üniversitesi İİBF
Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN	Dicle Üniversitesi İİBF
Prof. Dr. Ahmet KARADAĞ	İnönü Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Yılmaz DEMİRHAN	Dicle Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Cahit AYDEMİR	Dicle Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Seyfettin ASLAN	Dicle Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Gökhan TUNCEL	İnönü Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Nazım KARTAL	İbrahim Çeçen İİBF
Doç. Dr. Bahar Burtan DOĞAN	Dicle Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Murat PIÇAK	Dicle Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Halis ÖZER	Dicle Üniversitesi İİBF
Doç. Dr. Ferit İZCİ	Yüzüncü Yıl Üniv. İİBF
Doç. Dr. Atilla DOĞAN	KTÜ İİBF
Doç. Dr. Muzaffer KOÇ	Marmara Üniv. İİBF
Doç. Dr. Mustafa KISAKÜREK	KSÜ İİBF
Doç. Dr. Selahattin Bakan	İnönü Üniv. İİBF
Yrd. Doç. Dr. Rıfat BİLGİN	Fırat Üniversitesi İİBF
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞEYHANLIOĞLU	Dicle Üniversitesi İİBF
Yrd. Doç. Dr. S. Şehnaz ALTUNAKAR	Dicle Üniversitesi İİBF
Yrd. Doç. Dr. Pelin Karatay GÖĞÜL	Dicle Üniversitesi İİBF
Yrd. Doç. Dr. Murat YAMAN	Dumlupınar Üniv. İİBF

# DİCLE ÜNİVERSİTESİ

## İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER DERGİSİ

Journal of Economics Administrative Sciences Faculty, Dicle University

CİLT/VOLUME: 5 SAYI/ISSUE: 8

### İÇİNDEKİLER / CONTENTS

<b>HAZIR YEMEK İŞLETMELERİNİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ</b>	Kasım KAYA Gönül SEVİNÇ M. Reşit SEVİNÇ Veysel ASOĞLU	<b>1</b>
<b>FİYATLANDIRMA VE İNTERNET ORTAMINDA FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ</b>	Neslihan TANCI YILDIRIM	<b>10</b>
<b>TURİZM GELİRLERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ</b>	Ali ŞEN Mustafa ŞİT	<b>30</b>
<b>ÜNİVERSİTE-SANAYİ KOORDİNASYON MERKEZİ İÇİN BİR MODEL</b>	Hanifi BİNİCİ	<b>46</b>
<b>AİLE ŞİRKETLERİNDE DUYGUSAL VE RASYONEL DİNAMİKLER: AİLE VE İŞ İLİŞKİLERİNİN AYRI TUTULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA</b>	Halil İbrahim ŞENGÜN Lutfiye ÖZDEMİR	<b>58</b>

# HAZIR YEMEK İŞLETMELERİNİN SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ

THE PROBLEMS OF CATERING INDUSTRY AND SOLUTIONS:  
SANLIURFA SAMPLE

**Kasım KAYA<sup>1</sup>**  
**Gönül SEVİNÇ<sup>2</sup>**  
**M. Reşit SEVİNÇ<sup>3</sup>**  
**Veysel ASOĞLU<sup>4</sup>**

## Öz

Bu çalışmanın amacı hazır yemek işletmelerinin sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri sunmaktır. Çalışmanın yöntemi alan araştırmadır. Bu kapsamda anket tekniğine başvurulmuştur. Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren 25 hazır yemek işletmesi yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılarak anket formları doldurtulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda Şanlıurfa'da faaliyet gösteren hazır yemek işletmelerinin %68'i merdiven altı üretim nedeniyle oluşan haksız rekabeti 1. sırada, %64'ü denetim yetersizliğini 2. sırada, %40'ı müşterilerin sadece fiyatı önemsemesini 3. sırada, %36'sı kalifiye eleman yetersizliğini 4. sırada önemli sorun olarak belirtmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Hazır Yemek, Haksız Rekabet, Denetim

## Abstract

The objective of this study is to determine the problems of catering enterprises and offer solutions for these problems. The method of study is a field research. For this reason, survey techniques have been applied. Data obtained thorough a survey carried out in 25 catering enterprises operating in Şanlıurfa. In accordance with the findings, of catering enterprises being active in Şanlıurfa 68 percent state unfair competition developing because of under the counter production as the problem number one, 64 percent indicate lack of supervision as the problem number two, 40 percent remark costumers care about only the price as the problem number three and 36 percent specify lack of qualified personnel as the problem number four.

**Key words:** Catering, Unfair Competition, Supervision

---

<sup>1</sup> Okutman Dr., Harran Üniversitesi Suruç MYO, kkaya1972@hotmail.com

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Harran Üniversitesi Suruç MYO

<sup>3</sup> Öğr. Gör. Dr. Harran Üniversitesi Bozova MYO

<sup>4</sup> Öğr. Gör. Dr. Harran Üniversitesi Siverek MYO

## 1 Giriş

Yemek üretimi ve tüketimi evlerde yapılan bir faaliyettir. Ancak; kişisel seyahatler, kırdan kente artan göç süreciyle birlikte artan sanayileşme, kadınların iş hayatındaki istihdam oranlarının artması, eğitim düzeyinin yükselmesi gibi sosyal olaylar, beslenme alışkanlıklarında önemli değişikliklere yol açmış ve ev dışında yemek yeme çoğunlukla çalışan insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir (Aksu, 1996). Bu nedenle, kişiler tarafından çoğunlukla yemek hazırlama zamanını kısaltan soğuk ve sıcak tüketime hazır gıdalar tercih edilmektedir. Bu tercihin artmasına bağlı olarak tüketime hazır gıda üreten küçük-büyük birçok işletme faaliyete girmiştir (Aksu, 1996; Ildız ve Çiftçioğlu 1997). Bugün ileri sanayi ülkelerinde nüfusun %70'inin, en az bir öğününü ev dışında tükettiği görülmektedir (Bilici, 2008).

Toplu yemek hizmeti, insanların topluca çalıştığı yerlerde veya ihtiyar, hasta ve çocuk gibi kişilerin barındığı yerlerde, yatılı okullarda, hastanelerde, fabrikalarda, otellerde, silahlı kuvvetlerde ve devlet kurumlarında insanlara, dışarıya çıkıp yemek yemeyi aratmayacak şekilde yiyecek ve içecek hizmeti sunma sanatıdır. Endüstrileşme ile beraber ev dışı beslenmeye karşı eğilim son yıllarda artış göstermektedir (Bilgin ve Erkan, 2008:267). Toplu beslenme, insanların ev dışında bu hizmeti veren kuruluşlar tarafından yiyecek veya yemeklerle beslenmesi olarak tanımlanmakta ve bu hizmeti veren kuruluşlar da “Toplu Beslenme Yapılan Kuruluşlar” veya “Hazır Yemek Üretim Yerleri” ve olarak adlandırılmaktadır (Bilici, 2008).

Toplum sağlığı açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkan toplu beslenme, kentleşmeyle önemi giderek artan bir sektördür. Diyetisyen, Gıda Mühendisi, Beslenme Uzmanı, Aşçıbaşı, Aşçı, Servis elemanı gibi birçok meslek grubunu istihdam eden toplu yemek sektörünün sorunlarına toplum sağlığı açısından öncelik ve önem verilmelidir (Sevinç, 2010).

Deloitte'un 2010 yılında Başbakanlık adına hazırladığı Türkiye Gıda Sektörü Raporu'nda belirtildiği üzere; organize perakendeciliğin yaygınlaşmasıyla ve net gelir seviyesinin yükselmesiyle birlikte, Türk tüketicilerinin tüketim tercihleri hazır yemekler ve dondurulmuş yiyecekler gibi paketlenmiş ve işlenmiş gıdalara kaymıştır. Bu durum sektörün önemi arttırmaktadır. Günümüzün sosyo ekonomik koşulları ve sağlık kuralları yiyecek içecek gereksiniminin karşılanmasını rastgele bir şekilde değil, bilinçli ve bilimsel temellere dayalı olarak yapılmasını zorunlu kılmakta, gelişen teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyi, ucuz ve kaliteli biçimde sunulmasını gerektirmektedir (Türksoy, 2007).

Toplu beslenmede gıda ihtiyacının karşılanması kadar gıda güvenliği de önemli bir konu başlığıdır. Başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere giderek tüm dünyada ön plana çıkan “gıda güvenliği” ile ilgili uluslar arası girişimler, yasal yaptırımlar Türkiye’de de gündemin ön sıralarına yerleşmiş durumdadır. Özellikle gıda bilim ve teknolojisinde her gün yaşanan yeni buluşlar kamuoyunu gıda güvenliği açısından daha da duyarlı kılmıştır. Bu nedenle gıda teknolojisi tarladan tüketicinin sofrasına kadar tüm zincirin toplam kalitesine yoğunlaşmıştır (Gülçubuk, 2004).

Türkiye genelinde 4 bine yakın hazır yemek firmasının faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Sektör, yıllık 6,5 milyar dolarlık iş hacmiyle 400 bin kişiye doğrudan, 1,5 milyon kişiye de dolaylı olarak istihdam sağlamaktadır. Her yıl ortalama yüzde 10-15 oranında büyüyen sektörde yaklaşık günde 22 milyon insana hizmet verilmektedir. Hizmet sektöründe istihdamda ikinci sırada olan hazır yemek sanayi, gelişen teknolojiyi yakından takip etmeye başlamış olmasına karşın emek yoğun yapısıyla dikkat çekmektedir (Anonim, 2013; www.sedagok.com).

Şanlıurfa GAP bölgesinin merkezinde önemli bir tarım, sanayi ve turizm kentidir. Şehirdeki sanayi kuruluşlarında, fabrikalarda, küçük ve orta ölçekli işletmelerde, kamu kuruluşlarında, hastanelerde ve okullarda bulunan insanların beslenme ihtiyacının karşılanması gerekir. Üstelik il nüfusu her yıl artan oranlarda yükselmektedir. Bu doğrultuda gerekli olan gıda talebinin karşılanması ve gıda üretim işletmelerinin sayılarının artırılması gerekmektedir. Ancak bu artırım sadece nicelik bakımından değil, nitelik yani kalite bakımından da olmalıdır. Asoğlu ve ark. (2014) yaptığı çalışmada da anket yapılan 400 Şanlıurfalı tüketicinin % 55,3'ünün kullandıkları gıda ürünlerinin kaliteli olmasını önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Şanlıurfa'da hazır yemek sektörü üzerine daha önce yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır.

## 2 Araştırma Bulguları

Çalışmada kullanılan verilerin, Şanlıurfa ilinde bulunan hazır yemek işletmelerinden elde edilen birincil veriler ve benzer çalışmalardan elde edilen ikincil verilerden oluşmaktadır. Şanlıurfa'da 2015 yılı Ocak ayında Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi kapasite raporu verilerine göre 25 adet hazır yemek işletmesi mevcuttur. Şanlıurfa'daki tüm gıda işletmelerinin sayısının 238 olduğu düşünüldüğünde hazır yemek sektörü tüm gıda üretim sektörünün % 10,5'ini oluşturmaktadır (Anonim, 2015). Söz konusu yirmi beş işletmenin tamamında yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Bu işletmelerin 13 tanesi il merkezinde, 12 tanesi ise ilçelerde yer almaktadır. Hazırlanan ankette işletme yöneticilerine demografik soruların yanında hazır yemek işletmelerinin sorunlarını sıralamalarını belirten soru sorulmuştur. Elde edilen veriler yüzde oranlarına göre tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 1.** Kuruluş yeri

<b>Kuruluş yeri</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>(%)</b>
Merkez	13	52
İlçe	12	48
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Araştırma kapsamındaki işletmelerin 13 tanesi Şanlıurfa şehir merkezinde (Karaköprü, Haliliye ve Eyyübiye merkez ilçeleri) 12 tanesi ilçelerde faaliyet göstermektedir. Son birkaç yılda Suriye'den gelen göçmenlerin ilçelerde kurulan kamplarda ikamet ettirilmesiyle beraber

ilçelerde (özellikle Suruç, Ceylanpınar, Birecik ve Akçakale) kurulu olan hazır yemek işletme sayılarında artış görülmektedir.

**Tablo 2.** Yöneticinin eğitim düzeyi

Eğitim Düzeyi	Frekans(n)	(%)
İlkokul	3	12
Ortaokul	4	16
Lise	5	20
Üniversite	13	52
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %52'si üniversite mezunu, %20'si lise mezunu, %16'sı ortaokul mezunu ve %12'si ilkokul mezunu olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre Şanlıurfa ilinde hazır yemek işletmesi yetkililerinin % 52'sinin üniversite mezunu olması sektör adına oldukça olumlu bir gelişmedir.

**Tablo 3.** İşletmenizde yöneticiliği kim yapmaktadır?

Yönetici	Frekans(n)	(%)
İşletme sahibi	21	84
Profesyonel Yönetici	4	16
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

İşletmelerin %84'ünde yöneticiliği işletme sahibi yapmakta, %16'sında profesyonel yönetici yapmaktadır. İşletmelerin yapıları genel itibariyle küçük işletme olduğundan profesyonel yönetici oranının düşük olması beklenen bir sonuçtur. Ayrıca işletme sahiplerinin büyük bir çoğunluğu lisans mezunu olup işletmelerini kendileri yönetmeyi tercih etmişlerdir.

**Tablo 4.** Yöneticinin tecrübesi

Yönetici	Frekans(n)	(%)
1 - 4	18	72
5 - 9	5	20
10 ve üstü	2	8
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



İşletmelerde yöneticilerin %72'si 1-4 yıl arası tecrübe sahibi, %20'si 5-9 yıl arası tecrübe sahibi ve %8'i 10 yıl ve üstü tecrübe sahibidir. Bu sonuçlara göre hazır yemek işletmelerinde yöneticilerin çoğunluğunun tecrübesiz ama genç ve eğitilmiş kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Personel sayısı

Personel sayısı	Frekans(n)	(%)
1 - 9	3	12
10 - 49	20	80
50 - 99	2	8
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Hazır yemek işletmelerinin personel sayıları dikkate alındığında tamamının 100 kişiden az personel çalıştırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç işletmelerin tamamının küçük ve orta büyüklükte olduğunu gösterir.

**Tablo 6.** Kalite Yönetim Sistem sertifikasına sahiplik durumu

	Frekans(n)	(%)
Evet	22	88
Hayır	3	12
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Ankete katılan hazır yemek işletmelerinin %88'i kalite yönetim sistem sertifikasına sahip iken %12'si sertifikaya sahip olmadığını belirtmiştir. Sertifikası olmayan işletmelerin daha çok ihale işlerine girmeyen ve günü birlik siparişler alan (düğün, taziye yemeği vb.) işletmeler olduğu yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir. Ayrıca anket sürecinde edinilen bilgiye göre belge sahibi olmak işletmenin satış hacmini ve rekabet gücünü arttırdığı için bazı işletmeler sadece ticari amaçlar için belge sahibi olma eğilimindedirler.

**Tablo 7.** Gıda güvenliği ve hijyene önem verilme durumu

	Frekans(n)	(%)
Evet	18	72
Hayır	7	28
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Katılımcıların %72'si hazır yemek işletmelerinde gıda güvenliğine ve hijyene önem verildiğini, %28'i önem verilmediğini belirtmiştir. Önem verilmediğini belirten işletmeler yukarıda açıklandığı gibi ihale işlerine girmeyen ve belgelerin sadece ticari amaçlara hizmet ettiğini düşündükleri varsayılmaktadır. Bu sonuç işletme yetkililerinin bir kısmının kalite belgelerine olan güvenlerinin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 8.** Hazır yemek sektörünün sorunları

ÖNEM SIRASI	1. sıra		2. sıra		3. sıra		4. sıra	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Denetim Yetersizliği	5	20	16	<b>64</b>	8	32	4	16
Merdiven Altı Üretim (Haksız Rekabet)	17	<b>68</b>	4	16	5	20	5	20
Müşterinin Sadece Fiyatı Önemsemesi	2	8	4	16	10	<b>40</b>	7	28
Kalifiye İşgücü Yetersizliği	1	4	1	4	2	8	9	<b>36</b>
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Ankete katılanlara hazır yemek sektöründeki sorunları önem sırasına göre 1'den 4'e kadar sıralamalarını istediğimiz sorunun cevaplarına bakıldığında; katılımcıların %68'i merdiven altı üretim nedeniyle oluşan haksız rekabeti 1. sıraya, %64'ü denetim yetersizliğini 2. sıraya, %40'ı müşterilerin sadece fiyatı önemsemesini 3. sıraya, %36'sı kalifiye eleman yetersizliğini 4. sıraya, koymuştur.

Ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun sektörde haksız rekabetin olduğunu söylediği görülmektedir. Haksız rekabet her türlü yasal mevzuatları yerine getiren işletmeler ile ruhsatsız çalışan, işçisinin sigortasını ödemeyen, gerek devlet, gerekse herhangi bir özel kurum tarafından denetlenmeyen ve bu sebeplerle haksız kazanç sağlayan merdiven altı diye tabir edilen işletmeler arasındaki rekabettir. Kayıt dışı çalışan işletmelerin uyguladıkları fiyat politikasıyla yasal işletmelerin başa çıkması hiç de kolay olamamaktadır. Bu da haksız rekabetin sektörde ne kadar büyük bir problem olduğunu göstermektedir.

Tablo 8'de görüldüğü üzere sektörün en önemli 2.sorunu denetim yetersizliği olarak görülmektedir. Sevinç, (2010)'da yaptığı araştırmasında denetim yetersizliği konusuna değinerek şu ifadeleri kullanmıştır. *“Devletin kayıt altında olan ve olmayan bütün hazır yemek üretim yerlerini düzenli olarak denetleyebilmesi çok olası değildir. Bu anlamda da her şey devletten beklenmemeli; sektör temsilcileri ve sektörün meslek örgütleri de bu aşamada yasal olarak bağlayıcı olmasa bile bir iç denetim mekanizması oluşturmalıdır. Yeni gıda yasası taslağı oluşturulurken bu konuya da yer verilerek kısmen de olsa bu örgütlere de denetim hakkı*

*tanınabilir. Yine gıda yasası dışında asıl denetim sorumluluğunun tek bir elde toplanması da denetimde kolaylık sağlayacaktır. Bunların dışında sektörün birçok sorununa cevap verebilecek bir uygulama da yemek sanayicilerinin şehrin uygun bölgelerinde kurulacak olan organize sanayi bölgelerine toplanması olabilir. Toplu halde bulunmaları devletin de kontrolünü kolaylaştıracak, ayrıca trafik, hammadde satın alımı ve depolanması, gerekli altyapı gibi sorunlara çözüm getirecektir. Bu sistem belediyelere de çöplerin toplanması, atıkların değerlendirilmesi gibi konularda kolaylık sağlayacaktır. Yemek firmalarının bir arada olması sektör için disiplini de sağlayacaktır. Böylece uygun olmayan izbe yerlerde kötü koşullarda çalışan firmalar da uygun çalışma şartlarına kavuşacaktır”.*

Uygun fiyatlı ürünleri tercih etmek insan doğasında vardır. Ancak söz konusu tüketim ürünleri ve de gıda ürünleri ve yemek sektörü olunca gerekli hassasiyetler göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde kaliteli bir yemeğin mal edilmesi mümkün olmayan fiyatlara yemek satılmaktadır. Çünkü hazır yemek sektöründe pazara giriş çok kolay olup çok az sermayesi olan bir girişimci, denetim yetersizliği ve kanuni altyapının tam oturmamış olması nedeni ile kayıt altına bile girmeye gerek görmeden özellikle kırsal alan kabul edilen ilçelerde pazara giriş yapabilmektedir. Bu husus da haksız rekabet ve denetim sorunları ile birleşince çok düşük fiyatlara yemek üretimi yapıp satmak mümkün hale gelmektedir.

Tablo 8’de işletme yetkililerince sektörün kalifiye eleman sorunu son sıraya yerleştirilmiştir. Ancak hazır yemek sektöründe üretimin ilk safhasından son tüketiciye ulaşana kadar sağlıklı bir şekilde ürünün sunulması alanında uzman personelin istihdamı ile doğru orantılıdır. Türkiye’de son dönemde yetişen birçok aşçılık mezunu ve gıda teknikerleri bulunmakla beraber bu kişilerin sektöre yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### **3 Sonuç**

Hazır yemek sektöründe gerek Şanlıurfa gerekse tüm Türkiye’de en önemli sorun merdiven altı tabir edilen kayıtsız işletmelerin varlığıdır. Bir hazır yemek işletmesi Maliye ve Ticaret ve Sanayi Odası kaydıyla beraber resmi hüviyete kavuşur. Ardından işletme yetkilileri gerekli izin belgeleri için Ticaret ve Sanayi Odalarından kapasite raporları alarak çalışma ruhsatına başvuruda bulunurlar. Ancak birçok işletme (denetim yetersizliği nedeniyle) bu süreçleri takip etmeden ve gerekli izinleri almadan yemek üretimi yapmakta ve haksız rekabete yol açmaktadır. Bu konuda başta Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüklerine ve Belediyelere ciddi sorumluluklar düşmektedir.

Denetimleri arttırmakla beraber önemli bir başka konu tüketicilerin özellikle yemek sektöründe fiyat konusunda bilinçlendirilmesi gerekliliğidir. Çünkü tüketiciler her sektörde olduğu gibi gıda sektöründe de fiyat avantajı aramaktadırlar. Ancak gıda konusu direkt olarak sağlığı etkileyen bir sektör olduğu için bu konuda hassas davranmak gereklidir. Bilinen bir gerçekte günümüz piyasa şartlarında hazır yemekte fiyat avantajı sağlamak için işletmeler çoğunlukla düşük kaliteli ve sağlığı tehdit edici gıdalar tercih edilebilmektedir.

Araştırma bulgularında yer almayan ama anket uygulaması sırasında hazır yemek işletme yetkililerinin üzerinde durdukları bir başka konuda yetersiz işletme sermayeleridir. Bu konuda bu işletmeler KOBİ niteliğinde kabul edilmediğinden dolayı başta bankaların faiz indirimleri, KOSGEB, TKDK ve KKYDP gibi teşvik, hibe ve destek mekanizmalarından faydalanamamaktadırlar.

Hazır yemek işletmelerinin Türkiye'deki en önemli kurumsal temsilcilerinden olan YESİDEF (Türkiye Yemek Sanayicileri Dernekleri Federasyonu)'nun Şanlıurfa'da bir temsilciliği veya şubesi bulunmadığından oto kontrol mekanizması, taban fiyat uygulamaları... vb önemli konularda işletmeler arasında bir mutabakatın olmaması sektöre zarar verebilmektedir. Bu şekilde bir kurumsal birliktelik bütün olarak hareket etme imkanını sağlayacak ve sektörün önünü açacaktır.

Anket uygulanan işletmelerde yetkililer kalifiye personel konusunda sorun yaşadıklarını, istihdam edilen kalifiye elemanların uzun süreli olarak çalıştırılmadığı ve işten ayrıldıkları belirtilmiştir. Şanlıurfa ve bölgedeki diğer illerde bulunan yüksek öğretim kurumlarında aşçılık ve gıda teknikerliği programlarının kontenjanlarının arttırılarak bu bölümlerden mezun olanların hazır yemek sektöründe istihdam edilebilirliklerini arttırmak gerekmektedir.

## **Kaynakça**

**Aksu**, Harun.1996. İstanbul'da Tüketime Sunulan Bazı Hazır Yemeklerin Mikrobiyolojik Kalitesi Üzerine Araştırmalar. V. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi Kitabı, 103-105, İstanbul.

**Anonim**, 2013. Standart Dergisi, 52(611):20-26

**Anonim**, 2015. Şanlıurfa Ticaret ve Sanayi Odası, Kapasite Raporu Verileri

**Asoğlu**, Veysel., Kaya, Kasım., Sevinç, Mehmet Reşit. ve Sevinç, Gönül .2014. Kalite Standartları Ve Şanlıurfa İlindeki Tüketicilerin Kalite Standartlarını Önemseme Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Kilis Üniversitesi İİBF Dergisi,6(11):87-103.

**Bilgin**, Bilal. ve Erkan, Ümit. Can. 2008. Bir Hazır Yemek İşletmesinde HACCP Sisteminin Kurulması. Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi, 5 (3):267-281.

**Bilici**, Saniye. 2008. Toplu Beslenme Sistemleri Çalışanları İçin Hijyen El Kitabı. T.C. Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Klasmat Matbaacılık, Sağlık Bakanlığı Yayın No: 726, 48s, Ankara.

**Deloitte**, 2010. Türkiye Gıda Sektörü Raporu.

<http://www.investingaziantep.gov.tr/upload/yazilar/Turkiye-Gida-Sektoru-Raporu-379778.pdf>

- Gülçubuk**, Bülent.2004. Kırsal Yoksulluk, Tarım Politikaları ve Gıda Güvenliği. Tarladan Sofraya Gıda Güvenliği Sempozyumu, 57-67, Ankara. Gümüşkesen, A.S. 1999.
- İldız Ferkan, Çiftçioğlu Gürhan.**1997. Toplu Tüketim Amacıyla Üretilen Gıdaların Patojen Mikroorganizmalar Yönünden İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi Veterinerlik Fakültesi Dergisi, 23: 405–412.
- Sevinç**, Yasemin. 2010. Toplu Yemek Sektöründe Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi(Yayınlanmamış), 78s.
- Türksoy**, Adnan. 2007. Yiyecek & İçecek Hizmetleri Yönetimi. Turhan Kitapevi. 376s, Ankara. <http://www.sedagok.com/?p=139>

# FİYATLANDIRMA VE İNTERNET ORTAMINDA FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

## PRICING AND PRICING STRATEGIES ON THE INTERNET

Neslihan TANCI YILDIRIM<sup>1</sup>

### Öz

Günümüzde internet hızla gelişmekte ve bunun sonucunda işletmeler internet ortamında mal ve hizmetlerini tüketicilere sunmaktadırlar. Tüketiciler de işletmelerin web sitelerini ziyaret ederek mal ve hizmetlerle ilgili her türlü bilgiyi elde etmektedirler. İnternet ortamında pazarlama, geleneksel pazarlama faaliyetlerinin web ortamında gerçekleştirilmesidir. Geleneksel pazarlama karmasının tüm unsurları internet ortamında benzerlik göstermesine karşın farklı bir nitelik kazanmaktadır. İnternet ortamında fiyatlandırma stratejileri de farklılık göstermektedir. İnternet ortamında fiyat unsuru dinamik fiyatlandırma gibi yeni kavramları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmanın amacı, internet ortamında pazarlama karmasının unsurlarında biri olan fiyat ve buna bağlı olarak herhangi bir işletmenin ürettiği mal ve hizmete koyacağı fiyatı belirleme işlemi olan fiyatlandırma kavramının ve fiyatlandırma stratejilerinin kavramsal olarak incelenmesidir.

**Anahtar Kelimeler:** Fiyat, Fiyatlandırma, İnternet Ortamında Fiyatlandırma.

### Abstract

Today the internet is developing rapidly as a result of the company and offer to consumers of goods and services over the internet. Consumers also have to get all sorts of information about the business of websites visited goods and services. Internet media marketing, traditional marketing activities is carried out in the web environment. All elements of the traditional marketing mix is becoming a different nature despite the similarities in the internet. Internet environment, pricing strategies also vary. Price elements in the internet environment brings new concepts such as dynamic pricing. The aim of this study deals with one of the elements of the marketing mix on the internet and is accordingly of any businesses that produce goods and services which the process of determining the price that puts the concept of pricing and pricing strategies examined conceptually.

**Keywords:** Price, Pricing, Pricing on the Internet

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Harran Üniversitesi Siverek Meslek Yüksekokulu, neslihintanci@harran.edu.tr

## 1 Giriş

Pazarlama karmasının dört temel unsurlarından biri olan fiyat tarihsel, teknik ve toplumsal olarak çok önemli bir pazarlama değişkenidir. 1950 ve 1960’larda fiyat gittikçe önem kazanmakta olup 1970 ortalarında enerji krizinin başlaması ve enflasyonun dünyayı sarması fiyatı daha da önemli hale getirmiştir.

Fiyat günümüzde hem makroekonomik hem de mikro ekonomik düzeyde önemlidir. Mikro açıdan bakıldığında işletmeler fiyatlardan elde edeceği bilgilerle pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi ve yönetimin pazarlama faaliyetlerinden yararlanması söz konusudur. Pazarlama karmasının tek gelir getiren elemanı olan fiyat, firmaların finansman kaynağı ve kâr getirici unsurudur. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ancak doğru bir şekilde yapılan fiyatlandırma ile mümkün olmaktadır.

Fiyatlandırma işletmenin kolay bir şekilde vereceği karar olmamakla birlikte maliyet giderleri, satış hacmi, rakiplerin fiyatları, pazar ve çevre koşulları vb. gibi unsurlara bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle pazarlama yöneticilerinin fiyatlarını belirlemeden önce ciddi bir şekilde pazarlama araştırması yapmaları gerekmektedir.

Çevresel ve teknolojik gelişmelerin etkisi pazarlama bilimini sürekli olarak geliştirmektedir. Teknolojik gelişmeler internetin etkilediği alanları arttırmaktadır. İnternetin etkilediği alanlardan biri de pazarlama bilimidir.

İnternet ortamında pazarlama teknolojiye dayalı, hızlı ve sürekli gelişen bir teknik olarak ortaya çıkmıştır. Pazarlama yöneticileri gelişen teknoloji ile birlikte interneti daha çok kullanmaları sonucu işletmenin ürün ve hizmetlerini tanıtmak için web sitesi oluşturmuşlardır ve her türlü pazarlama faaliyetlerini yerine getirmektedirler.

Geleneksel pazarlama karması bileşenlerinden olan fiyat internet ortamındaki pazarlama faaliyetlerine uyarlanmaktadır. İnternetin fiyat değişimlerine etkisini daha iyi anlayabilmek için de geleneksel fiyatlama sürecine etki eden faktörleri ve fiyatlandırma yöntemlerini iyi bilmek gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, internet ortamında pazarlama karmasının unsurlarında biri olan fiyat ve buna bağlı olarak herhangi bir işletmenin ürettiği mal ve hizmete koyacağı fiyatı belirleme işlemi olan fiyatlandırma kavramının ve fiyatlandırma stratejilerinin kavramsal olarak irdelenmesidir.

Çalışmanın amacına bağlı olarak bu çalışmada fiyatlandırmanın tanımı, amaçları, politikaları, stratejileri ayrıca günümüzde yaşanan gelişmelere bağlı olarak internet ortamında fiyatlandırma stratejileri ana başlık şeklinde incelenecektir.

## **2 FİYATLANDIRMA**

### **2.1 Fiyatlandırmanın Tanımı**

Fiyat, ekonomik hayatın temel unsurlarından biridir ayrıca makroekonomik düzeyde, mikro ekonomik düzeyde ve tüketiciler açısından önemli bir değişkendir. Fiyatın tanımı makro açıdan yapılacak olursa pazara dayalı ekonomilerde ekonomik hayatın temel düzenleyicisidir ve arz ile talebi karşılaştırır, mikro açıdan fiyat ise firmalar için pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde önem kazanmaktadır. Fiyat; tüketiciler açısından da önemli olmakta tüketicilere kalite hakkında, tüketicilerin malı algılamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır (Mucuk, 2001:286). Dolayısıyla fiyat, hem ekonomistlerin hem pazarlama yöneticilerinin hem de tüketicilerin dikkatini çekmektedir.

Kotler ve Armstrong (2010)' göre fiyat, müşterilerin sahip olduğu veya kullandığı bir ürün ya da hizmetten fayda elde etmek için vazgeçtiği bütün değerlerin toplamıdır. Geçmişte fiyat tüketici seçimini etkileyen önemli bir faktördür. Günümüzde ise fiyat dışı faktörlerin önemi hızla artmaktadır. Fakat fiyat hala bir firmanın kârlılığının belirlenmesinde en önemli faktördür.

Fiyat pazarlama karmasının en önemlilerinden bir tanesidir ve fiyat konusuna diğer bileşenlere nazaran daha çok önem verilmektedir.

Fiyatın en önemli farklılaşma aracı olarak görülmesi, fiyatın ölçülebilme kolaylığı, fiyatın arz ve talep arasındaki dengeyi kurması fiyat konusuna neden daha çok önem verildiğini göstermektedir (Tek, 1999:47).

Fiyat, yöneticilerin kontrol edebileceği değişkenlerden biridir. İşletmenin özellikle satışlarını ve buna bağlı olarak da kârını etkilediği için, fiyatın işletme kararlarında önemli bir yeri vardır (Cemalcılar, 1996:212). İşletme yöneticisi hem tüketiciyi hem de çeşitli çıkar gruplarını göz önünde bulundurarak fiyatlarını belirlemektedir.

İşletmelerin mamullerine fiyat koyma işlemine fiyatlandırma denir. Fiyatlandırma başka bir şekilde açıklanacak olursa, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin pazar değerini saptama işlemidir (Akbudak, 2006:8).

Fiyatlandırma, pazarlama yöneticisinin en başta gelen görevlerinden biridir; çünkü fiyatlar işletmenin en önemli cari gelir kaynağıdır. Fiyatlandırma zor bir iştir ve kararları alan yöneticinin, maliyet, talep, tüketici geliri, iş koşulları, rakip firmaların tepkileri ve benzeri konularda değerlendirmeler yapmasını gerektirir (Mucuk, 2001:287).

Fiyatlandırma kararları çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İçsel faktörler işletme yönetimi kontrolünde olan etmenleri kapsamaktadır. Bunlar işletmenin fiyatlandırma amaçları, pazarlama karması stratejileri, maliyet yapısı ve fiyat karar mekanizmasıdır. Dışsal faktörler ise; pazar ve talep yapısı, rakiplerin maliyet ve fiyatları, dağıtım kanalları ve yasal düzenlemelerdir (Altunışık vd., 2001:162-163).



## **2.2 Fiyatlandırmanın Amaçları**

Bir firma piyasaya sunulan ürünü ile neyi başarmak istediğine karar verip buna bağlı olarak fiyatlandırma stratejilerini belirlemesi gerekir. Eğer firma pazarda var olma amacını ve pazardaki pozisyonunu dikkatli seçerse buna bağlı olarak fiyatlandırma hedeflerini seçmesi gerekir (Kotler, 1997:496).

Fiyatlandırma kararlarında amaç ve hedefler genel olarak işletme ve pazarlama amaçlarıdır. İşletmeler fiyatlarını belirlerken ulaşmak istediği başlıca pazarlama hedefleri aşağıdaki gibidir:

- Kar maksimizasyonu amacı
- Satış hacmi maksimizasyonu amacı
- Rekabetçi amaçlar
- Ürün konumlandırma amacı
- Yaşamını sürdürme amacı

### **2.2.1 Kâr Maksimizasyonu Amacı**

İşletmelerin fiyatlandırma kararlarındaki temel amacı kâr maksimizasyonunu sağlayacak şekilde fiyatlarını belirlemesidir. Kâr maksimizasyonu modeli işletmenin mamulleriyle ilgili talep ve maliyet fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olduğu varsayımlarına dayanmaktadır. Yöneticilerin de toplam gelire toplam maliyetlerin farkı en yüksek kârı veren fiyatı belirleyeceği ileri sürülmektedir.

Kâr maksimizasyonu en yüksek fiyatla fiyatlandırma demek değildir. Kârın maksimizasyonu maliyetlerin durumuna ve firma ürünlerinin talebine bağlı olarak gerçekleştirilir (Oluç, 2006:213).

Kâr maksimizasyonu modeli, fiyatı belirlemede hem talep hem de maliyet fonksiyonunun rollerini ve etkilerini içermeye özelliğine sahiptir. Ancak uygulama açısından birçok sınırlayıcı varsayımları vardır ki, bunların başlıcaları şunlardır (Mucuk, 2001:146-147):

- Diğer pazarlama karması unsurları sabit kabul edilmekte, onların etkileri ihmal edilmektedir. Gerçekte değişik fiyatlarda bunlar da değişik etkiler yaparlar.
- Rakiplerin fiyatlarını değiştirmedeği kabul edilmektedir; oysa onlar, işletmenin değişik fiyatlarına değişik fiyatlar ile tepki gösterirler.
- Tüm pazarlama sisteminin diğer gruplarının, çeşitli fiyatlara tepkileri ihmal edilmekte, sadece tüketici tepkisi esas alınmaktadır.
- Talep ve maliyet fonksiyonlarının güvenilir bir şekilde tahmin edilebileceği varsayılmaktadır; gerçekte, özellikle de talep fonksiyonu konusunda ciddi güçlükler vardır.

### **2.2.2 Satış Hacmi Maksimizasyonu Amacı**

Satış hacmini arttırmada işletmeler satışların maksimizasyonu üzerinde durmaktadırlar. Yani belli bir dönemde belli bir satış düzeyine ulaşmayı hedeflemektedirler.

Birim satış hacmini arttırmayı hedefleyen bir işletme yüksek satış hacminin birim fiyatlarda düşüşe sebep olacağı ve uzun dönemde de bunun firma karlılığını olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedir. Bu amaçla fiyatlar mümkün olan en düşük seviyede tutularak en yüksek pazar payı elde edilmeye çalışılır. Bu uygulama pazara nüfuz etme fiyatlandırması olarak adlandırılmaktadır. Ancak, düşük fiyat stratejisi belirli şartlar altında uygundur. Bunlar; pazar fiyata karşı son derece hassas olmalı ve düşük fiyat pazarda büyümeyi sağlayabilmeli, artan üretim tecrübesiyle birlikte üretim ve dağıtım maliyetlerinde düşüş olmalı, düşük fiyatın pazara girenleri ve girmek isteyenleri caydırıcı nitelikte olmasıdır (Altunışık vd., 2001:165).

### **2.2.3 Rekabetçi Amaçlar**

İşletmeler fiyatlarını belirlerken rakiplerini esas alabilirler. İşletme yöneticileri pazarda sadece kendilerinin satış yapması, başka işletmeleri de pazar dışına atmayı hedeflemektedirler.

Bazı işletmeler ileride ortaya çıkabilecek rekabetin yolunu önceden kesmek amacı taşıyan fiyatlama amacı gütmektedirler. Önceden pazarı ele geçirip sonra onu korumanın, sonradan ele geçirmekten daha kolay olduğunu düşünürler. Özellikle pazara girişlerin kolay olduğu alanlarda, önceden iyi bir pazar payına sahip olmak büyük bir önem taşımaktadır (İslamoğlu, 2006:331).

### **2.2.4 Ürün Konumlandırma Amacı**

Bir ürünün fiyatını belirleyen en önemli etken tüketicinin o ürüne verdiği değerdir. Fiyatı değerinden fazla olan ürünler müşteri bulamaz. Bu durumda fiyat-değer dengesini sağlamak için tüketiciye ürünü istenilen fiyata değdiğine inandırmak gerekir. Önce ürünün tüketici gözünde değerinin saptanıp buna göre ürünü pazarda konumlandırmak gerekir (Kasapoğlu, 2007:30). Yani fiyatın ürünün pazarda algılanan değerine uygun olması gerekmektedir.

### **2.2.5 Yaşamı Sürdürme Amacı**

İşletmelerin kâr elde etmenin yanı sıra işletmelerin topluma hizmet etmek, büyümek ve gelişmek gibi birtakım amaçları da vardır.

İşletme varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu bir iktisadi çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet gösterir, işletmenin her zaman büyük değişme gösteren bu çevre koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüyüp gelişmesi gerekir (Mucuk, 2001:30). Tüketici arzularındaki değişimler, rekabet kızıksıklığı veya aşırı kapasite dolayısı ile firmanın yaşamını sürdürebilmesidir.

Bir firma rekabetçi gücünü arttırdığı, tüketici isteklerini çeşitlendirdiği ve karşıladığı sürece yaşamını sürdürebilir. Firma uzun vadede değerini nasıl arttıracakını ve yok olmamaya karşı nasıl korunması gerektiğini öğrenmek zorundadır (Kotler, 1997:496).

İşletmeler zor dönemlerinde ayakta kalabilmek için fiyatlarını çok aşağı çekebilmektedir. Burada işletmelerin öncelikli hedefi kar elde etmek değil varlığını devam ettirebilmesidir.

### **3 FİYATLANDIRMA POLİTİKALARI**

Fiyat işletmeler ve müşteriler açısından önemli olduğundan işletmelerin fiyatlandırma politikalarını, fiyatlandırmayı etkileyen faktörleri ele alması ve işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.

Fiyatlandırma politikaları ile işletmenin hedeflenen amaçları gerçekleştirilmeye çalışılır. Fiyatlandırma politikası hedefleri işletme açısından, ticari açıdan ve müşteriler açısından üç grupta toplanır (Gülçubuk, 2008:16).

- **İşletme açısından:** Sürüm ve pazar paylarında artış, kârlılıkta iyileşme vb.
- **Ticari açıdan:** Mevcut ticari kanallarda büyüme, pazar beklentilerinin karşılanması, farklı dağıtım kanallarında aynı fiyat uygulamalarını güvenceye alma,
- **Müşteriler açısından:** Fiyatları rakip ürünlerin fiyatlarıyla karşılaştırma, fiyat uygunluğunu belirleme ve fiyat algısını etkilemedir.

Fiyatlandırma politikaları; rekabetçi fiyat politikaları, tek fiyat ve değişir fiyat politikası, fiyat indirimi politikası, psikolojik fiyat politikası, coğrafi fiyat politikası olarak görülmektedir.

#### **3.1 Rekabetçi Fiyat Politikaları**

İşletmeler genelde rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Bu rekabet fiyatların belirlenmesi açısından da geçerlidir. İşletmeler pazarın kabul edebileceği fiyatın çok az üstünde ya da çok az altında bir fiyat belirleyebilirler. Bu belirlemede rakiplerin davranışları önem kazanır (Kasapoğlu, 2007:67).

Rekabetçi fiyat politikaları piyasa fiyatı düzeyinde fiyatlama, piyasa fiyatları üzerinde fiyatlama, piyasa fiyatları altında fiyatlama olmak üzere üç şekilde görülmektedir.

#### **3.2 Tek Fiyat ve Değişir Fiyat Politikası**

Tek fiyat politikası, müşteri farkı gözetmeksizin, aynı malın her müşteriye aynı fiyatla satılması demektir. Tek fiyat uygulayan işletmeler, pazarlık gücü zayıf, küçük işletmelerin güvenini kazanırlar. Ayrıca bu politika zamandan tasarruf sağlar. Bu politika seçal satış yöntemi ile satış yapan perakendeci işletmeler tarafından başarı ile uygulanmaktadır (İslamoğlu,

2006:348). Örneğin Lcwaikiki mağazalarında ürünlerinin fiyatları Türkiye'nin her yerinde aynı olmaktadır.

Değişir fiyat politikası ise, aynı malın değişik özellikteki müşterilere farklı fiyatla satılması demektir. Bu politikanın üstünlüğü, fiyata karşı duyarlı olan ve pazarlık etmeyi seven müşterileri, daha iyi tatmin etmesidir; zayıf tarafı ise, farklı uygulamaların farkına varan müşterilerin işletmeye olan güvenlerinin sarsılmasıdır (İslamoğlu, 2006:348).

### **3.3 Fiyat İndirimi Politikası**

Ticari hayatta esas fiyatın belirlenmesinden sonra uygulanmakta olan çeşitli indirimlere rastlanılmaktadır. Farklı fiyatlar çoğu kez çeşitli indirimler sonucu oluşur. Başlıca fiyat indirimi politikaları peşin ödeme indirimi, miktar indirimi, mevsimlik indirim ve erken ödeme indirimidir.

- **Peşin ödeme indirimi:** Satın alınan bir ürünün bedeli kredi kartı veya taksitle ödenmeyip nakit olarak ödendiğinde fiyat üzerinden yapılan indirimdir (Altunışık vd., 2001:185). Örneğin taksitli fiyatı 100 TL olan bir ürünün peşin fiyatının 80 TL olmasıdır.
- **Miktar indirimi:** Bir defada daha çok ürün satılmasını teşvik eden ve üreticilerin belirli satış miktar gruplarına uyguladıkları indirimdir (Çağlar ve Kılıç, 2008:141). Örneğin 100 kg.lık bir ürünün fiyatı 100 TL, 150 kg.lık bir ürünün fiyatının 120 TL olarak belirlenmesidir.
- **Mevsimlik indirim:** Mal ve hizmetlerin en fazla alıcı bulunduğu dönemden hemen sonra satışları canlandırmak, stokları azaltmak için başvurulan indirimdir (Mucuk, 2001:163). Örneğin, havayolu işletmeleri, oteller vb. işletmeler satışların düştüğü dönemlerde bu yola başvurumaktadırlar.
- **Erken ödeme indirimi:** Genellikle kredili satışlarda uygulanmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2008:141). Örneğin, bir ürün tüketiciye 60 gün vade ile satılmışsa ve tüketici borcunu bir hafta sonra ödemişse belirli bir indirim uygulanmaktadır.

### **3.4 Psikolojik Fiyat Politikası**

Mucuk (2001)'e göre Psikolojik Fiyat Politikası, tüketici davranışlarının incelenmesi ile ortaya çıkan, alışılmışın dışındaki talep eğrilerini esas alan fiyatlandırma uygulamalarıdır. Bu fiyatlandırma politikası insanın her zaman rasyonel davranmadığını gösterdiğinden tüketici davranışlarındaki farklılığa dayandırılmıştır.

Yaygın olarak kullanılan psikolojik fiyatlandırma politikaları arasında küsuratlı fiyatlandırma, prestij fiyatlandırması, sabit fiyat uygulaması, değer fiyatlandırması ve referans fiyatlandırma sayılabilir (Altunışık vd., 2001:185).

- **Küsuratlı fiyatlandırma:** Ürünlerin fiyatları tam sayı şeklinde değil de küsuratlı rakamlar olarak belirlenmektedir (Altunışık vd., 2001:186). Örneğin; 19.90 TL olarak belirlenmiş bir ürünün fiyatı 20.00 TL'den az olduğu için tüketiciler ürünün fiyatının uygun olduğunu düşüneceklerdir.
- **Prestij fiyatlama:** Fiyat yüksek kaliteyi yansıyacak şekilde yüksek tutulur ve tüketicilere fiyat yoluyla kalite imajı psikolojik olarak yerleştirilir (Korkmaz vd., 2009:411). Parfüm, kıymetli taşlar, kürk ve elmas gibi lüks ürünlerde fiyat kalitenin bir göstergesi olarak algılanmaktadır.
- **Değer fiyatlandırma:** İşletmenin yüksek kalite bir ürün için oldukça düşük bir fiyatı belirlemesidir. Örneğin Toyota'nın lüks modeli olarak piyasaya sürülen Lexus, kalite ve özellikler açısından Mercedes'e benzer özellikler taşımakta fakat fiyatı çok daha düşüktür (Altunışık vd., 2001:187).
- **Referans fiyatlandırma:** Bir ürünün orta fiyatlı modeli yüksek fiyatlı bir modelle yan yana konularak tüketicilerin orta fiyatlı modelin dikkat çekmesi sağlanmaktadır (Altunışık vd., 2001:186-187). Bu uygulamayı daha çok perakendeciler uygulamaktadırlar.

### 3.5 Coğrafi Fiyat Politikası

Bir işletmenin müşterileri çeşitli mesafelerde ve coğrafi alanlarda bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme taşıma ve nakliye masraflarının satıcı tarafından değil de alıcı tarafından karşılanmasını arzu edebilir ve bu doğrultuda nakliye ve taşıma masraflarını alıcılara yüklemek amacıyla fiyatlara ilave eder (Altunışık vd., 2001:187).

İşletmeler dünyanın farklı bölgelerinde bulunan müşteriler için ürünlerin nasıl fiyatlandırılması gerektiğine karar vermelidir (Kotler ve Armstrong, 2010:344-345). Bu fiyat politikalarının başlıca çeşitleri şunlardır (Mucuk, 2001:162):

- **FOB fiyatı:** Malı satan işletme yükleme anında malın mülkiyetini alıcıya devretmesidir. Yani taşıma maliyetini tamamen alıcı üstlenmektedir.
- **Tek teslim fiyatı:** Coğrafi yerine bakılmaksızın, tüm alıcılara tek fiyat uygulanır ve taşıma maliyetini işletme yüklenir.
- **Bölge teslim fiyatları:** İşletme pazarını birkaç bölüme veya bölgeye ayırır ve her bölge için tek teslim fiyatı uygulanır. Belirli her bölge için ayrı bir ortalama teslim fiyatı uygulanır, fakat birkaç fiyat söz konusu olur.

## 4 FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

İşletmelerde uygulanan fiyatlandırma stratejileri işletmeyi en yüksek kâra ulaştıracak en doğru fiyat seviyesinin tespit edilmesini amaçlamaktadır. Fiyatlandırma stratejileri yeni ürün fiyatlandırma stratejisi ve mevcut ürün fiyatlandırma stratejisi olarak görülmektedir.

### 4.1 Yeni Ürün Fiyatlandırma Stratejileri

Yeni ürünlerin fiyatlandırma stratejileri yüksek fiyat stratejileri ve düşük fiyat stratejileri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

#### 4.1.1 Yüksek Fiyat Stratejileri

İşletme yöneticileri, yeni malları fiyatlarırken malın bir an önce başabaş noktasına ulaşmasını yatırımlarının kısa sürede geri dönmesini ya da rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı isteyebilirler. Bu istekleri, onları yüksek fiyatlarına götürür. Yüksek fiyat stratejisi de aşağıdaki alt stratejilerle uygulanabilmektedir (İslamoğlu, 2006:333-334).

- **Pazarın kaymağını alma:** Pazara ilk girişte yüksek gelir sağlanmaya çalışıldığı için fiyat yüksek tutulmaktadır. Bu strateji fiyata duyarlı olmayan pazar bölümlerine yönelerek, kalitede ilerleyerek ve imaj yaratarak uygulanabilir. Kotler ve Armstrong (2010)'a göre ürünün kalitesi ve imajı bu ürünü satın almayı desteklemesi gerekmektedir.
- **Ödüllü fiyatlandırma:** İşletme ortalama kardan daha yüksek kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle kalite geliştirilir. Mala pahalı olduğu ölçüde değerli olduğu imajı kazandırılır.
- **İmaj yaratan fiyatlandırma:** Bazı mallar işletmenin ününü güçlendirmek için yüksek fiyatlandırılır. Malın kaliteli olduğu ölçüde pahalı olduğu vurgulanır.
- **Koruyucu fiyatlandırma:** Bazı işletmeler, küçük işletmeleri fiyat rekabetine karşı koruyarak kendi fiyatlarını yüksek tutmaktadırlar.

#### 4.1.2 Düşük Fiyat Stratejileri

Düşük fiyat stratejisi iyi bir pazar elde etmeyi ve rakipleri olabildiğince pazardan uzak tutmayı hedef alan stratejidir. İslamoğlu (2006)'ya göre aşağıdaki alt stratejilerle uygulanmaktadır.

- **Pazara nüfuz etme:** Pazarı ele geçirme ya da yüksek pazar payı stratejisi olarak adlandırılır. Bu strateji ile pazara yayılarak güçlü mevzileri ele geçirmeyi amaçlamaktadırlar. Tüketicilerin fiyata karşı duyarlı olduğu, satışların artması halinde maliyetlerin düşeceği ve ürünün taklit edilebileceği durumlarda bu stratejinin uygulanması mümkündür.

- **Pazara girişleri engelleme:** Pazar çekiciliğini yok etmek amacıyla fiyatların çok düşük tutulması durumudur. Pahalı ve üstün teknoloji gerektirmeyen taklidin kolay olduğu ürünlerde işletme pazar çekiciliğini yok etmek isteyecektir.
- **Tutundurmaya yönelik:** İşletme fiyatı tutundurma aracı kullanarak kaliteye rağmen ucuz fiyat imajını yaratmak isteyeceğinden fiyatları düşük tutmaktadır.
- **Pazardan kovmak için fiyatlandırmak:** İşletme rakiplerin yaşayamayacağı düzeyde fiyatlarını düşük tutarak onları pazardan uzaklaştırmak istemektedir. Rakipler pazardan çekilince fiyatları yükselmektedir. Mevcut rakibin yerine başka rakibin geleceği düşüncesiyle günümüzde bu strateji pek uygulanmamaktadır.
- **Dizginleme:** İşletmeler, kamuoyu yönetiminin göstereceği tepkilerden çekindikleri zaman, fiyatlarını belirli bir düzeyin altında tutmaya özen göstermektedirler. Çünkü fiyatlarını yüksek tuttuklarında kamu yönetiminin yüksek fiyat uygulamalarına karşı önlem alabilir ve işletmeler bundan zarar görebilirler.

#### **4.2 Mevcut Ürün Fiyatlandırma Stratejileri**

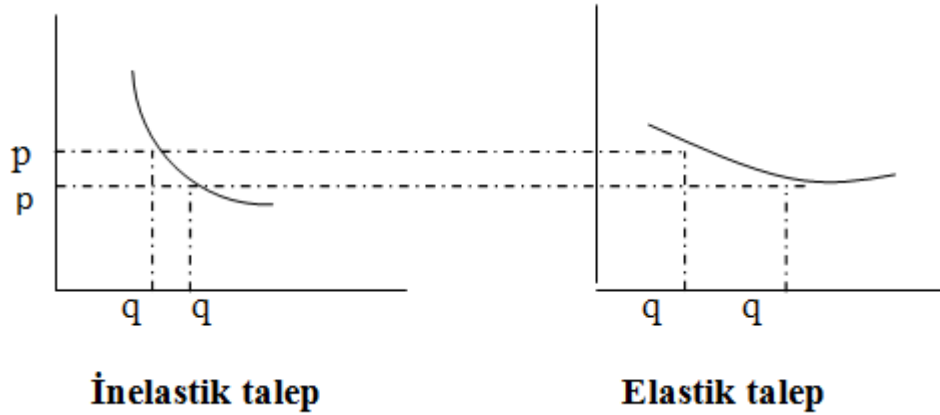
İşletmeler mevcut mallarını içinde buldukları koşullara göre üç farklı yöntemle fiyatlandırır.

- Talep (değer) odaklı fiyatlandırma
- Rekabet odaklı fiyatlandırma
- Maliyet odaklı fiyatlandırma

##### **4.2.1 Talep (Değer) Odaklı Fiyatlandırma**

1990'ların başında rekabetin yoğunlaşması sonucunda işletmeler tüketici odaklı ya da başka bir deyişle talep odaklı yaklaşımı benimsemeye başladılar. Buna göre fiyatların belirlenmesinde önemli olan tüketicinin firmanın ürününü nasıl algıladığıdır. Talep odaklı fiyatlandırmanın etkili olduğu durumlardan biri firma ürününün tüketicilerce rakip ürünlere kıyasla daha yüksek değere sahip olarak algılanmasıdır. Ayrıca tüketicilerin fiyat hassasiyetinin düşük olduğu veya tüketicilerin alternatif ürünler konusunda bilgi sahibi olmadığı durumlarda da talep odaklı bir fiyatlandırma stratejisi oldukça uygundur (Altunışık vd, 2001:177).

Daha önce belirtildiği gibi iyi bir fiyatlandırma, müşterilerin değer algılarının ödemek istediği fiyatı nasıl etkilediğinin anlaşılmasıyla başlar. Hem alıcılar hem de endüstriyel alıcılar fiyatların onlara sağlayacağı fayda ile dengeli olmasını isterler. Böylece fiyatlar belirlenmeden önce pazarlama yöneticileri talep ile fiyat arasındaki ilişkiyi anlamaları gerekir (Kotler ve Armstrong, 2010:326).

**Şekil 1: İnelastik ve Elastik Talep Eğrileri**

**Kaynak:** Philip Kotler ve Gary Armstrong (2010): Principles of Marketing, Pearson Education, New Jersey.

Talep esnekliği fiyatlandırmadaki en önemli noktalardan biridir. Fiyatın talep esnekliği; fiyat değişimine karşın talebin ne kadar değişeceğinin belirlenmesidir. Bir ürünün satış fiyatı düştüğünde talep miktarında artış görülmektedir.

İnelastik talep durumunda; bir ürüne olan talep fiyat değişimine karşı duyarlı değildir ve fiyattaki artış toplam gelirden bir artışı sağlamaktadır. Rekabetin çok fazla olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Elastik talep durumunda ise ürüne olan talep fiyat değişimine karşı duyarlıdır ve toplam gelirden azalmaya neden olmaktadır.

Talebe dayalı fiyatlandırmada, ürüne olan talep göz önünde bulundurularak ürün fiyatlandırılır. Ürüne yönelik talep yüksekse ürüne yüksek fiyat konulur ama ürüne yönelik talep düşükse ürünün fiyatı düşük olmaktadır (Korkmaz vd., 2009:406).

#### 4.2.2 Rekabet Odaklı Fiyatlandırma

Gerçek hayatta görülen fiyatlandırma şekillerinin en kolay uygulananı halidir.

Rekabete yönelik fiyatlandırma, firmanın fiyatlarını geniş ölçüde rakiplerin fiyatlarına bakarak belirlenmesidir. Bu fiyatlandırmanın en belirgin özelliği, firmanın fiyat ile maliyet veya talep arasında değişmeyen bir ilişkiyi sürdürmeye çalışmamasıdır. Cari fiyatı esas alma ve kapalı zarf usulüne göre iki şekilde uygulanmaktadır (Mucuk, 2001:155).

- **Cari fiyatı (piyasa fiyatını) esas alma:** Rekabete yönelik fiyatlandırmanın en yaygın olarak kullanılan şeklidir. Firma, fiyatını endüstride görülen ortalama fiyat düzeyinde tutmaya çalışır.
- **Kapalı zarf (eksiltme veya ihale) usulü:** Bu usul özellikle devlet ihalelerinde kullanılır. Büyük işletmelerde de giderek artan bir şekilde bu yola başvurulmaktadır. Bu usulde çeşitli mal ve hizmet sunan firmalar rakiplerin fiyat tekliflerini tahmin



etmeğe ve öğrenmeye çalışarak onlardan biraz daha düşük fiyat teklifi yapma yarışına girerler. Amaç, işletmenin düşük fiyat önermesi ve işletmenin ihaleyi kazanmasıdır. İşletme ne kadar düşük fiyat önerirse kazanma şansı da o kadar yüksek olacaktır.

#### **4.2.3 Maliyet Odaklı Fiyatlandırma**

Maliyete dayalı fiyatlandırma; üretim, dağıtım, tutundurma ve fiyatlandırma stratejilerinin maliyete dayalı bir şekilde fiyatların belirlenmesini içerir. Rynair, Wal-Mart ve Acer gibi bazı işletmeler düşük maliyeti baz alarak üretimi yapmaktadırlar. Düşük maliyetle üretim yapan işletmeler fiyatlarını düşük tutarak daha çok satış ve gelir elde etmektedirler (Kotler ve Armstrong, 2010:319).

Bazı işletmeler fiyatlarını belirlerken maliyetlerini esas alır. Maliyete dayalı fiyatlandırma yöntemleri; temel alınan maliyete belirli bir kâr marjının uygulanması sonucu bulunan rakamın eklenmesi yolu ile satış fiyatının saptanması esasına dayanmaktadır (Saban, 2006:459). Maliyet odaklı fiyatlandırma; maliyet artı (maliyet + kâr) usulü ve hedef fiyatlandırma (sabit kar hedefli fiyatlandırma) olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

**a) Maliyet artı (maliyet + kâr) usulü:** Fiyatlandırma kararlarında işletme birim maliyet üzerine belli bir oranda kâr marjı ilave ederek fiyatı belirleme yoluna gider. Örneğin birim maliyeti 100 tl olan bir ürün için maliyet üzerinden %50 oranında kâr etmek isteyen bir işletme satış fiyatını 150 tl olarak belirleyecektir.

Buna göre fiyatın belirlenmesinde bilinmesi gereken en önemli değişken birim maliyettir. Birim maliyetin hesaplanması ise aşağıdaki formülle yapılmaktadır (Altunışık vd., 2001:174).

$$\text{Birim maliyet} = \text{Değişken maliyet} + \frac{\text{Toplam sabit maliyet}}{\text{Beklenen satış seviyesi}}$$

$$\text{Maliyet artı (kâr) fiyatı} = \text{Birim maliyet} * (1 + \text{Kâr marjı \% 'si})$$

Maliyete dayalı fiyatlandırmanın üstünlüğü, kolay uygulanabilmesi ve sonuçların kolay izlenmesidir. Buna karşılık şu sakıncaları vardır (İsamoğlu, 2006:339):

- Doğru ve yeterli maliyet bilgilerinin elde bulunmaması durumunda kâr kaybına neden olması,
- Maliyetlerin hesaplanmasında hangi fiyatların kullanılması gerektiği sorun olabilir.
- Maliyetler satış hacmine göre değişeceğinden, maliyetlerin hangi satış hacmine göre hesaplanması gerektiği sorun olabilir,
- Maliyete dayalı olarak belirlenecek fiyat, taban hakkında fikir verir, ama tavan hakkında vermez,

- Ayrıca, fiyat maliyetin güdümünde kalacağından, maliyetlerin düşürülmesi gerektiği çoğu kez iş işten geçtikten sonra anlaşılmaktadır.

**b) Hedef fiyatlandırma (sabit kar hedefli fiyatlandırma):** Bu fiyatlandırmaya göre bir işletme öngörülen bir satış seviyesinde belirli bir kâr miktarına ulaşmayı istemektedir. Bu amaç doğrultusunda, fiyat amaçlanan kâr miktarını sağlayacak bir seviyede belirlenir. Ancak, bu yaklaşımda fiyatın belirlenebilmesinde başabaş noktası önemli rol oynamaktadır. Başabaş noktası bir işletmenin satışlarında masraflarını kurtarıp kara geçeceği asgari satış miktarını göstermektedir ve bu noktanın üzerinde işletme kâr etmeye başlamaktadır. (Altunışık vd., 2001:175). Başabaş noktasının formül yardımıyla hesabı aşağıdaki gibi yazılır.

$$\text{Başabaş noktası} = \frac{\text{Sabit maliyetler}}{(\text{Fiyat} - \text{Değişken maliyet})}$$

$$\text{Hedef kâr miktarı} = \frac{\text{Sabit maliyet} + \text{Hedeflenen kâr miktarı}}{(\text{Fiyat} - \text{Değişken maliyet})}$$

## 5 İNTERNET ORTAMINDA PAZARLAMA VE FİYATLANDIRMA STRATEJİLERİ

Kung vd. (2002)'ye göre internet işletmelerin faaliyetlerini yürütebilmesi için işletmelere yeni kanallar sağlamaktadır. Daha fazla kâr elde etmek ve daha doğru fiyatlandırma stratejileri geliştirmek ve uygulamak için internet ortamında pazarlama işletmelere fırsatlar sunmaktadır. Buy.com internetin satın alma gücünü ve rekabeti arttırdığını fiyatları ise aşağı çektiğini belirtmiştir.

İnternet ortamında pazarlama geleneksel pazarlama yöntemlerinden yararlı olsa da internet ortamında pazarlama geleneksel pazarlamadan farklılık göstermektedir. Aşağıdaki tabloda internet ortamında pazarlama ve geleneksel pazarlama, pazarlama faaliyetleri açısından karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 1:** Geleneksel Pazarlama ile İnternet Ortamında Pazarlama Arasındaki Farklar

Pazarlama Faaliyeti	Geleneksel Pazarlama	İnternet Ortamında Pazarlama
<i>Reklam</i>	Basılı, video kayıtlı ya da ses kaydı olarak hazırlanır ve TV, radyo, gazete gibi standart medya araçları kullanılır. Genellikle çok sınırlı bilgi sunulabilir.	Çok geniş kapsamlı bilgi tasarımıyla hazırlanarak, işletmenin web sayfasına konur. Ayrıca diğer sitelerden manşet koyma hakkı satın alınır.
<i>Müşteri Hizmeti</i>	Müşterilerin başvurularına yanıt vermek üzere haftada beş gün, günde sekiz saat mağazada ya da telefonda hizmet sağlanır. İşyerleri ziyaret edilerek bakım ve onarım hizmetleri verilir.	Haftada yedi gün, günde yirmi dört saat hizmet sunulur. İstenilen çözümler telefon, faks ya da e-posta ile gönderilir. Online diyalog sürdürülür. Bakım ve onarım hizmeti uzaktan bilgisayar desteği ile sağlanır.
<i>Satış</i>	Müşteriler ve müşteri adayları telefonla aranır ve ürün ya fiziksel olarak ya da projeksiyon makineleri ile tanıtılır.	Müşteri adayları ile video konferanslar yapılır. Ürün bilgisayar ekranında tanıtılır.
<i>Pazarlama Araştırması</i>	Bireysel görüşmelerden, odak gruplardan ve telefon ya da mektupla gönderilen anketlerden yararlanır.	Haber gruplarıyla görüşmeler ve mülakatlar yapılır ve e-posta ile yapılan anketlerden yararlanır.

**Kaynak:** İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç (2008); Pazarlama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Bilgi teknolojileri kullanılarak internet ortamında pazarlama amaçlarına ulaşmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Strauss, El-Ansary ve Frost, 2003:2):

- Müşteri değerinin yaratılması için pazarlama stratejilerinin yapısının değiştirilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin dağıtımı, tutundurulması ve fiyatlandırılmasının daha etkili bir şekilde planlanması ve oluşturulması,
- Müşterilerin amaçlarını tatmin edecek değişimlerin oluşturulmasıdır.

Bugünün tüketicileri, bir mal ya da hizmeti elde etmek için birçok yöntemle karşı karşıya kalmışlardır. İnternet ortamında ise tüketiciler elde edebileceklerinden çok daha fazla bilgiye sahip olmaktadır. Kotler (2003)'e göre; elektronik pazarlar alıcılara pek çok avantaj sağlamaktadır.

- Günde yirmi dört saat, haftada yedi gün ulaşılabilir olmak,
- Otomobille yol kat etme, park etme gibi masraflardan ve zamandan tasarruf sağlamak,
- Mümkün olan en düşük fiyatları sunmak.

Geleneksel pazarlarda işletmelerin uyguladığı fiyat uyarlama stratejilerinin internet ortamında daha geniş ve daha etkili bir şekilde uygulandığı görülmektedir

Fiyatlandırma ile ilgili gelişmeler, mal ve hizmetlerin pazarlanmasında uygulanan fiyatlandırma yöntemlerinde önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Günümüzde satıcılar, özel fiyat seçenekleri, belirli müşterilere göre değiştirilmiş fiyatlar ve doğru fiyatı doğru müşteriye doğru zamanda sunma gibi fiyatlandırma yöntemlerini uygulamaya koymaktadırlar. Bu değişimde hızla gelişen bilişim teknolojilerinin etkisi büyüktür. Bilişim teknolojileri sayesinde artık alıcılar, farklı firmaların ürünlerini ve fiyatlarını kolaylıkla karşılaştırabilme şansına sahip olmakta ve kendileri için en uygun seçeneği elde etmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra, yine teknoloji sayesinde satıcılar da, müşterilerin satın alma davranışları, tercihleri ve harcama sınırları gibi konularda detaylı verilere ulaşabilmekte, ürünlerini ve fiyatlarını bu veriler doğrultusunda oluşturmaktadırlar (Met ve Oktay, 2011:59-60).

İnternet ortamında fiyatlandırma stratejileri; fiyat farklılaştırması ve dinamik fiyatlandırma, bireyselleştirilmiş fiyatlandırma, uyarlama fiyatlandırması, markaya dayalı fiyat farklılaştırılması, yaşam boyu değeri fiyatlandırması ve alternatif kanal fiyatlandırmasıdır.

### **5.1 Fiyat Farklılaştırması ve Dinamik Fiyatlandırma**

Firmalar müşterilerine fiyat farklılaştırması ve dinamik fiyatlandırma uygulayarak onların farklı değer algılamalarından yararlanabilir. Dijital ekonomilerde online fiyat farklılaştırması firmaların fiyatlandırma stratejilerinden en iyi stratejilerden biri olarak görülebilir (Ancarani, 2002:685).

Fiyat farklılaştırılması, farklı müşteri gruplarının farklı fiyatları ödemeye razı olmaları durumudur.

Dinamik fiyatlandırma ise yeni bir kavram değildir ve yıllardan beri havayolu şirketlerinde uygulanmaktadır. Dijital ekonomi dinamik fiyatlandırma stratejilerinin diğer birçok sektörlerde de uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Ancarani, 2002:685).

İnternetin tüm alıcı ve satıcıların herhangi bir zamanda ve yerde fiyat sunması dinamik fiyatlandırma kavramını ortaya çıkarmıştır. Dinamik fiyatlandırma, ürünlerin liste fiyatlarından farklı olarak satılmasını ifade etmektedir (Kleindle, 2003:156).

Rohani ve Nazari (2012)'ye göre dinamik fiyatlandırmanın başarılı bir şekilde uygulanması farklı grupların farklı fiyatları ödeme isteğinde bulunmasına bağlıdır. İşletmelerde dinamik fiyatlandırmanın uygulanması ile gelir ve karın artacağı belirtilmektedir.

Dinamik fiyatlandırma, internet ortamında şirketler için oldukça cazip görünen bir stratejidir. Birçok şirket rekabet avantajı yaratmak için bu yolu uygulayabilir ve belirli periyotlarla fiyat değişkenliği yapabilir. Bu sistemi bilen tüketiciler siteyi sık sık ziyaret edebilir. Özellikle fiyat dalgalanmaları söz konusu olduğunda bu fiyatlandırmanın uygulanması iyi kazançlar sağlamaktadır. Ancak şirketin çok sık fiyat değişikliğine gitmesi ürün kalitesi ile ilgili tüketici algısını olumsuz etkileyebilir. Bu tür fiyatlandırma stratejilerinin süreklilik kazanması

şirkete olan güveni zedeleyebilir ve tüketicilerin satın alma kararını geciktirebilir (Megep, 2011:49).

Dinamik fiyatlandırma pazarlamacılara birçok avantaj sağlamaktadır. Amazon.com gibi internet üzerinden satış yapan işletmeler müşterileri hakkında veri tabanı oluşturmakta ve bu müşterilerin isteklerinin belirlenerek müşterilere uygun ürünler sunabilmektedir. Ayrıca bu fiyatlandırmanın alıcılara da birçok avantaj sağlamaktadır. İnternet sayfalarının çoğunda ürün ve fiyatlarla ilgili bilgiler yer almakta ve alıcıların fiyat karşılaştırması yapabilmelerini sağlamaktadır (Korkmaz vd., 2009:413).

## 5.2 Bireyselleştirilmiş Fiyatlandırma

Son yıllarda ürün veya hizmetlerin bireyselleştirilmesi uzun bir yol kat etmiştir. İnternetin sunduğu yeni olanaklar tarafından körüklenen bireyselleştirilmiş fiyatlandırmada pazarlama çabaları, müşterilerin artan bireysel istekleri doğrultusunda kişiselleştirilmiştir (Simon ve Butscher, 2001:109).

Veri tabanlı pazarlama ile alıcılara ait bilgiler sistemde bulunmakta, alıcıların ürünü hangi fiyatla alabileceği saptanmakta ve bu şekilde fiyat belirlenmektedir. Bu fiyatlandırmada aynı ürünlere alıcıların farklı fiyatlar ödedikleri görülmektedir.

Bireyselleştirilmiş fiyatlandırma stratejileri şu şekilde sıralanabilir (Simon ve Butscher, 2001:110-112).

- **Çok değişkenli fiyatlandırma:** Satın alınan miktar, teslim süresi, ürün kalitesi vb. değişkenlere bağlı olarak, birden fazla değişkeni dikkate alarak alıcıya göre fiyatlandırmanın yapılmasıdır.
- **Çok kişili fiyatlandırma:** Gruplar özendirilerek birden fazla kişiye daha çok indirim yapılmasıdır.
- **Paket fiyatlandırma:** Birlikte satın alınan ürünlerde paket fiyatlandırma yapılarak daha çok indirim uygulanmasıdır. Barwise vd. (2002)' ye göre; pazarın bölümlere daha çok ayrılması sonucunda daha fazla paket oluşturulabilir ve tüketicilere sunulabilir.
- **Çoklu ürün fiyatlandırması:** Kalitesi ve fiyatı düşük olan ürünlerin kalitesi ve fiyatı yüksek olan ürünlerle birlikte fiyat farklılaştırması uygulamak yoluyla yapılmaktadır.
- **Aşırı fiyat indirimleri:** Serisi bozulan ürünlerin stoklarını bitirmek amacıyla fiyatları düşürmek.

Bireyselleştirilmiş fiyatlandırma stratejisinin internet ortamında kolay bir şekilde uygulanmakla birlikte tüketicilerin aynı ürüne farklı fiyat ödedikleri bilgisine ulaşmaları bu fiyatlandırmanın dezavantajı olmaktadır.

### **5.3 Uyarlama Fiyatlandırması**

Firma müşterilerin farklı değer yargılarını karşılamak için ürün ve fiyat uyarlama stratejileri uygulanarak her iki savunma yollarına başvurulabilir. Geleneksel pazarlamada firma rekabeti ürün ve fiyat uyarlama stratejilerine benzemektedir. İnternet ortamında firmalar bilgi mallarında (iletişim hizmetleri, bilgisayar yazılımları gibi) bu fiyatlandırma stratejisine daha sık başvurma nedenleri ürünlerin farklı sürümlerinin üretme maliyetinin neredeyse sıfır olmasıdır (Ancarani, 2002:683).

### **5.4 Markaya Dayalı Fiyat Farklılaştırılması**

Reichheld ve Scheffer (2000)'e göre, internet ortamında sadakat geleneksel pazarlamaya göre daha kritik bir konu olduğudur. Güçlü müşteri bilincine sahip Amazon.com ve Cdnw markalaşma ve güven değerini ön planda tutması ile örnek olarak verilebilir.

Marka imajı güçlü olan işletmeler marka bağlılığı olan müşterilere yönelik bu fiyatlandırma stratejisini uygulayabilirler. İnternet ortamında güvenilir olmanın fiyattan daha önemli olduğu söylenebilir.

### **5.5 Yaşam Boyu Değeri Fiyatlandırması**

Müşteri yaşam boyu değeri, müşterinin firma ile ilişkide bulunduğu bütün dönemler süresince o müşteriden elde edilmesi beklenen kâr toplamı olarak tanımlanabilir (Yapraklı ve Keser, 2012:484).

Önemli bir pazarlama karması olan fiyat değer yaratmak üzerinde etkili olmaktadır. Kurtuldu (2007)'ye göre pazarlama karması unsurları bazında değer yaratmak; öncelikle ürün özelliklerini çağdaş boyutlara taşımak ve üründen beklenen faydayı artırarak ürünün performans özelliklerini iyileştirmektir.

Firmalar karlılığa daha az müşterilerin yaşam boyu değeri üzerine ise daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bu nedenle internet ortamında fiyatlandırma stratejilerinde firma ve müşteri arasında güçlü, uzun vadeli ilişkiler kurmaya ve bu ilişkileri güçlendirmeye odaklanmalıdır (Ancarani, 2002:685).

İnternet ortamında tüketici değeri oluşturulmasıyla ilgili olarak web sitesini kullanma kolaylığı ve etkili bilgilendirme, algılanan ürün kalitesi, algılanan risk, algılanan ürün fiyatı ile ilişkili olduğu söylenebilir (Chen ve Dubinskay, 2003:388).

Bu durumda firmalar kısa dönemde kar marjı kaybetmekte fakat uzun dönemde tüketici değeri kazanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili olan bu fiyatlandırma stratejisi, müşterilerin geleceğe dönük fiyat tercihleri ve fiyat aralıkları internet ortamında daha kolay bir şekilde belirlenebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi veri tabanlarını kullanarak işletmenin hedeflenen stratejiye ulaşması sağlanır.

## **5.6 Alternatif Kanal Fiyatlandırması**

İlişki pazarlamasına dayalı alternatif kanallar aracılığıyla müşterinin farklı alternatifleri kullanabilmesine fırsat veren bir fiyatlandırma stratejisidir. İnternet ortamında müşteri en yüksek değeri yakalayabileceği alternatif kanallara yönlendirilir. Yönlendirmeler büyük ölçüde internet siteleri olabileceği gibi geleneksel pazarlama araçları da olabilir. Ancak bu tür yönlendirmelerde müşterinin güveninin zedelenmemesi, kolaylık vb. ölçütlere dikkat edilmesi gerekir. Diğer taraftan müşterinin farklı kanallara yönlendirmesi durumlarında işletmenin muhatap pozisyonunun kaybetmemesine özen gösterilmelidir. Böylece uzun süreli sürmesi istenen ilişkiler sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilir. Alternatif kanallara yönlendirmenin önemi, müşterinin güvenini kazanmak ve onun sorununun çözümü noktasında açıklık ilkesine özen göstermektir (Megep, 2011:51).

## **5.7 Opsiyonlu Fiyatlandırma**

Geleneksel pazarlamada da olduğu gibi ödeme koşulları, teslim hızı vb. koşullara bağlı olarak fiyatın opsiyonlu olarak tutulmasını ifade etmektedir. Bu fiyatlandırma da rekabet avantajı sağlanabilmektedir. Ayrıca kısa gelecekte alışveriş yapmayı düşünen alıcıları elde tutulması sağlanabilmektedir.

## **6 SONUÇ**

Son zamanlarda internetin çok yaygın olması ile birlikte yeni pazar fırsatları ortaya çıkmış ve geleneksel pazarlama yerini internet ortamına bırakmıştır. Tüketiciler internet sayesinde her türlü bilgiyi elde etmektedirler.

Tüketiciler internet ortamında birçok bilgiyi elde etmekle birlikte alışveriş sitelerinden fiyat bilgisine de ulaşabilmektedirler. Farklı sitelerden toplanan fiyat bilgileri nedeniyle internet ortamında fiyat tüketicinin ürün hakkındaki temel belirleyicisi olmakta ve fiyat üzerine daha çok odaklanmaktadır. Fiyat konusunda rakip firmaların ürünleri hakkında bilgi sahibi olan tüketicinin fiyat konusundaki bilgileri dikkate alınarak işletme yöneticileri bir fiyatlandırma politikası izlemelidirler.

Rekabete dayalı fiyatlandırma politikalarını uygulayan işletmeler yer ve tutundurma bakımından sağladıkları tasarrufları fiyata yansıtmaları gerekmektedir. Ayrıca stok, sipariş, işgücü, iletişim gibi maliyet kalemlerinde tasarruflar sağlandığından fiyatları aşağı doğru çekmektedir. Dağıtım maliyetleri de fiyatı yukarı doğru çıkardığından yöneticilerin fiyatlandırma yaparken bunu da dikkate almaları gerekmektedir. Bu nedenle rekabete dayalı fiyatlandırmanın dikkate alınması ile birlikte maliyete dayalı fiyatlandırmanın da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

İnternet ortamında fiyatlandırma stratejilerinin doğru seçilmesi gerekmektedir. Böylece işletmenin başarısı artmakla birlikte işletme amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaşacaktır.

## **Kaynakça**

- Akbudak**, Kübra (2006); “Tekstil Sektöründe Fiyatlandırma Yöntemleri ve Bir Uygulama,” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Altunışık**, Remzi ve Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak (2001); Modern Pazarlama, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- Ancarani**, Fabio (2002); “Pricing and The Internet: Frictionless Commerce or Pricer’s Paradise?,” *European Management Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 680-687.
- Barwise P.**, A. Elberse ve K. Hammond (2002); Marketing and the Internet, Working Paper, Business School, London.
- Cemalcılar**, İlhan (1996); Pazarlama: Kavramlar Kararlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Chen**, Z. ve A. J. Dubinsky (2003); “A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce,” *Psychology and Marketing*, Vol. 20, pp. 388.
- Çağlar**, İrfan ve Sabiha Kılıç (2008); Pazarlama, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- Gülçubuk**, Ali (2008); “Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, s. 15-26.
- İslamoğlu**, Ahmet Hamdi (2006), Pazarlama Stratejileri: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kasapoğlu**, Veysel (2007); “Maliyet Temeline Dayalı Fiyatlandırma Yöntemleri,” Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Kleindl**, Brad Alan (2003); Strategic Electronic Marketing: Managing E-Business, South Western Press, 2. Edition, Thomson.
- Korkmaz**, Sezer ve Zeliha Eser ve Sevgi Ayşe Öztürk ve F. Bahar Işın (2009); Pazarlama: Kavramlar, Kararlar, İlkeler, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kotler**, Philip (2003); Kotler ve Pazarlama, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler**, Philip ve Gary Armstrong (2010); Principles of Marketing, Pearson Education, 13. Edition, New Jersey.
- Kung**, Mui, Kent B. Monroe ve J. L. Cox (2002); “Pricing on the İnternet,” *Journal of Product*, Vol. 11, No. 5, pp. 274-287.
- MEGEP**, (2011); “Dağıtım Maliyetleri ve Fiyatlandırma,” [http://megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/modul\\_pdf/840UH0030.pdf](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/840UH0030.pdf)
- Met**, Önder ve Kutay Oktay (2011); “Fiyatlandırmada Etkili ve Güncel Bir Yaklaşım Olarak Müşteri Odaklı Fiyatlandırma Stratejisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme,” *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s. 57-75.



**Mucuk**, İsmet (2001); Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

**Oluç**, Mehmet (2006); Temel Pazarlama Kavramları, Beta Yayınları, İstanbul.

**Reicheld**, F. ve P. Schefter (2000); “E-loyalty. Your Secret Weapon on the Web,” Harvard Business Review, July-August, pp. 105-113.

**Rohani**, A. ve Mohsen N. (2012); “Impact of Dynamic Pricing Strategies on Consumer Behavior,” Journal of Management Research, Vol. 4, No. 4, pp. 143-160.

**Simon**, Hermann ve Stephan A. Butscher (2001); “Individualised Pricing: Boosting Profitability with the Higher Art of Power Pricing,” European Management Journal, Vol. 19, No. 2, pp. 109-114.

**Strauss**, J, El-Ansary A. ve Frost R. (2003); E-Marketing, 3. Edition, Prentice Hall, USA.

**Tek**, Ö.B (1999); Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Yayınları, İstanbul.

**Yapraklı**, T. Şükrü ve Ercan Keser (2012); “Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Bir Saha Araştırması,” <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/564/556> (Erişim Tarihi, 1.11.2012).

# TURİZM GELİRLERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ\*

## ROLE AND IMPORTANCE OF TOURISM RECEIPTS IN TURKISH ECONOMY

Ali ŞEN<sup>1</sup>  
Mustafa ŞİT<sup>2</sup>

### Öz

Türkiye ekonomisi son yıllarda hızlı bir gelişme trendi içerisinde. Bu gelişim içerisinde turizm sektörünün de payı bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı Türkiye ekonomisinde turizm sektörünün gelişimi ve bu ekonomik sıçrayışta Türkiye ekonomisine sağladığı katkıları araştırmaktır. 2000-2012 yılları arasındaki turizm sektörüne ait veriler makro göstergelerle birlikte tablo ve grafikler aracılığıyla irdelenmiştir. Çalışma sonucunda, incelenen 13 yıllık süreç içerisinde Türkiye'nin turizm gelirlerinde % 236'lık bir artış olduğu saptanmıştır. Türkiye bu dönemde uluslararası turizm gelirlerinden aldığı payı da arttırmıştır. Turist sayısı açısından bakıldığında da Türkiye'nin yirminci sıradan yedinci sıraya yükselerek ülkeye turist çekme konusunda önemli bir başarı elde ettiği görülmektedir. Özellikle kriz dönemlerinden sonra turizm gelirlerinin önemli derece artması krizden çıkış noktasında da turizm sektörünün önemini göstermektedir. Türkiye'nin net turizm gelirleri Türkiye ekonomisinin iki temel sorunu olan dış ticaret açığı ve cari işlemler açığının kapanmasında önemli bir faktör olmuştur. Türkiye'de turizmin dış ticaret açığını kapatmadaki payı söz konusu dönemde ortalama %34 iken, cari açığı kapama payı ortalama %78 olarak gerçekleşmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm Ekonomisi, Turizm Gelirleri, Ekonomik Büyüme, Hizmet İhracatı.

**Jel Kodu:** E01, E61, F62, L83.

### Abstract

Turkish economy has a trend of rapid development in recent years. There is the share of the tourism sector in this development. Purpose of this study is to investigate development of the tourism sector in Turkish economy and contributions to Turkish economy in this economic leap. The datas that belonging to tourism sector between 2000-2012 years were examined with macro indicators by means of tables and charts. As a result, it was found that Turkey's tourism receipts has increased 236 percent in the 13 years period that examined. Turkey has increased its share of income from international tourism in this period. From the perspective of the number of tourists it seems that Turkey has achieved an important success that Turkey rose to seventh place from the twentieth ordinary in terms of attracting tourists to the country. After the crisis significant increase in tourism receipts especially illustrates the importance of the tourism sector at the exit point of the crisis. Turkey's net tourism receipts has been an important factor in terms of closure of foreign trade deficit and current account deficit that two main problems in Turkish economy. In this period the tourism share in closing foreign trade deficit is averagely 34 percent while share in closing current account deficit is averagely 78 percent in Turkey.

**Keywords:** Tourism Economy, Tourism Receipts, Economic Growth, Service Exports. **Jel Code:** E01, E61, F62, L83.

---

\* Bu makale, İnönü Üniversitesi S.B.E. İktisat ABD'nda hazırlanan "Türkiye'de Turizm Sektörünün Performansına Etki Eden Faktörlerin Ampirik Analizi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Prof. Dr. İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, [ali.sen@inonu.edu.tr](mailto:ali.sen@inonu.edu.tr)

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. Harran Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği YO, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, [msit@harran.edu.tr](mailto:msit@harran.edu.tr)

## 1 Giriş

Turizm sektörü gerek ölçek, yatırım, örgütlenme, yönetim boyutlarıyla ve gerekse de geriye ileriye bağımlılığı, çok yönlülüğü ile özel deneyim ve bilgi gerektirmektedir. Ayrıca teknolojiyi yakından takip etme zorunluluğu da sektörün ayırıcı özelliklerinden biridir. Ancak ne olursa olsun diğer sektörlerle karşılaştırıldığında turizm sektörünün çok hızlı gelişme gösteren bir sektör olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Küreselleşen dünyada ekonomik ve kitlesel bir olgu haline gelmesiyle ülke ekonomileri üzerindeki olumlu etkilerinin artması turizm sektörünün ekonomik önemini daha da ön plana çıkarmıştır.

Turizm sektörünün ekonomik önemini gösteren çeşitli göstergeler bulunmaktadır. Örneğin, turizm sektöründe, turizm ürünlerinden faydalanmak için o ürünlerin bulunduğu ülke ya da bölgeye gelinmesiyle çeşitli mal ve hizmetler için harcamalarda bulunulması turizme ev sahipliği yapan ekonomilerde “şelale” etkisi oluşturmaktadır. Söz gelişi taksi, oteller, restoran, benzeri turistik arz faktörleri cephesinde başlayan harcamalar daha sonra ekonominin diğer sahalarına doğru aşama aşama yayılmaktadır. Bu durum özellikle turizm sektörünün ekonominin diğer sektörleriyle önemli ölçüde girdi alış verişi olan bir sektör özelliğine sahip olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle turizm sektörü hem diğer sektörlerdeki gelişmeden etkilenmekte hem de öteki sektörlerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Ekonomik gelişme süreci içerisinde bu karşılıklı ilişki, teoride yapısal bağımlılık kavramı içinde yer alarak bir sektörün ekonomik gelişmedeki önemini de göstermektedir.

Turizm sektörü bir ülkeye döviz girdisi sağlamanın yanı sıra, o ülkenin işsizlik sorununa da çözüm üreten önemli bir sektördür. Turizm, ödemeler dengesi açısından görünmeyen ihracat olarak nitelendirilmektedir. Bu şekilde tanımlanmasının nedeni ziyaretçilere mal ve hizmet satarak döviz kazandırmasıdır. Bu sebeple turizm diğer ihracat sektörlerine göre daha avantajlı özellikler göstermektedir. Çünkü turizm yoluyla gerçekleştirilen ihracat, tüketicinin ihracata konu olan mal ve hizmete gelmesi ve yol masraflarının olmaması gibi nedenlerle dış ülkeye yapılan mal ve hizmet ihracatından farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar turizm sektöründe az miktarda ithalatla kısa zamanda döviz elde edebilme imkânı bulunması, ihracat imkânı bulunmayan bazı ürünlerde ülkenin doğal, tarihi, kültürel değerleri turistler kanalıyla dış pazar oluşmasıyla sektörün bir döviz kaynağı haline getirilmesidir.

Bu çalışmada da son yıllarda büyük atılım gösteren Türkiye ekonomisinde turizm sektörünün gelişimi ve bu ekonomik sıçrayışta Türkiye ekonomisine sağladığı katkılar diğer bir deyişle ekonomi içerisindeki rolü araştırılmıştır. Çalışma kapsamında 2000-2012 yılları arasındaki turizm sektörüne ait veriler makro göstergelerle birlikte tablo ve grafikler aracılığıyla irdelenmiştir.

## 2 TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye’de turizm sektörünün gelişimi, planlı dönem öncesi (1923-1963) ve 1963’ten günümüze planlı dönem olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir. Planlı dönem öncesinde turizm sektörüyle ilgili gelişmeler son derece sınırlı olmakla birlikte, turizmin devletin gündeminde yer aldığı görülmektedir. Yerli ve yabancı yatırımcılar için vergi indirimleri ve bazı teşvik unsurlarını içeren “Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu” 22 Mayıs 1953’te yürürlüğe girmiştir. Bununla birlikte, Turizm Bankası 1955 yılında kurulmuştur. Turizm sektöründeki asıl gelişme planlı dönemde gerçekleşmiş ve her iki dönemde de devletin politik tercihleriyle yakından ilişkili olmuştur. Planlı dönem, 1963-1983 yılları arasında devletin turizm gelişimini sağlamak üzere şartları oluşturduğu ve öncü olduğu “birinci dönem” ve 1983’ten günümüze süregelen “liberalizasyon dönemi” olarak iki alt dönemde tanımlanabilir.

1972 yılında, Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) kurulmuş ve etkin bir yönetim aracı olarak devreye girmiştir. Daha liberal bir dönemi başlatan en önemli yasal ve finansal araç ise, 1982 yılında yürürlüğe giren 2634 sayılı “Turizmi Teşvik Kanunu”dur. Anılan bu kanunla yatırımlar, öncelikli turizm gelişme alanlarına yönlendirilerek kıt kaynakların daha etkin kullanımı sağlanmış, temel planlama ve koordinasyon işlevini yüklenen Turizm Bakanlığı, devlet arazilerinin tahsisıyla ilgili işlemleri basitleştiren, yeni turizm türlerinin gelişmesini sağlayan ve tüketici haklarını koruyan bir kuruluş olarak etkinliğini sürdürmüştür.

1983 yılı, pazar ekonomisine geçiş döneminde, devletin üst yapı yatırımlarından çekildiği ve özelleştirmelerin başladığı dönem olmuştur. Bu dönem devletin öncülük görevini terk edip, özel sektör ağırlıklı ekonomik yapıya sahip bir dönem olmuştur. Bu dönemde Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TURSAB), Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB), Turizmi Geliştirme Vakfı (TUGEV), Turizm Yatırımcıları Derneği (TYD) gibi sivil toplum kuruluşları turizmde özel sektör temsilcileri konumuna gelmişlerdir(DPT, 2006).

Devletin turizmi ele alma ve değerlendirme biçiminin yeniden değiştiği yıl ise 2003 yılıdır. 1989 yılında 364 sayılı kanun hükmünde kararnameyle yeniden ikiye ayrılan Kültür ve Turizm Bakanlığı, bu kez 29.04.2003 tarih ve 25093 sayılı resmi gazetede yayınlanan 4848 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’la bir kez daha birleştirilmiştir.

Bununla birlikte 17 Haziran 2003 tarihinde uygulamaya konulan “4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu” ile Hazine’den izin alma prensibi kaldırılarak, yabancı yatırımcıyla yerli yatırımcıya eşit şartlar getirilmiştir. Böylece, 50.000 ABD Doları sermaye koşulu da kaldırılmıştır. Dolayısıyla, ülkeye giren Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları (DYSY) ve sonuçta şirket sayısında 2002 yılından sonra önemli artışlar yaşanmıştır (Bahar ve Samırkaş, 2009).

### **3 TURİZM GELİRLERİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ**

Turizm gelirlerinin Türkiye ekonomisi içindeki yerini ve önemini incelemeden önce Türkiye'nin turizm gelirlerinin uluslararası turizm gelirleri içerisindeki durumuna bakılacaktır. Tablo 1'de uluslararası turizm gelirleri, Türkiye'nin turizm gelirleri ve uluslararası turizm gelirleri içerisinde Türkiye'nin payıyla ilgili veriler bulunmaktadır. Tabloda ayrıca 2000 yılından itibaren Türkiye'nin turizm gelirleri açısından dünya sıralamasındaki yeri de görülmektedir.

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) verilerine göre 2000 yılında 474 milyar dolar olan uluslararası turizm gelirleri 2012 yılında 1 trilyon 75 milyar dolara ulaşmıştır. Uluslararası turizm gelirleri, incelemeye konu olan son 13 yıllık dönemde % 126 oranında artış göstermiştir. Bu verilere göre, dünyanın en hızlı gelişen sektörlerinin başında turizm gelmektedir.

Uluslararası turizm gelirleri söz konusu yıllar itibariyle sürekli artış göstermiştir. Bu artışlarda en göze çarpanı 2003-2004 yılları arasında yaşanmıştır. Bu yıllar arasında turizm geliri %20,5 oranında artarak 525 milyar dolardan 633 milyar dolara ulaşmıştır. Buna karşılık söz konusu dönem içerisinde, uluslararası turizm gelirlerinde ciddi azalmalar da olmuştur. 2001 yılında bir önceki yıla oranla uluslararası turizm geliri % 1,6 oranında azalarak 474 milyar dolardan 466,5 milyar dolara gerilemiştir. Ancak turizm gelirlerinde en önemli düşüş 2008 küresel ekonomik kriz sonrasında meydana gelmiş ve 941 milyar dolardan 852 milyar dolara düşmüştür. Bu dönemde azalış oransal olarak % 9,5 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 1.** Uluslararası Turizm Gelirleri İçerisinde Türkiye'nin Payı (Milyar\$)

Yıllar	Uluslararası Turizm Gelirleri	Türkiye'nin Turizm Gelirleri	Türkiye'nin Payı (%)	Dünya Sıralamasında Türkiye'nin Yeri
2000	474,0	7,6	1,52	14.
2001	466,5	8,1	1,74	11.
2002	481,9	8,5	1,76	13.
2003	525,1	13,2	2,51	9.
2004	633,0	15,9	2,51	8.
2005	678,0	18,2	2,68	8.
2006	742,0	16,9	2,28	9.
2007	858,0	18,5	2,16	10.
2008	941,0	23,3	2,48	9.
2009	852,0	22,9	2,69	9.
2010	927,0	22,5	2,43	11.
2011	1.042	25,0	2,40	12.
2012	1.075	25,6	2,38	12.
2013				
2014				

**Kaynak:** Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), Kalkınma Bakanlığı verilerinden yararlanarak hazırlanmıştır. (World Tourism Barometer 2013 Volume 11 ve World Tourism Barometer, 2012 International Tourism Results And Prospects For 2013).

Yine Tablo 1'de Türkiye'nin uluslararası turizm gelirlerinden aldığı paylar görülmektedir. Bu verilere göre, Türkiye bu dönemde uluslararası turizm gelirlerinden aldığı payı arttırmıştır. 2000 yılından 2012 yılına gelindiğinde uluslararası turizm gelirlerinden alınan pay % 1,52'den %2,38'e yükselmiştir. Ülkelerarası rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe ulusal turizm gelirlerinin artması sonuçta uluslararası turizm hareketlerinden alınan payında artışını getirmiştir. Burada ilginç görünen bir durumda küresel ekonomik kriz sonrasında (2009 yılı) uluslararası turizm gelirlerinin azalmasına karşın Türkiye'nin turizm gelirlerinden aldığı payı arttırmış olmasıdır.

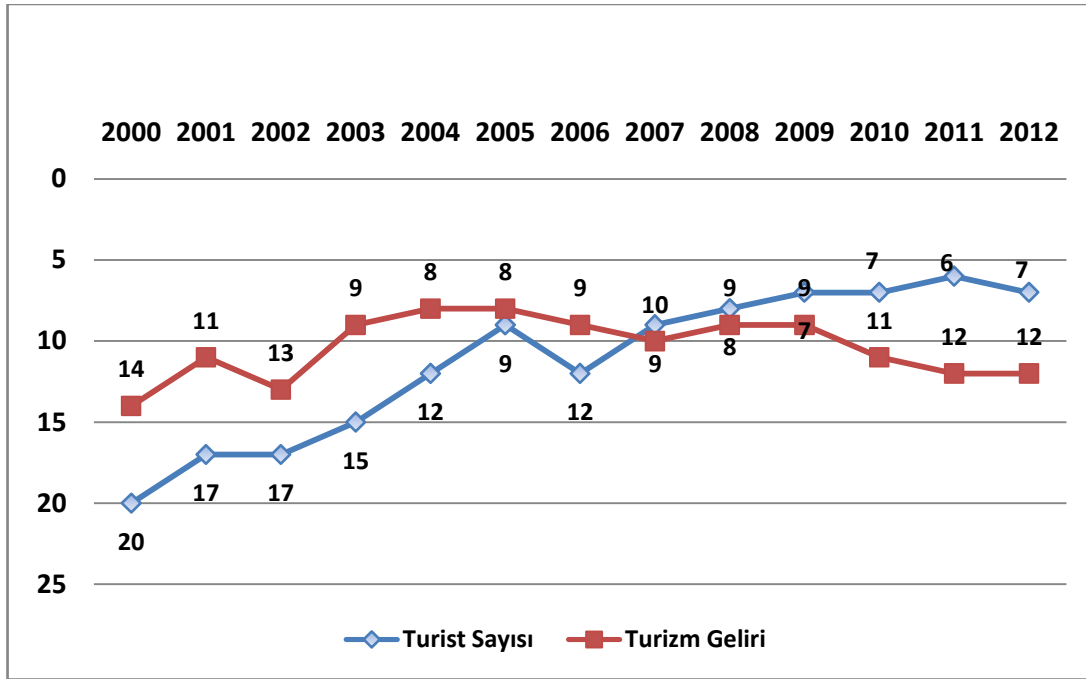
Tablo 1'le ilgili son olarak, turizm gelirleri açısından Türkiye'nin dünya turizm sıralamasındaki konumuna bakılacak olursa; Türkiye'nin uluslararası turizm gelirlerinden aldığı payların artışına paralel olarak sıralamadaki yerini de yükselttiği görülmektedir. Türkiye

2000 yılında turizm gelirleri sıralamasında on dördüncü iken 2005 yılında sekizinciliğe yükselmiştir. Sonraki yıllarda ise, Honkong ve Tayland gibi ülkelerin üst sıralara gelmesiyle on ikinci sıraya gerilemiştir.

Şekil 1’de Türkiye’nin 2000-2012 yılları arasında turist sayısı ve turizm gelirleri açısından dünyadaki konumu gösterilmiştir. Her iki açıdan da dünya turizm sıralamasında yükselme kaydettiği ve hem turist sayısı hem de turizm geliri açısından artış trendinde olduğu söylenebilir. Özellikle son 13 yıllık dönemde turist sayısı açısından Türkiye yirminci sıradan yedinci sıraya yükselerek ülkeye turist çekme konusunda önemli bir başarı elde etmiştir.

Ancak Şekil 1’de de görüldüğü gibi, turist sayısı sıralamasındaki artışa paralel olarak turizm gelirleri sıralamasında aynı oranda artış veya bir başarı yakalanamamıştır. Özellikle son üç yılda dünya turizm gelirleri sıralamasında gerileme yaşanmıştır.

**Şekil 1:** Dünya Turizm Sıralamasında Türkiye (Sıra No)



**Kaynak:** UNWTO

Tablo 2’de 2000-2012 yılları arasında Türkiye’yi ziyaret eden yabancı turist sayısı, Türkiye’nin turizm geliri ve dolar bazında turistlerin yapmış oldukları ortalama harcama verileri bulunmaktadır. Bir önceki tabloda (Tablo 1) dünya turizm gelirleri verilerine uyumlu olması açısından milyar dolar olarak verilen Türkiye turizm gelirleri bu ve bundan sonraki tablolarda milyon dolar olarak incelenecektir.

Öncelikle Türkiye’yi ziyaret eden turist sayılarına bakalım olursak; incelemeye konu olan son 13 yıllık dönemde 3 kat artış olmuştur. Bu dönemde turist sayıları 10.428.153 kişiden 31.782.832 kişiye ulaşmıştır. Bu dönemde turist sayılarındaki artış trendi sürekli pozitif

olmuştur. Yıllar içerisinde en göze çarpan artış oranı 2003-2004 yılları arasında yaşanmıştır. 2003 yılında 13.956.405 kişi olan turist sayısı % 26 artarak 17.548.384 kişiye ulaşmıştır.

**Tablo 2:** Türkiye’de Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri(Milyon \$)

Yıllar	Turist Sayısı	Turizm Geliri	Ortalama Harcama (\$)
2000	10.428.153	7.636	732
2001	11.619.909	8.090	696
2002	13.248.168	8.479	640
2003	13.956.405	13.203	946
2004	17.548.384	15.888	905
2005	21.124.886	18.152	859
2006	19.819.833	16.853	850
2007	23.340.911	18.487	792
2008	26.336.667	23.365	887
2009	27.077.114	22.980	849
2010	28.632.204	22.585	789
2011	31.456.076	25.054	796
2012	31.782.832	25.653	807

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı ve KTB verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ancak devamında yani 2006 yılında turist sayısında % 9’luk bir azalış olmuş ve 19.819.833 kişiye düşmüştür. İncelenen yıllar içerisinde turist sayısındaki tek azalış bu yılda gerçekleşmiştir. Türkiye’ye gelen turistlerin çoğunluğunun Avrupa ülkelerinden olduğunu göz önüne alırsak, bu yılda yaşanan düşüşe Almanya’da gerçekleşen 2006 Dünya Kupası organizasyonu sebep olarak gösterilebilir. Turist sayısı açısından ilgi çekici bir noktada 2008 küresel ekonomik kriz sonrasında dünya genelinde düşüş olmasına rağmen Türkiye’ye gelen turist sayısında artış görülmesidir. Ancak kriz yine de artış hızının azalmasına sebep olmuştur.

Türkiye’nin turizm gelirleri de uluslararası eğilime bağlı olarak yıllar itibariyle sürekli artış göstermiştir. 2000-2012 yılları arasında % 236’lık bir artış hızı yakalamıştır. Bu dönemde turizm gelirleri 7.636 milyon dolardan 25.653 milyon dolara yükselmiştir. İncelenen dönem içerisinde en çarpıcı artış 2002-2003 yılları arasında yaşanmıştır. 2002 yılında turizm gelirleri 8.479 milyon dolar iken 2003 yılına gelindiğinde % 55 oranında artarak 13.203 milyon dolara ulaşmıştır. Özellikle 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizlerinden sonra turizm gelirlerinin önemli derecede artması krizden çıkış noktasında da turizm sektörünün önemini göstermektedir.



Son 13 yılda turizm gelirleri üç ayrı dönemde azalma göstermiştir. Yukarıda da değinildiği gibi turist sayısındaki azalmaya paralel olarak, turizm gelirleri 2006 yılında % 7 oranında düşmüştür. Yine 2008 küresel ekonomik kriz sonrasında 2009 ve 2010 yıllarında da sırasıyla % 1,65 ve %1,72'lik azalışlar yaşanmıştır. Kriz sonrası uluslararası turizm gelirlerinin %9,5 azaldığını göz önüne alınırsa, Türkiye'nin turizm gelirlerinde ki azalışın sınırlı kaldığı söylenebilir. Ancak bu noktada dikkat çeken bir durumda, 2010 yılında uluslararası turizm gelirlerinde tekrar artış olmasına rağmen Türkiye'nin turizm gelirlerinde azalış görülmüştür.

Tablo 2'nin üçüncü kısmında ise yıllar itibariyle Türkiye'yi ziyaret eden turistlerin yapmış oldukları ortalama harcama verileri görülmektedir. Ortalama harcamaya turist başına düşen gelirden denebilir. Turistlerin Türkiye'de yaptıkları ortalama harcama miktarları genelde 700 ile 900 dolar arasında gerçekleşmiştir. 13 yıllık dönemin ortalaması alındığında da turist başına düşen gelir 811 dolardır. Turistlerin Türkiye'de yaptıkları ortalama harcamalar 1000-1100 dolar aralığında olan dünya ortalamasının altında kalmaktadır. Bu noktada denilebilir ki, Türkiye'de turist sayısında artış hızının yüksek olmasına rağmen turizm gelirlerinde aynı artış hızının yakalanamamasının bir sebebi de turistlerin yapmış oldukları ortalama harcamanın düşük kalmasıdır.

Turizm gelirlerinin ülke ekonomisi içerisinde ne kadar öneme sahip olduğunun bir göstergesi de turizm gelirlerinin GSYİH içindeki payıdır. Tablo 3'de bu konuyla ilgili veriler bulunmaktadır.

Ayrıca turizm gelirlerinin GSYİH içerisindeki payına bakıldığında, incelenen dönem içerisindeki iki kriz döneminde de (2000 Kasım-2001 Şubat ve 2008 küresel kriz) turizm gelirlerinin payının diğer dönemlere oranla yüksek olduğu görülmektedir. Bu paylar 2001 yılında %4,11 ve 2008 yılında 3,15 ve sonrasında 2009 yılında 3,73 olarak gerçekleşmiştir. Bu noktadan hareketle, turizm gelirlerinin kriz dönemlerinde ülkeye gelir getirici diğer ekonomik sektörlerle oranla daha dirençli olduğu ve GSYİH'a katkısının arttığı söylenebilir.

**Tablo 3:** Turizm Gelirlerinin GSYİH İçerisindeki Payı

Yıllar	GSYİH (Milyon \$)	Turizm Gelirleri (Milyon \$)	GSYİH İçerisindeki Pay (%)
2000	265.384	7.636	2,88
2001	196.736	8.090	4,11
2002	230.494	8.479	3,68
2003	304.901	13.203	4,33
2004	390.387	15.888	4,07
2005	481.497	18.152	3,77
2006	526.429	16.853	3,20
2007	648.754	18.487	2,85
2008	742.094	23.365	3,15
2009	616.703	22.980	3,73
2010	731.608	22.585	3,09
2011	773.980	25.054	3,24
2012	785.721	25.653	3,26

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı ve TUİK verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Türkiye'nin turizm gelirlerini inceledikten sonra turizm giderlerine ve gelir-gider dengesi incelenmiştir. Tablo 4'de turizm gelirleri ve yıllar itibari ile değişiminin yanı sıra turizm giderleri, giderlerde yaşanan değişim ve turizm gelirleriyle giderlerinin farkını alarak hesapladığımız gelir-gider dengesi verileri bulunmaktadır. Tablo 4 ile ilgili verilmesi gereken başka bir bilgi ise; ülke vatandaşlarının yurtdışında yaptığı harcamaların turizm giderleri olarak ele alındığıdır.

Turizm giderlerinin son 13 yıldaki genel durumuna bakıldığında; sürekli bir artış kaydettiği ve 2000 yılından 2012 yılına gelindiğinde 3 kat artarak 4.324 milyon dolara ulaştığı görülmektedir. İncelenen dönemde turizm giderleri de turizm gelirlerine paralel bir şekilde gelişme göstermiştir. Turizm gelirlerinin arttığı dönemde artmış azaldığı dönemde ise azalmıştır. Bu durumun bir istisnası, 2012 yılında yaşanmıştır. Bu yılda turizm gelirleri bir önceki yıla göre, %2,39 artarken turizm giderleri %13,10'luk bir azalma göstermiştir. Turizm giderleri rakamlarında ilgi çekici bir durum da yine 2008 küresel ekonomik krizi sonrasında ortaya çıkmıştır. Kriz sonrası dönemde turizm gelirlerinde düşük bir azalma yaşanırken, Türkiye'nin turizm giderlerinde hem de diğer dönemlere oranla daha yüksek bir artış gerçekleşmiştir. 2009

yılında %18,35 ve 2010 yılında %16,37 oranlarında artışlar olmuştur. Yani dünyada yaşanan krize rağmen Türk vatandaşları turizm harcamalarını arttırmışlardır.

**Tablo 4:** Türkiye'nin Turizm Gelir – Gider Dengesi (Milyon \$)

Yıllar	Turizm Gelirleri	Değişim %	Turizm Giderleri	Değişim %	Gelir – Gider Dengesi
2000	7.636	---	1.711	---	5.925
2001	8.090	5,95	1.738	1,58	6.352
2002	8.479	4,81	1.880	8,17	6.599
2003	13.203	55,71	2.113	12,39	11.090
2004	15.888	20,34	2.524	19,45	13.364
2005	18.152	14,25	2.870	13,71	15.282
2006	16.853	-7,16	2.742	-4,46	14.111
2007	18.487	9,70	3.260	18,89	15.227
2008	23.365	26,39	3.504	7,48	19.861
2009	22.980	-1,65	4.147	18,35	18.833
2010	22.585	-1,72	4.826	16,37	17.759
2011	25.054	10,93	4.976	3,11	20.078
2012	25.653	2,39	4.324	-13,10	21.329

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı ve KTB verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Turizm gelir gider dengesi ise 2000-2012 yılları arasında sürekli pozitif durumdadır. Buna göre, Türkiye'nin turizm gelirleri turizm giderlerinin üzerinde olmuştur. Üstelik bu pozitif fark yıllar itibariyle sürekli artış göstermiş ve son 13 yıl içerisinde 4 kat artmıştır. 2000 yılında turizm gelir-gider dengesi 5.925 milyon dolar iken, 2012 yılında 21.329 milyon dolara yükselmiştir. Bu durum Türkiye'nin turizm gelirlerinin turizm giderlerine oranla daha hızlı bir artış kaydettiğini göstermektedir.

Turizmin ekonomi içindeki yerini gösteren en önemli göstergelerden biri de, turizmin dış ticaret içindeki yeridir. Bu bağlamda turizm gelirleri döviz girdisi oluşturduğu için ihracat, giderleri de döviz çıktısı oluşturduğu için ithalat olarak düşünülebilir.

**Tablo 5:** Turizm Gelirlerinin İhracata, Giderlerinin İthalata Oranı (Milyon \$)

Yıllar	Turizm Gelirleri	İhracat (2)	(1) / (2) %	Turizm Giderleri	İthalat (4)	(3) / (4) %
2000	7.636	27.775	27,49	1.711	54.503	3,14
2001	8.090	31.334	25,82	1.738	41.399	4,20
2002	8.479	36.059	23,51	1.880	51.554	3,65
2003	13.203	47.253	27,94	2.113	69.340	3,05
2004	15.888	63.167	25,15	2.524	97.540	2,59
2005	18.152	73.476	24,70	2.870	116.774	2,46
2006	16.853	85.535	19,70	2.742	139.576	1,96
2007	18.487	107.272	17,23	3.260	170.063	1,92
2008	23.365	132.027	17,70	3.504	201.963	1,73
2009	22.980	102.143	22,50	4.147	140.928	2,94
2010	22.585	113.883	19,83	4.826	185.544	2,60
2011	25.054	134.907	18,57	4.976	240.842	2,07
2012	25.653	152.462	16,83	4.324	236.545	1,83

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı ve TUIK verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 5’de turizm gelirlerinin dış ticaretteki yerini gösteren veriler bulunmaktadır. Bu veriler tabloda turizm gelir – gideri, dış ticaret (ihracat-ithalat) rakamları ve turizm gelirlerinin ihracata, giderlerinin ithalata oranlarını gösteren veriler şeklinde gösterilmiştir. İhracat ve ithalatın yıllar itibariyle seyrini incelemeyen doğrudan turizmin dış ticaretteki yerini gösteren verilere odaklanılacak olunursa, turizmin her iki açıdan da bakıldığında dış ticarete olumlu katkıların olduğu söylenebilir. Çünkü turizm gelirlerinin ihracat gelirlerine oranının ithalata oranla daha yüksek olduğu verilerden anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, turizm ülkeden döviz çıkmasından çok ülkeye döviz girmesine sebep olmaktadır. 2012 yılına gelindiğinde 2000 yılına göre turizm gelirlerinin ihracattaki payında kısmi bir düşüş yaşanmıştır. İncelenen dönem içerisinde turizmin ihracat içindeki payı ortalama % 22 seviyesinde olmuştur. Özellikle kriz yıllarında bu oranın daha da yükseldiği görülmektedir. Bu sebeple denilebilir ki, turizm kriz dönemlerinde diğer ihracat sektörlerine oranla daha az etkilenen deyim yerinde ise ekonomide can simidi olabilecek bir sektör konumundadır. Turizm giderlerinin ithalata oranının da 2000 yılından itibaren azalan bir seyir izlediği görülmektedir. İncelenen dönemde turizm giderlerinin arttığı göz önüne alındığında, bu artışa rağmen ithalata oranının düşük kalması hatta daha da azalıyor olması yukarıda bahsedilen görüşü desteklemektedir.

Tablo 6'da turizm gelirlerinin dış ticaret açıklarını kapamadaki payı konusunda turizm gelirlerinden turizm giderlerinin düşülmesiyle elde edilen net turizm geliri, dış açık rakamları ve dış açığı kapamada turizmin payıyla ilgili veriler bulunmaktadır. Konu edilen dönemde Türkiye'de dış ticaret dengesinin sürekli açık vermesinden dolayı direkt olarak veriler dış açık başlığıyla verilmiştir.

Bir ülkenin ithalatının ihracatından fazla olması durumunda oluşan fark (dış ticaret açığı), döviz açığı oluşturmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi, turizm gelirlerinin döviz girdisi oluşturduğu için ihracat, giderlerinin de döviz çıktısı oluşturduğu için ithalat gibi düşünülürse, turizmin dış ticaret açığı dolayısıyla döviz açığını kapatmada ihracat ve ithalat kadar önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

**Tablo 6:** Turizm Gelirlerinin Dış Ticaret Açığını Kapamadaki Payı (Milyon \$)

Yıllar	Net Turizm Geliri	İhracat	İthalat	Dış Açık	Turizmin DTA Kapama Payı (%)
2000	5.925	27.775	54.503	26.728	22,17
2001	6.352	31.334	41.399	10.065	63,11
2002	6.599	36.059	51.554	15.495	42,59
2003	11.090	47.253	69.340	22.087	50,21
2004	13.364	63.167	97.540	34.373	38,88
2005	15.282	73.476	116.774	43.298	35,29
2006	14.111	85.535	139.576	54.041	26,11
2007	15.227	107.272	170.063	62.791	24,25
2008	19.861	132.027	201.963	69.936	28,40
2009	18.833	102.143	140.928	38.785	48,56
2010	17.759	113.883	185.544	71.661	24,78
2011	20.078	134.907	240.842	105.935	18,95
2012	21.329	152.462	236.545	84.083	25,37

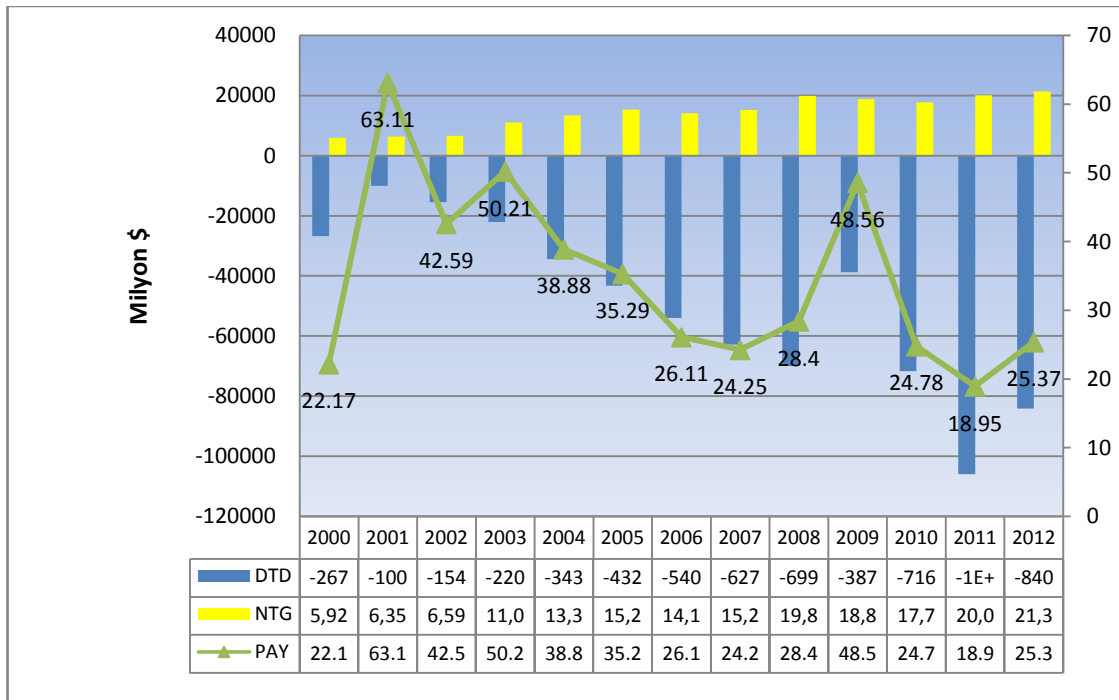
**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı ve TÜİK verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Dış ticaret açığını kapamada turizmin payı, turizm gelirlerinden turizm giderleri düşüldükten sonra ortaya çıkan net turizm geliri rakamının, ihracat gelirlerinden ithalat giderleri düşüldükten sonra ortaya çıkan dış ticaret dengesi rakamına bölünmesi suretiyle bulunur.

$$\text{Karşılama Oranı} = \frac{\text{Ulusal Turizm Dengesi (Net Gelir)}}{\text{Dış Ticaret Dengesi (İhracat – İthalat)}}$$

Tablo 10'daki verilere göre 2000 – 2012 yılları arasında turizmin dış ticaret açığını kapamadaki payı ortalama % 34 olmuştur. Türkiye ekonomisinin sürekli dış ticaret açığı verdiği göz önüne alındığında bu rakam iyimser gözükmetedir. Özellikle kriz dönemleri ve sonrasında, bu rakamın ortalamanın üstüne çıkması turizmin dış ticaret açığını gidermede ne kadar önemli bir faktör olduğunu gözler önüne sermektedir. Ancak dış ticaret açığının yüksek olduğu 2006, 2007, 2008, 2011,2012 gibi yıllarda turizmin de dış açığı kapamadaki payı düşmekte ve ortalamanın altında kalmaktadır.

**Şekil 2:** Dış Ticaret Açığını Kapamada Turizmin Payı (%)



**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı ve TÜİK

Şekil 2'de dış ticaret açığını kapamada turizmin payının yıllar itibari ile gelişimi gösterilmektedir. Grafikte DTD; Dış Ticaret Dengesini, NTG; Net Turizm Gelirlerini ifade etmektedir ve bu iki gösterge de çubuk grafik halinde gösterilmiştir. Pay ise turizmin dış ticaret açığını kapamadaki payını temsil etmekte ve çizgi grafik halinde gösterilmiştir. Buna göre; grafikte de turizmin dış ticaret açıklarını kapamada payının giderek azaldığı ve özellikle kriz dönemleri ve sonrasında dış ticaret açığını kapamada ki payının arttığı görülmektedir.

**Tablo 7:** Turizm Gelirlerinin Cari İşlemler Açığını Kapamadaki Payı(Milyon \$)

Yıllar	Net Turizm Geliri	Cari İşlemler Dengesi	Turizmin Cari Açığı Kapama Payı (%)
2000	5.925	- 9.920	59,73
2001	6.352	- 3.760	168,94
2002	6.599	626	-----
2003	11.090	- 7.554	146,81
2004	13.364	- 14.198	94,13
2005	15.282	- 21.449	71,25
2006	14.111	- 31.836	44,32
2007	15.227	- 37.781	40,30
2008	19.861	- 40.438	49,11
2009	18.833	- 12.168	154,77
2010	17.759	- 45.447	39,08
2011	20.078	- 75.092	26,74
2012	21.329	- 48.507	43,97

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı, TÜİK ve TCMB verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Cari işlemler bilançosunda yer alan mal, hizmet dışsatımından ve tek yanlı transferlerden elde edilen döviz gelirlerinin; mal, hizmet dışalımını ve tek yanlı transferler için yapılan döviz giderlerinden az, yani cari işlemler bilançosunun eksi verdiği duruma cari işlemler açığı denmektedir. Özetle, cari açık bir ülkenin ürettiğinden daha fazla harcaması anlamına gelir ve ülkeler ürettiğinden fazla yaptığı bu harcamayı diğer ülkelere borçlanarak karşılar. O ülkedeki net turizm geliri turizm hareketleri sonucunda ülkeye giren döviz miktarını ifade eder, böyle bir durumda da cari açığın kapanmasına yardımcı olur.

2000 yılı sonrasında sadece bir yıl haricinde Türkiye'nin cari işlemler dengesinin sürekli açık verdiği Tablo 7'de görülmektedir. Sadece 2002 yılında, 2001 Şubat krizi ve krizde uygulanan devalüasyon sonucunda Türkiye ekonomisinde cari işlemler açığı olmamıştır. Cari işlemler dengesi yıldan yıla büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin 2000 yılında 9.920 milyon dolar olan açık, sonraki yıllarda bir miktar azalmış 2002 yılında 626 milyon dolar fazlaya dönüşmüş, 2004 yılı ve sonrasında da cari açık artarak devam etmiştir. Son üç yılda cari işlemler dengesi yine önemli açıklarla sonuçlanmıştır.

Net turizm gelirlerinin cari işlemler dengesine oranı sadece açık veren yıllar için bir anlam taşımaktadır. Onun için tabloda 2002 yılında turizmin cari açığı kapama payı

hesaplanmamıştır. Bu oran 2000 yılında % 59 iken izleyen yıllarda dalgalı bir artışla 2001 yılında % 168'e, 2003 % 146'a yükselmiştir. Yapılan karşılaştırma döneminde en yüksek değerine de 2001 yılında % 168 ile ulaştığı görülmektedir. İncelenen 13 yıl içinde turizmin cari açığı kapama payı ortalama % 78 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye ekonomisinin kriz yaşadığı dönemlerde alınan tedbirlerden sonra cari açığın düşmesi ve turizm gelirlerinden daha düşük kalması, bu yıllarda turizmin cari açığı kapama payının yüksek olmasına sebep olmuştur.

#### **4 SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada 2000-2012 yılları arasında Türkiye'de turizm sektörünün gelişimi ve Türkiye ekonomisi içerisindeki rolü ve makro ekonomik göstergeler açısından önemi incelenmiştir. incelenen 13 yıllık süreç içerisinde Türkiye'nin turizm gelirlerinde % 236'lık bir artış olduğu saptanmıştır. Türkiye bu dönemde uluslararası turizm gelirlerinden aldığı payı da arttırmıştır. 2000 yılından 2012 yılına gelindiğinde uluslararası turizm gelirlerinden alınan pay % 1,52'den %2,38'e yükselmiştir. Özellikle kriz dönemlerinden sonra turizm gelirlerinin önemli derece artması krizden çıkış noktasında da turizm sektörünün önemini göstermektedir.

Türkiye'nin uluslararası turizm gelirlerinden aldığı payların artışına paralel olarak dünya turizm gelirleri sıralamasındaki yerini de yükselttiği görülmektedir. Türkiye 2000 yılında turizm gelirleri sıralamasında on dördüncü iken 2005 yılında sekizinciliğe yükselmiştir. Sonraki yıllarda ise, Honkong ve Tayland gibi ülkelerin üst sıralara gelmesiyle on ikinci sıraya gerilemiştir. Turist sayısı açısından bakıldığında da son 13 yıllık dönemde Türkiye'nin yirminci sıradan yedinci sıraya yükselerek ülkeye turist çekme konusunda önemli bir başarı elde ettiği görülmektedir.

Ancak turist sayısı sıralamasındaki artışa paralel olarak turizm gelirleri sıralamasında aynı oranda artış veya bir başarı yakalanamamıştır. Turist sayısının önemli oranda artışına rağmen turizm gelirlerinin aynı oranda artış gösterememesi Türkiye'nin turizm politikası açısından üzerinde önemle durulması gereken bir husustur. Türkiye'de turist sayısında artış hızının yüksek olmasına rağmen turizm gelirlerinde aynı artış hızının yakalanamamasının bir sebebi de turistlerin yapmış oldukları ortalama harcamanın düşük kalmasıdır. Bu sebeple tanıtım faaliyetlerinin ortalama turistik harcaması yüksek olan ülkelere (körfez ülkeleri vb.) yönelik olması ve alternatif tatil destinasyonlarının oluşturulması Türkiye turizmi açısından faydalı olacaktır. Bu çerçevede Japonya örneğinde olduğu gibi, yüksek gelirli turistlerin ülkeye çekilmesini sağlayacak bazı kanunları içeren bir yasa tasarısı oluşturularak, yüksek gelirli turistlerin vize sürelerinin 3 aydan 1 yıla yükseltilmesi, özellikle devlet memurları ve şirketlerde üst düzey çalışanlara yönelik havaalanlarında özel giriş yerlerinin düzenlenmesi gibi uygulamalara geçilmelidir.

Türkiye'nin GSYİH'sı içinde turizm gelirlerinin payı genellikle %3-4 aralığında olmuştur. Turizm gelirlerinin GSYİH içerisindeki payı düşük kalmaktadır. Ancak turizm gelirlerinin kriz dönemlerinde ülkeye gelir getirici diğer ekonomik sektörlere oranla daha



dirençli olduğu ve GSYİH'a katkısının arttığı söylenebilir. Çünkü 2000 Kasım-2001 Şubat ve 2008 küresel finans krizlerinden sonra turizm gelirlerinin GSYİH içerisindeki payının diğer dönemlere oranla yüksek olduğu görülmektedir.

2000-2012 yılları arasında turizm giderleri yani Türkiye'de vatandaşların yurtdışında yaptıkları harcamalarda sürekli bir artış kaydettiği görülmektedir. Bu durumun cari işlemler açığının artmasına sebep olması göz önüne alınarak olumsuz bir durum oluşturduğu söylenebilir de, Türkiye'de vatandaşların turizm harcamalarını sürekli arttırması son 13 yılda Türkiye'de bir gelir veya bir refah artışı olduğunun da göstergesi olabilmektedir. Türkiye'nin turizm gelir gider dengesi de turizm gelirlerinin turizm giderlerinin üzerinde gerçekleşmesinin sonucunda sürekli pozitif durumda olmuştur.

Türkiye'nin net turizm gelirleri Türkiye ekonomisinin iki temel sorunu olan dış ticaret açığı ve cari işlemler açığının kapanması noktasında da önemli bir faktör olmuştur. Türkiye'de turizmin dış ticaret açığını kapatmadaki payı söz konusu dönemde ortalama %34 iken, cari açığı kapama payı ortalama %78 olarak gerçekleşmiştir.

#### **Kaynakça**

**Bahar** Ozan, M. Samırkaş, (2009), *Mersin'in Türkiye Turizmindeki Yeri ve Önemi*, 10. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim 2009, Mersin, ss. 1417-1428.

**DPT**, (2006), *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.

**KTB** (Kültür ve Turizm Bakanlığı), (2013), *Turizm Gideri*, Ankara.

**KTB** (Kültür ve Turizm Bakanlığı), (2013), *Turizm Verileri*, Ankara.

**KTB** (Kültür ve Turizm Bakanlığı), (2013), *Yabancı Ziyaretçi Sayısı*, Ankara.

**Kalkınma Bakanlığı**, *Temel Ekonomik Göstergeler(Tablo V)*, Ankara, 10 Aralık 2013 tarihinde Kalkınma Bakanlığı veritabanından alınmıştır.

**TCMB** (Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası), (2013), *Ödemeler Dengesi İstatistikleri*, Ankara, 17 Aralık 2013 tarihinde T.C.M.B. veritabanından alınmıştır.

**TUİK**, *Temel İstatistikler- Ulusal Hesaplar*, Ankara, 07 Aralık 2013 tarihinde TUİK veritabanından alınmıştır.

**TUİK**, *Temel İstatistikler- Dış Ticaret*, Ankara, 07 Aralık 2013 tarihinde TUİK veritabanından alınmıştır.

**TUİK**, *Turizm İstatistikleri*, Ankara, 07 Aralık 2013 tarihinde TUİK veritabanından alınmıştır.

# ÜNİVERSİTE-SANAYİ KOORDİNASYON MERKEZİ İÇİN BİR MODEL

## A MODEL FOR UNIVERSITY-INDUSTRY CO-ORDINATION CENTRE

Hanifi BİNİCİ<sup>1</sup>

### Öz

Üniversite-sanayi işbirliği için koordinasyon yapılması ve üniversite-sanayi koordinasyonunun her fakültede kurumsallaşarak çalışması gerekir. Üretilen proje, tez ve bilimsel çalışmaların sanayide uygulanabilirliği sorgulanmalıdır. Diğer yandan fakültelerin değişik birimlerinde döner sermaye aracılığı ile sanayinin problemlerine çözüm aranmaktadır. Yukarıda sözü edilen faaliyetlerin daha planlı ve düzgün yapılması için yeni bir model önerilmektedir. Bu amaçla Üniversite-Sanayi Koordinasyon Merkezinin yapısı ve işlevleri ortaya konulmaktadır. Çalışma ile alt birimler ve değişik proje üreticilerden oluşan komisyonların çalışmaları, koordinatörlükçe üniversite üst yönetimine taşınarak karara bağlanması amaçlanmaktadır. Çok iyi yetişmiş olan elemanların katkılarıyla üniversite-sanayi ilişkileri kurumsallaşacaktır. Böylelikle üniversite sanayi ile daha iyi ilişkiler kuracak, ürün kalitesi artacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Üniversite, Sanayi, İşbirliği

### Abstract

Made for university-industry cooperation and coordination in all faculties of the university-industry co-ordination should work institutionalized. The projects produced, dissertation and industrial applicability of scientific studies must be questioned. On the other hand in the different departments of the faculty through the revolving fund is seeking solutions to the problems of industry. More of the above-mentioned activities planned and a new model is proposed to be done properly. For this purpose, the structure and function of University-Industry Co-ordination Centre are put forward. Sub-units with work and the work of the commission of the manufacturer of different projects, coordinator of the university moved to its senior management are intended to be decided. Well-versed with the contribution of the elements which can be institutionalized in university-industry relations. Thus, university will establish better relations with the industry, will increase product quality.

**Keywords:** University, Industry, Cooperation

---

<sup>1</sup> Doç. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi

## Giriş

Ülkelerin kalkınması büyük ölçüde üretimin arttırılmasına bağlıdır. Üniversite-sanayi işbirliği kalkınmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada, üniversite-sanayi işbirliğinin başarılı olması için gerekli görülen konular gündeme getirilmiş ve **çözüm önerileri** sıralanmıştır. Bu gayretlerin ülkenin her alanda gelişmesine önemli katkılar sağlayacağı kuşkusuzdur. Bu işbirliği projesi ile Türkiye'nin kalkınmasına katkı sağlanması beklenmektedir. Bunlar; ülkenin ayrıcalıklı jeopolitik konumu, ekonomik gelişimi için toplumsal uzlaşma, ekonomik seferberlik, insanların üretkenliği ve verimliliğidir.

Türkiye, dünyada var olan ekonomik çekim merkezlerine (Japonya-Amerika-Avrupa Birliği) alternatif çekim merkezi olabilir. Avrasya ülkeleri ile yakınlaşmanın sonucu olarak bizim bu ülkelere teknoloji transferi, onların da; maden ve enerji kaynaklarından yararlanması olasıdır. Söz konusu teknoloji ise ancak üniversite-sanayi işbirliği ile hayata geçirilebilir. Genel olarak kalkınmaya **sanayi, tarım ve hizmet** sektörleri öncülük yapmaktadır. Bu sektörlerden özellikle sanayinin, gerçek refah ve büyümeyi sağlamada lider olduğu bilinmektedir. Bu çerçevede, Türkiye'de bölgesel potansiyellerin en rasyonel kullanılması, küçük ve orta ölçekli sanayinin ülkeye yayılması ve desteklenmesi gereği vardır. Bilim ve teknolojideki gelişmeler; sanayinin gelişmesinde, yeni önerilerin değerlendirilmesini ve katılımcılığın sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, sanayinin gelişmesinde yardımcı sektörler olan; tarım ve hayvancılık, teknik alt yapı olanakları, yeraltı ve yerüstü zenginliklerinin belirlenmesi gereklidir.

Dünyada güçlü ve saygın bir ülke olmanın yolu, sağlıklı ve sürekli gelişen bir ekonomi ile mümkün olabilmektedir (Binici vd., 2006). Hızlı ve istikrarlı bir ekonominin gelişmesi, nüfusun tamamının, hem üretim hem de tüketim içerisinde yer almasıyla gerçekleşebilir. Bu ise, doğru istihdam ve eğitim politikalarının izlenmesi ile mümkündür. Yani, ekonominin işgücü gereksinimlerine göre, yeterli sayı ve kalitede iş gücünün sağlanması zorunlu olmaktadır.

Öğrenci de hizmet üretim sürecine katılacağından, hizmetin kalitesi önemli ölçüde öğrenci ve öğretim elemanının kalitesine bağlı olmakta, fiziksel ortam ve yararlanılan araç-gereç ve yönetim anlayışı da bu süreci önemli oranda etkilemektedir. Ekip olarak yapılacak çalışmaların sanayi tarafından değerli bulunması ve üretime yönlendirilmesi ekibin moral gücünü olumlu etkileyecektir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, öğretim elemanlarının eğitim kalitesini değerlendirmeleri de, eğitim kalitesini iyileştirme yönündeki çabaların artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Böylece kalite bilincinin oluşması yönünde önemli gelişmeler kaydedildiği görülmektedir. Kaliteyi yaratan rekabet, kaliteyi geliştirecek faktörler ise, akademik sistem ve sistemi oluşturan unsurların üstün nitelikleridir. Kalite iyileştirmek bir hedef değil, bir yolculuktur. Başarı için; sonu olmayan bu yolda sabırlı ve kararlı olmak gerekir.

Bilgi ve teknolojinin üretime yapacağı katkının çalışan işgücüsüyle sağlanacağı kabul edilmektedir. Bu katkının doğru ve ekonomik kullanılması ancak çalışan işgücüsünün vasıflı olmasına bağlıdır. Bu bağlamda mesleki eğitimde, beceri kabiliyetlerini ön plana çıkaran eğitim yöntemleri tercih edilmelidir.

İş dünyası ile kurumların birbirlerine bakış açıları çok farklıdır. Taraflar arasında ciddi ve samimi diyaloglar kurulmalıdır. İş dünyasının taleplerine uygun elemanların yetiştirilmesi esas alınmalıdır. Mezun öğrencilerden iş dünyası daha çok dar alanda yetenekli elemanlar istemektedir (Binici, 2003 ve Binici ve Arı, 2004). Günün koşullarına göre değişen ihtiyaçlara cevap veremeyen eğitimlerle yetişen gençler rekabet ortamından uzak olan kamuda iş arayışlarına girmektedirler. (1980’li yıllardan sonra okul-sanayi işbirliği kavramı Türkiye de dillendirilmeye başlanmıştır.) Küreselleşme sürecinde önümüzdeki yıllarda rekabet ve kalite nitelikli, insan gücünü daha çok ön plana çıkaracaktır. Sanayi üretken, titiz ve verilen işleri standartlara uygun yapabilen elemanlar istemektedir. Eğitim de bu taleplere cevap veren insanların yetiştirilmesine yönelmektedir. (Binici vd., 2005).

Politika yapıcılarının, yetkili makamların sağlayacakları kaynakların dışında istenirse mühendislik fakülteleri kendi yetkileri çerçevesinde veya rektörlerin izin ve desteği ile üniversite-sanayi işbirliğini geliştirebilirler (Serbest ve Mandal 2006). Aynı şekilde Teknik Eğitim Fakülteleri ve Meslek Yüksek Okullarındaki Ar-Ge çalışmaları da aynı kapsamda değerlendirilebilir. Bu makalede amaçlanan, geçmişte yapılan çalışmaların yeni döneme ışık tutmasına yardımcı olmaktır. Bilgi çağını yaşadığımız bu dönemde öğretimin üniversite-sanayi ilişkilerinin kurumsallaşması, denetlenmesi, değerlendirilmesi ile mümkün olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bunun yapılabilmesi için üniversite-sanayi ilişkileri konusunda bazı radikal kararların alınması gereği vardır.

Bilime inanmadan ve işbirliği yapmadan bir yere ulaşmak mümkün değildir (Eğrican N, 2014). Taraflar bilginin gücünü fark etmek zorundadır. Bu sayede daha istekli ilişkiler kurulması gereği vardır. AR-GE merkezleri fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmelidir. Burada AR-GE konusu ön plana çıkmaktadır. Ar-Ge “insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar” olarak tanımlanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2014). Kamu kaynakları harcanarak kurulan bu merkezlerin rasyonel olarak işletilmemesi durumunda mutlaka hesap sorma mekanizmaları çalıştırılmalıdır.

Yükseköğretim sisteminin yeniden yapılandırılması Türkiye’de sürekli tartışılan bir konudur. Pek çok üniversite bu konudaki görüşlerini, genel yapılanmanın ne şekilde olması gerektiği konusunda ayrıntılı bilgiler içeren raporlar açıklamaktadır. Teknolojik gelişme ve küreselleşme hem üniversitenin hem de sanayinin işleyişinde köklü değişikliklere neden olmaktadır (Erdil E, 2013).

## **MODELİN TANITIMI**

Bu çalışmada, uzun yıllar okul-sanayi ilişkilerini takip eden bir öğretim üyesi olarak deneyim ve görüşlerimize yer verilmiştir. Çalışmada, öne sürülen Üniversite-Sanayi Koordinasyon Merkezi’nin (**ÜSKOMER**) kurumsallaşmasına katkı sağlanması amaçlanmış ve kurumsallaşmanın gerekliliği anlatılmıştır. Bu merkez, Şekil 1’de verilen organizasyon akış

şeması içerisinde yapılandırılmalıdır. Çalışmalar genel koordinatörlükçe yürütülmeli ve elde edilen çıktılar üniversite üst yönetimleri ile paylaşıldıktan sonra eyleme geçirilmelidir.

### **ÜSKOMER'in Gerekçesi**

Birçok sanayicinin ciddi eğitim almamalarına rağmen gelişen teknolojilere zamanla uyum sağladıkları ve birçok üniversite ile işbirliği yaptıkları gözlemlenmektedir. Bu sanayicilere göre üniversiteler çok güzel çalışmalar yapmakta ancak bu çalışmalar sadece yayına dönüştürülmekte ve çalışmalardan sanayiciler bilgilendirilmemektedir. Yani üniversiteler ve sanayi arasında bu konularda işbirliğine gereksinim vardır. Bu işbirliğinin başarılı olması ancak kurumsallaşma ile olasıdır. Üniversitelerle işbirliği yapan bir sanayi kuruluşunun dünya ölçeğinde rekabet edebilmesi için; emniyetli, ergonomik ve ekonomik özelliklere sahip olması gerekir. Söz konusu bu özelliklerden birisi yetersiz olursa üretilen malın satışında önemli güçlükler yaşanır. Üniversiteler, yaşanabilecek problemleri bu özellikler çerçevesinde çözebilecek yeteneğe, kadroya ve alt yapıya sahiptir.

Üniversitemizde akademik çalışmalar aşağıdaki başlıklar altında yapılmaktadır.

1-Fen, Sosyal ve Sağlık Bilimleri kapsamında

a- Yüksek Lisans Çalışmaları

b- Doktora Çalışmaları

2-Üniversite Araştırma Projeleri Biriminde yürütülen çeşitli projeler

3-TÜBİTAK Projeleri

4-DPT Projeleri

5- Öğretim Elemanlarının Yaptığı Kişisel Çalışmalar

6-AB ve Dünya Bankası tarafından desteklenen Projeler

7-Santez projeleri

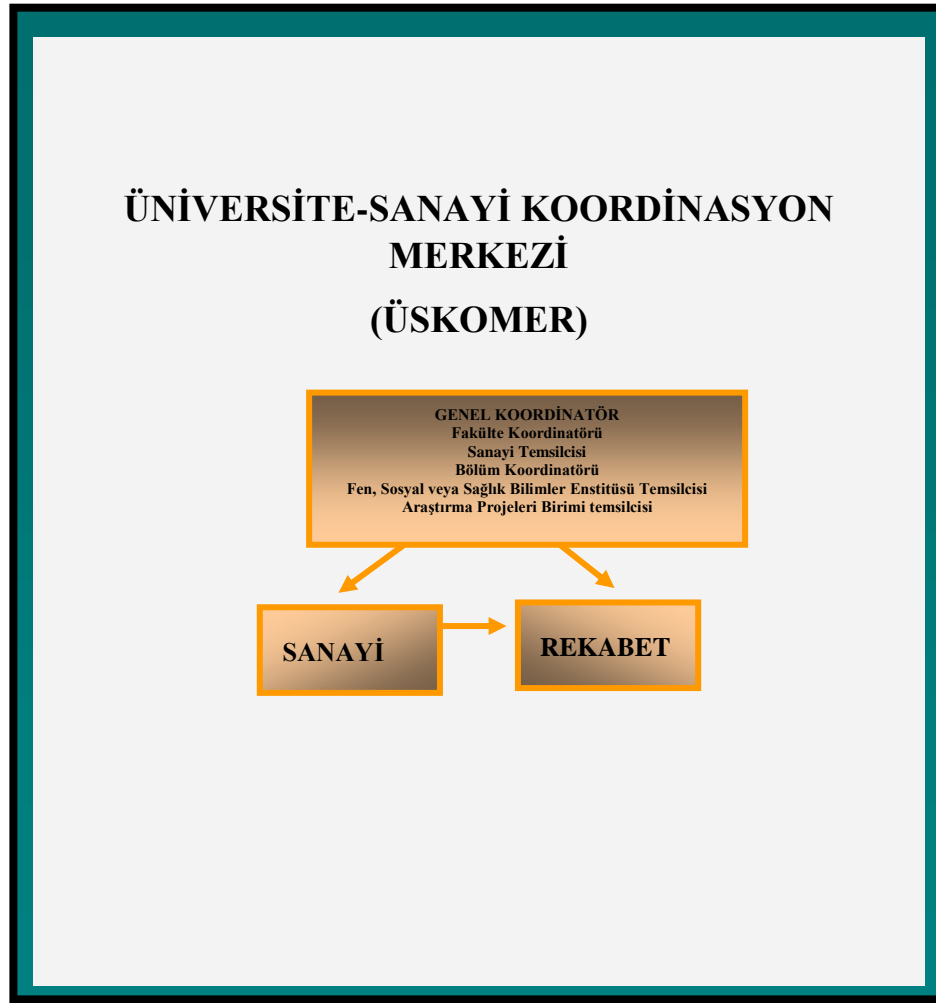
8-Diğer kurum ve kuruluşlarca desteklenen Projeler

9-proje pazarları

10-Döner sermaye kapsamında yürütülen çalışmalar

Organizasyonda ÜSKOMER direk Rektörlüğe bağlı bir merkez olacaktır. Organizasyon içerisinde ayrıca, merkezi yönetimden il sanayi müdürlüğü temsilcisi, yerel yönetimden, il özel idare temsilcisi, Sivil toplum örgütlerinden, il sanayi ve ticaret odası temsilcisi ve özel sektörden ise sanayi temsilcisi yer alabilir. Bu çalışmalar sonucunda birçok özgün sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmının sanayide hayata geçirilmesi olası iken genelde yayın yapıldıktan sonra tezler ciltlenerek veya yayınlar dosyalanarak raflara kaldırılmaktadır. Bu kadar

önemli çalışmaların ve sanayinin isteklerinin göz önüne alınmasını sağlayacak Üniversite-Sanayi Koordinasyonunun sağlanması gerekir.



**Şekil 1:** ÜSKOMER Organizasyon Şekli

### **ÜSKOMER'in Amaçları**

Türkiye'de AR-GE çalışmalarının önemi son yıllarda anlaşılmaya başlamıştır (Mühendislik Dekanları Konseyi, 2003). Bu süreçte kamu kesimi önemli oranda rol almıştır. Dünya Bankasından Teknoloji Geliştirme Proje Kredisi sağlanması gibi gelişmeler de kaydedilmektedir (Binici vd., 2005 ). Geline bu noktada Türkiye'nin sanayide daha ileri gidebilmesi; mevcut birikimlerin üniversite ve sanayici arasında paylaşılmasına bağlıdır. Üniversite-sanayi koordinasyonu öncelikli amaçları özel sektör ve kamu kuruluşları ile işbirliği halinde araştırma, eğitim ve toplumsal hizmet alanlarında sinerji oluşturarak; ulusal ve bölgesel

boyutlarda ekonomik ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlayacak işbirliği mekanizmaları kurmak, sürdürmek ve bunlara ilişkin etkinlikleri ilgilendiren kurumsal ortam oluşturmaktır. Ayrıca üniversitelerimizde yapılan çalışmaları sınıflandırmak, gerçekleştirilebilir çalışmaları sanayi ile paylaşmak, sanayinin gereksinim duyduğu alanlarda çalışma yapmak, bu konularda Fakültelerimizdeki Anabilim Dallarına tavsiyelerde bulunmak, çalışmaların yürütülmesini teşvik edecek mekanizmaları yaratmaktır. Bu hiyerarşinin sağlanması akış diyagramında da bahsedildiği gibi kurumsallaşarak yapılabilir. Güncel ve teknolojik değeri olan çalışmaların mutlaka desteklenmesi için sanayinin bilgilendirilmesi gerekir. Yukarıda sıralanan on başlıkla ilgili her türlü öneri değerlendirilmeli ve istatistikî çalışma yapılmalıdır.

### **ÜSOMER'in Görev Tanımları**

#### ***Üniversite-Sanayi Genel Koordinatörü***

Koordinatör, Üniversite ve Dekan adına sanayici temsilcileri ile bölüm, enstitü, araştırma projeleri birimleri arasındaki koordinasyonu sağlar. Bu konumu gereği her öğretim dönemi içerisinde en az iki defa taraflarla toplantı yapar, kararlar alır, gerekli destek olanaklarını araştırır. Yapılan çalışmaları belirleyeceği bir komisyon tarafından ön incelemeden geçirecek sanayicinin üretime geçirebilme potansiyeli olan çalışmaları belirler. Bu çalışmalar sanayici temsilcileri ile tartışıldıktan sonra gerekli yasal devir hakkı, destek ve teşvik konularını anlaşmaya bağlar. Elde edilen gelirler, döner sermaye kanalı ile katkı yapanlara katkısı ve yasal oranları ile ödenir. Proje çalışmasının başarılı olabilmesi için üniversite-sanayi işbirliği koordinasyonunun bir gereği olarak Şekil 2'de verilen akış ve döngü sistemi kullanılabilir. Bu faaliyetler hali hazırda üniversitelerimizde TEKNOPARK, TEKNOKENT vb. kurumsallaşmış birimlerce de yürütülmektedir. Bu çalışmalarda özellikle üniversite öğretim üyelerinin üniversite-sanayi işbirliğindeki sürece etkin katılımları sağlanabilmesi için bu çalışmalarda katma değer elde etmeleri uygun olacaktır. Zira ekonomik seviyesi daha iyi olan öğretim üyesinin süreçlerdeki katkıları maksimize edilebilir.



**Şekil 2:** Üniversite-Sanayi ilişkileri koordinasyonunun başarı döngüsü

Japonya'nın ekonomik başarısının, gençlerinin üstün eğitim seviyesi ile çok yakından ilintili olduğuna inanılır (Binici vd., 2005). Bu ülkede, eğitilmiş insanlar çok kolay istihdam edilebilmekte ve üniversite-sanayi ilişkileri son derece başarılıdır. Bu yapısı gereği ABD'de dahil bir çok ileri ülkenin Japon eğitim sistemini yakından takip ettiği bilinmektedir (Binici vd., 2006). Gelişen bir ülkede eğitimin rekabete açık olması gerekir. Bu bağlamda, en az zamanda en az kaynak kullanılarak en yüksek teknolojiyi üretebilecek beceriye sahip elemanların yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Bir ülkede başarıların ölçülebilir hale gelmesi, eğitimde kalitenin artması, kaynakların en iyi şekilde kullanıldığına anlaşılır hale gelmesi performans artırma çalışmalarına duyulan güveni artırmaktadır.

### ***Sanayi Temsilcisi***

Üniversiteler, sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmede olumlu gelişmeler kaydetmeye devam etmektedirler. İş dünyası ile üniversitelerin birbirlerine bakış açıları çok farklıdır. Taraflar arasında ciddi ve samimi diyaloglar kurulmalı ve iş dünyasının taleplerine uygun eleman yetiştirilmesi esas alınmalıdır. Ülkeler, sanayinin ihtiyaç duyduğu beyin ve iş gücü gereksinimini, uluslararası deneyimlerden de yararlanarak kendi dinamiklerine göre oluşturdukları mesleki eğitim yöntemleri ile karşılamaktadırlar. Ekonominin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün yükseltilmesi ancak gelişmiş ve üretim içinde yetiştirilmiş nitelikli mühendislerle olasıdır. Sanayi temsilcisi söz konusu ilişkilerin gelişmesine katkı yapmak ve sanayinin taleplerini üniversitelere ulaştırmak amacıyla komisyonda yer alır. Sanayi temsilcisi ilin sanayi ve ticaret odası tarafından konusunda uzman bir kişi olarak görevlendirilebilir. Komisyondaki görevlerini aksatmadan yerine getirmekle sorumludur. Gündemde belirlenen konulara görüş getirmek ve ilgili konulara kendi kurullarında tartışmaya açarak komisyona bilgi getirmelidir. Zaman zaman proje yarışmaları, sanayi istekleri gibi konularda toplantılar, seminerler ve hizmet içi eğitimler düzenleyebilir. SANTEZ vb. çalışmalarla yapılan bilimsel çalışmalar desteklenebilir.

### ***Bölüm Koordinatörü***

Bölüm koordinatörlüğü bölüm başkanı veya görevlendireceği bir öğretim elemanı tarafından yürütülebilir. En önemli görevi komisyonda alınan kararların diğer öğretim elemanlarına duyurulması ve özellikle bölümde üretilen projelerin sanayiye aktarılması ve ülke yararına kullanılması yönünde çalışmalar yapmaktır. Özellikle sanayi potansiyeli olan proje ve yöneticileri ile zaman zaman koordinatörü görüşürerek sanayi desteğinin sağlanmasına öncülük edebilir. Güncel ve sanayinin ihtiyacı olan konuların araştırılması konusunda diğer öğretim elemanlarını bilgilendirir. Özellikle araştırma alışkanlığının daha gelişmesi için destek gören projelerin tanıtımını sağlar ve ayda en az bir kere öğretim elemanları ile bir araya gelerek elde edilen sonuçları tartışır.

Öğretim üyelerinin danışmanlığını yaparak tamamlamış olduğu tezlerden elde edilecek bilimsel yayınların, hem bölgesel ve ulusal hem de uluslararası birçok problemin çözümüne katkı yaptığı hatırlatılmalıdır. Ancak çalışmaların sadece yayın safhasında kalmaması için elde edilen sonuçların sanayicilerle de paylaşılması için bir veri tabanı hazırlanmalıdır. Her dönem sonunda



öğretim üyelerinin performans göstergelerini bölümde duyurarak olumlu rekabet yaratılmasını sağlanmalıdır.

### ***Fen, Sosyal veya Sağlık Bilimler Enstitüsü Temsilcisi***

Üniversite-sanayi işbirliği çalışmaları, her iki kurum için büyük katkılar sağlayan bir süreçtir (Binici vd., 2005). Bu süreçte, sanayi kuruluşları eğitim kurumlarından hangi vasıflara sahip öğrencileri istediklerini iletme şansına sahip olmakta, eğitim kurumları da mezun verdikleri öğrencilerin eksik yönlerini belirleyerek mevcut eğitim faaliyetlerinde yeni yaklaşımlar ortaya koyabilmektedirler. Günümüz hizmet ve endüstri sektörleri eğitilmiş ara insan gücü istihdam etmenin önemini kavramıştır. Fen, Sosyal ve Sağlık Bilimler Enstitüsü temsilcileri nitelikli çalışmaların yapılması için anabilim dallarını harekete geçirebilir. Tez çalışmaları ile sanayiye aktarılabilen, tezden yerli ve yabancı yayın çıkarabilen öğretim üyelerinin ödüllendirilmesi mümkündür. Bu çalışmalar üniversite ortamında **sinerji** yaratacaktır. Temsilcinin önemli görevleri komisyona düzenli bir şekilde katılmak, yapılan tezlerin dökümünü komisyona sunmak ve bunlardan sanayi potansiyeli olanların seçimine katkı yapmaktır.

### ***Araştırma Projeleri Birimi Temsilcisi***

Üniversite-sanayi işbirliğinin tesis edilmesi ve geliştirilmesinde çok önemli işlevleri olan araştırma projelerinin komisyonla paylaşılması gerekir. Temsilciler komisyonca belirlenen toplantılara düzenli bir şekilde katılmalı ve gerçekleşen projelerin dökümünü komisyonla paylaşmalıdır. Ayrıca tamamlanan projelerden sanayi potansiyeli olan projelerin seçimine katkı yapmalıdır. Güncel ve sanayinin gereksinim duyduğu ya da toplumun acil önceliği olan konuların çalışılması teşvik edilmelidir.

## **ORTAK ÇALIŞMA ALANLARI**

Üniversite-sanayi işbirliği aşağıda bir kaç örneği verilen değişik alanlarda yapılabilir.

### ***Endüstriye Dayalı Eğitim /Staj***

Endüstriye dayalı eğitim/staj ile üniversitede kazanılan teorik bilgilerin uygulamaya aktarılması sağlanır. Sanayide işlemlerin uygulamaları sırasında olayları gözlemleme fırsatı verir. İşyeri organizasyonunu inceleme ve işyeri faaliyetleri ile öğretim müfredatı arasında ilişki kurulabilir. Bunlar ise stajyere; endüstriye dayalı eğitim /staj yaptığı kurumun yönetim yapısını inceleme, üretim yöntemlerini kavrama, güvenlik işlemlerini kavrama, kalite kontrol sistemlerini analiz etme, araştırma ve geliştirme programlarını ve pazarlama politikalarını inceleme olanağı sağlar. Endüstriye dayalı eğitim /staj sırasında stajyer, iş tecrübesi kazanır ve bilgisini arttırır. İletişim ve işbirliği sağlar. Bu nedenlerle endüstriye dayalı eğitim /staj konusunda üniversite-sanayi işbirliğinin yapılması kaçınılmazdır. Bu işbirliği için endüstriye dayalı eğitim komisyonu gibi alt komisyonlar kurulabilir. Endüstriye dayalı eğitim /staj yapılabilecek sanayi kuruluşlarının öğrenciyi tanıması, endüstriye dayalı eğitim /staj sonrası istihdam olanakları yaratabilir. Gerçekçi yapılabilecek bu çalışmaların kesinlikle denetlenmesi gerekir. Denetimlerle

naylon stajların önüne geçilebilecektir. Fiziki kapasiteleri düşük olan kurumlarda staj yapmak öğrencilere çok fazla bir şey kazandıramayacaktır. Öğretim üyelerinin öğrencileri denetlemesi ve karşılıklı iletişim sayesinde sanayi kuruluşları üniversiteleri yakından tanıma olanağı bulabilir.

### ***Eğitim Alanında***

Özellikle hizmet içi eğitim, yeni teknolojilerin tanıtımı vb konularda karşılıklı eğitim, seminer ve konferanslar düzenlenebilir. Bu çalışmalar sayesinde güncel konuların eğitimi sağlanabilir.

### ***Proje Destekleri***

Üniversite-sanayi işbirliğinin en önemli ayaklarından birisi ortak projeler üretmektir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinde bulunarak araştırma projelerinin hazırlanması ve yürütülmesi faaliyetleri gerçekleştirmeli veya bu tür projelere katkı sağlanmalıdır. Proje üretimi, konu belirlenmesi, öncelikli çalışma alanları, ileri teknoloji konuları vb konular koordinatörlükçe belirlenir ve ilgili birimlere gönderilir. Bazen de toplumsal gereklerin yerine getirilmesi konusunda öncelikli projeler üretilebilir. Projelerin değerlendirmesinde son derece objektif ölçütleri koordinatörlük belirler. Ayrıca bu çalışma kapsamında kamu ve özel kuruluşlara, faaliyet alanlarına ilişkin konularda, danışmanlık ya da bilirkişilik hizmetleri verilmesi sağlanabilir. Proje çalışmalarında mümkün oldukça öğrencilerin yer alması sağlanmalıdır. SANTEZ gibi proje desteklerinin bu bağlamda değerlendirilmesi uygun olacaktır. Bu çalışmaları yürüten öğretim üyeleri ve tezi yapan öğrencilerin ödüllendirilerek çalışmanın sanayiye aktarılması ana amaç olmalıdır.

## **KALKINMA AJANSLARININ KATKILARI**

Kalkınma Ajansları hakkındaki 5449 sayılı yasa, bu kuruluşlara kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, kaynakların yerinde kullanılması, yerel kaynakların harekete geçirilmesi, ulusal kalkınma planları vb birçok görev vermiştir. Bu bağlamda söz konusu ajansların üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanmasında etkin rol alması sağlanabilir. Yakın gelecekte bilim-teknoloji alanında üniversiteler, AR-GE kurumları ve sanayi arasında tam bir koordinasyon sağlanması daha da önem kazanacaktır. Bu amaçla sanayinin AR-GE çalışmalarına katılması, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi, potansiyeli yüksek olan üniversitelerde çekim merkezleri kurulması ve ileri teknolojilerin araştırılması kaçınılmaz olacaktır.

## **PROJE PAZARLARI**

Gerek bölgesel ve gerekse ülke çapında TÜBİTAK ve bölgede faaliyet gösteren sanayi ve ticaret odaları tarafından desteklenmekte olan bu faaliyetler son yıllarda yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmalarda amaç, üniversitede ortaya konulan yenilikçi ve özgün projelerin tanıtılması ve sanayinin beğenisine sunmaktır.

## **DÖNER SERMAYE KAPSAMINDA YAPILAN İŞLEMLER**

Genellikle sanayinin ihtiyaç duyduğu test danışmanlık vb. hizmetler, alanında uzman öğretim elemanlarınca karşılanmaktadır. Bu işlemlerin yapılmasında yerleşik bir düzen bulunmamaktadır. Ancak fakülte yönetim kurullarınca her yıl belirlenen fiyat listelerine göre sözü edilen hizmetler sunulmaktadır. Bu hizmetler üniversitelerde fakültelerde yapılabildiği gibi merkezi laboratuvarlarda da yapılabilmektedir. Bunun için genel ilkeler içeren bir yönerge geliştirilebilir. Bu sayede işlemlerin süreci hızlandırılabilir.

## **SONUÇLAR**

Günümüzde gelişmiş ekonomilerin artık tümüyle üretim tabanlı olmadığı, üretimde bildiğimiz sermaye ve emek değerlerinin yanına hem de onlardan çok daha etkili olan bilgiyi koyduğunu görmekteyiz. Şimdilerde yenilikçi ekonomi ya da bilgi tabanlı ekonomi kavramlarını içeren “bilgiye dayalı süreçlerden” türetilen en yüksek katma değer arayışlarının olduğunu görüyoruz (Kiper M, 2010). Bunu yaparken üniversite ve sanayi adeta iç içe girmiş durumdadır. Üniversite-sanayi işbirliğinin önündeki engeller mutlaka kaldırılmalıdır. Bu engeller genel olarak; yönetim anlayışı, döner sermaye uygulaması gib bürokratik engeller, Sanayinin ihtiyaçlarını tam belirlememesi, yeniliğe kapalı bulunmaları, karşılıklı güven eksikliği, tarflar arası isteklendirme, ilgi eksiklikleri, üniversitelerin üretime yönelik bilgi sağlayamaması, konuyla ilgili başarı hikâyelerinin bilinmemesi sıralanabilir. Ayrıca, sanayicilerin de üretim sürecindeki elemanlarını yüksek lisans ve doktora yapmaları konusunda teşvik etmeleri önem arz etmektedir. Ülkemizde küçük ve orta ölçekli sanayicilerin AR-GE'ye yeterli finansal kaynak ayıramamaktadır. Bilgi gizliliği konusundaki endişeler karşılıklı güvensizlik ortamının doğmasına neden olmaktadır. Üniversite sanayi arasındaki önemli bir bağlantı noktası olan staj mekanizmasına sanayi tarafından yeterli önem verilmemektedir. Staj yapan öğrencilerin, staj süresince sanayici tarafından daha titiz eğitilmeleri gerekmektedir (Yardımcı ve Müftüoğlu E, 2014).

Özelde bu çalışmadan aşağıdaki sonuçlar sıralanabilir.

- 1) Üniversitelerimizde, Üniversite-sanayi koordinatörlüğü kurulmalıdır (AB ofisi gibi).
- 2) Üniversite-sanayi koordinatörlüğü her dönem için çalışma programları yapmalı ve dönem sonlarında faaliyet raporlarını sunmalıdır.
- 3) Performansa dayalı bir ölçme-değerlendirme sistemi geliştirilmeli ve başarılı çalışmalar ödüllendirilerek yeni projelerin yapılması teşvik edilmelidir.
- 4) Üniversite-sanayi işbirliğinin tesis kapsamında endüstriye dayalı eğitim komisyonu kurularak öğrencilerin gerçek staj yapmaları sağlanmalıdır.

- 5) SANTEZ projeleri, üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde geliştirilerek yeni teknolojilerin yaratılmasının ülke kalkınmasında önemli katkısı olacaktır.
- 6) Döner sermaye kapsamında yapılan işlemlerin daha hızlı yürütülmesi için yöntemler geliştirilmelidir.

*Sonuç olarak 2023 hedefleri dikkate alındığında; ülkemiz AR-GE yapısı içinde sanayicilere önemli sorumluluklar verilmektedir. Bu çerçevede sorumlulukların yerine getirilmesi için özel sektörün, kamu ve üniversite ile yakın ilişkiler içinde bulunması gereği vardır.*

### **Kaynakça**

- Binici** H, Arı N, Bodur M.N, (2006), “Mesleki Teknik Eğitimde Endüstriye Dayalı Eğitim (EDE)/Staj”, 3.Ulusal MYO Sempozyumu, Süleyman Demirel Üniversitesi, s:260–264, Burdur.
- Binici** H, (2003), “Standart Mesleki Teknik Eğitim, Standart Dergisi”, Sayı: 503, 145–152, İstanbul.
- Binici** H, Arı N, (2004), “Mesleki ve Teknik Eğitimde Arayışlar”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24:383–396 Ankara.
- Binici** H, Bodur, M.N, Ari N, Gürün D.K, (2005), “Engineering Education in Production”, 3<sup>rd</sup> Balkan Region Conference on Engineering Education, 12–15 September,175–178, Sibiu, Romania.
- Binici** H, Arı N, Kutlu O, (2005), “Japon Eğitim Sistemi ve Eğitim Reformu”, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29: 58–64, Adana.
- Binici** H, Temiz H, Köse M.M, Bodur M.N, (2006), “Mühendislik Fakültesinde Öğrenci Performans Ölçümü”, GAP V. Mühendislik Kongresi Bildiriler Kitabı, cilt:2, 1531–1539, Şanlıurfa.
- Binici** H, Arı N, Bodur M.N, Gürün D.K, (2005), “Üretim İçinde Mühendislik Eğitimi”, TMMOB Mühendislik Eğitimi Sempozyumu, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Ankara.
- Eğrican** N, (2014), Founding President; SUNTEK International & Senior Consultant for Strategic Energy Partnerships Teknopark Istanbul, Istanbul.
- Erdil** E, (2013), “Değişen üniversite-sanayi işbirliğinde üniversite örgütlenmesi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 68: 95 – 127, Ankara.
- Kiper** M, (2010), “Dünyada ve Türkiye’de Üniversite-Sanayi İşbirliği” 1. Baskı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, 150 syf, Ankara.

**Mühendislik Dekanları Konseyi**, (2003), “Üniversite-Sanayi İşbirliği Önündeki Engeller”, Ankara. Şubesi, 225–234, Ankara.

**Oslo Kılavuzu**, (2014), Kamu üniversite sanayi işbirliği değerlendirme raporu ve strateji belgesi taslağı (2015-2019), Aralık 2014.

**Serbest A.H, Mandal H**, (2006), “Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Geliştirilmesi İçin Eğitim Sistemi İçinde Uygulanabilecek Öneriler”, II Ulusal Mühendislik Kongresi, 269–277, Zonguldak.

**Yardımcı A, Müftüoğlu E**, (2014), “Üniversite Sanayi İşbirliğinde Sanayi Kesiminin Beklentileri ve Sorunları” ISBN: 978-605-137-411-6 TOBB Yayın No: 2014/235, Ankara.

# AİLE ŞİRKETLERİNDE DUYGUSAL VE RASYONEL DİNAMİKLER: AİLE VE İŞ İLİŞKİLERİNİN AYRI TUTULMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA\*

EMOTIONAL AND RATIONAL DYNAMICS IN FAMILY BUSINESSES:

A RESEARCH FOR SEPARATING FAMILY AND BUSINESS RELATIONSHIPS

Halil İbrahim ŞENGÜN<sup>1</sup>

Lutfiye ÖZDEMİR<sup>2</sup>

## Öz

*Aile*, yapı itibari ile informal ilişkileri ve dolayısıyla duygusal yönü ağır basan bir yapıyı ifade ederken *şirket* ise mantıksal yönü ile kendinden söz ettiren ve duygusallığın çoğu kez yerinin olmadığı birimdir. Birbiriyle uyuşmayan bu iki olgunun şirketin sürekliliğine olumsuz etkide bulunmaması, aile şirketinin kurumsallaşmak için ciddi çaba sarf etmesine bağlıdır. Kurumsallaşma sayesinde aile ve iş ilişkileri birbirinden soyutlanacak ve şirket profesyonel bir hüviyet kazanacaktır.

Bu çalışmada da aile şirketlerinin kurumsallaşma çabalarından biri olan aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına yönelik olarak katılımcılara bazı sorular yöneltilmiştir. Gaziantep, Malatya ve Diyarbakır illerinde toplam 135 katılımcı aile şirketinden toplanan verilerle yapılan analizler ve öneriler yer almaktadır. Çalışmanın amacı, aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile aile şirketinin bulunduğu il, faaliyet gösterdiği sektör, hukuki yapısı, çalıştırdığı personel sayısı ve kaçınıcı kuşakta olduğu ile ilgili özellikler arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığı sonucuna ulaşmaktır. Bu çerçevede verilen yanıtlar önce SPSS istatistik paket programına veri olarak girilmiştir. Daha sonra frekans analizi, One Way- ANOVA(Tek yönlü varyans), T Testi gibi analizler uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Nepotizm

## Abstract

While *Family*, meaning an emotionally predominant structure by having informal relationships, *company* is known as to be rational and no place for emotionality for most of the time. These two opposite facts in order not to negatively affect the sustainability of the company depends on the serious efforts of family businesses to be institutionalized. Because of being institutionalized, family and business relationships will be abstracted from each other and company will have a professional identity.

On this study, a set of questions asked to the participants about separating family and business relationships, which is one of the efforts of being institutionalized. Study includes analysis and suggestions generated with data gather from a total of 135 family business participants in Gaziantep, Malatya and Diyarbakır. Aim of the study, is to separate the family and business relationships, and to see if there is a correlation among the province of the family business, sector it operates in, legal structure, number of employees working in and which generation it belongs to. Answers collected around this environment primarily entered into SPSS statistics packaged software as data. After that; analysis like frequency analysis, One-Way ANOVA and T Test are applied.

**Key Words:** Family Businesses, Institutionalization, Institutionalization of Family Businesses, Nepotism.

---

\*Bu çalışma 2011 yılında Halil İbrahim Şengün tarafından savunması yapılan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Öğr.Gör. Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ibrahim.sengun@dicle.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr. İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, lutfiye13@hotmail.com

## 1 Giriş

Aile şirketi kavramı üzerinde uzlaşa sağlanmış bir tanıma rastlamak mümkün olmasa da ilgili literatür incelendiğinde çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Donnelly'nin 1964'de Harvard Business Review'de yaptığı en eski aile şirketi tanımı şöyledir (Güney: 2008:101) :

*“En az iki nesildir bir aile ile ilintili olan, şirket politikası ve amacının bu aile ile ilişkilendirildiği şirket, bir aile şirketi”* olarak düşünülebilir. Böyle bir ilişki aşağıdaki koşullardan birinin veya birkaçının bulunması halinde geçerli olur;

- Yönetici olarak seçilecek velihtin aile üyesi olması,
- Şu andaki veya daha önceki üst düzey yöneticilerinin eş veya çocuklarının yönetim kurulunda olması,
- Önemli kurumsal değerlerin bir aile ile ilintilendirilmesi,
- Bir aile üyesinin davranışlarının işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi,
- Akrabaların, işletmenin durumunun kötüye gitmesi durumunda bile, şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun, ailedeki yerini etkilemesi,
- Bir aile üyesinin kendi kariyerini belirlerken şirket ile olan ilişkisi hakkında anlaşmaya varması.

Aile şirketleri Dünya genelinde düşünüldüğünde Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin dışındaki şirketlerin % 65 ile % 90'ı arasındaki bir oranı teşkil etmektedir (İlter, 2001: 9). Dolayısıyla küresel anlamda aile şirketlerinin bu denli ezici çoğunluğa sahip olduğu düşünüldüğünde aile şirketlerinin ülke ekonomilerinde adeta bir lokomotif görevi gördüğü gerçeği karşımıza çıkacaktır.

Birçoğunun küçük ve orta ölçekli işletme olduğu Amerika'nın en iyi 500 firmasının listelendiği Fortune 500 listesinin yaklaşık % 30'luk bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. ABD'de Ford, Mars, Estere Lauder, Levi Strauss, Marriott Hotels; Fransa'da Michelin, Bic, L'Oreal; İtalya'da Fiat, Barillo, Benetton; Danimarka'da Lego ve Hollanda'da C&A aile şirketlerinin dünyadaki örneklerinden bazılarıdır (Güney, 2008: 106).

Ekonomiye kayıtlı Aile şirketlerinin bazı ülkelerdeki oranlarına bakılacak olursa: Portekiz'de %70, İngiltere'de %75, İspanya'da %80, İsviçre'de %85, İsveç'te %90, Türkiye'de %95, İtalya'da %95, ABD'de %96'lık bir orana sahip olduğu görülecektir. ([www.milliyet.com](http://www.milliyet.com)). Bu oranlara bakıldığında Dünya'da ve Türkiye'de aile şirketlerinin oranlarının diğer şirketlere oranla ezici çoğunlukta olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ancak bu kadar yüksek orana sahip olmalarına rağmen bu şirketlerin yaşam sürelerine bakıldığında maalesef iç açıcı sonuçlarla karşılaşıldığı söylenemez. Çünkü yapılan araştırma sonuçları arasında bir takım farklılıklar olsa

da sonuçlardan her 10 aile şirketinden sadece 3'ünün ikinci kuşağa devam ettiği, yine 10 aile şirketinden sadece birisinin üçüncü kuşağa devam ettiği gözlenmiştir. Araştırmacılar, bir aile şirketinin ortalama ömrünün 24 yıl olduğunu ve bu 24 yıl da kurucunun işin başında olduğu süre olarak ifade edilmektedir (Uluyol, 2004: 9). Aile şirketlerinin ortalama ömürlerinin bu kadar kısa olmasının en temel nedeni kurumsallaşamamadır. Kurumsallaşan aile şirketlerinde profesyonel bir biçimde yetki paylaşımı yapıldığından aile ve iş ilişkileri birbirinden tamamen ayrıştırılır ve bu suretle şirketin ömrü de uzayacaktır.

Günümüz küresel koşulları, örgütlerin anlık değişim ve dönüşümlere hazır olmasını gerekli kılmaktadır. Bunun biraz da sosyolojik boyutunu ifade etmek isteyen Drucker (1994: 53)'a göre "*Tarihte hiçbir yüzyıl yirminci yüzyıldaki kadar çok ve kökten sosyal dönüşümlere şahit olmamıştır.*" Bu hızlı dönüşüme karşı ayakta durabilmek aile şirketleri boyutunda kurumsallaşma ile mümkün olabilecektir. Kurumsallaşma özellikle aile şirketinin büyüüp geliştiği dönemde özellikle daha fazla ihtiyaç haline gelecektir. Çünkü artık büyüyen bir aile vardır ve evlenme suretiyle aileye katılanların şirketteki rollerinin belirlenmiş olması gereklidir. Bunun yanında ortakların çocuklarının şirketteki pozisyonları ve ortakların emeklilik sonrası üstlenecekleri rollere dair yazılı planlar da bu dönemde ihtiyaç haline gelecektir.

Aile Şirketlerinin kurumsallaşma, çeşitli kaidelere uyulmasını gerekli kılmaktadır. Bunlardan biri aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştırılmaması gereğidir. Genelde aile şirketlerinde yönetici aile üyeleri arasından seçilir ve profesyonel yöneticilere tepe yönetimde yer verilmez. Oysa, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler şirkete hem güç katabilmesi hem de ve onların bu şekilde şirketi etkilemeleri aile şirketinin yönetimini dönüştürebilecek kadar etkili olabilmektedir (Lussier and Sonfield, 2007: 42). Ayrıca, her ne kadar aile üyesi olmayan profesyonellerin istihdam edilmesinde şirket içi bir takım mahremiyetler su yüzüne çıkacak olsa da, söz konusu profesyoneller, ulusal ve uluslararası alanlardaki tecrübelerini kuruma getirecekler ve şirketin konumuna bu anlamda ciddi katkı sağlayacaktır.

Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden soyutlanamadığı ve dolayısıyla kurumsallaşma açısından sıkıntı teşkil eden konulardan biri de nepotizm(kayırmacılık)'dir. Aile şirketlerinde örgütsel kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de nepotizm diye adlandırılan akrabaları kayırma esası doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına kanaat getireceklerdir (Vural ve Sohodol, 2004: 329).

## **2 Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Bir Göstergesi Olarak Aile İlişkilerinin Ayrı Tutulmasına Yönelik Bir Araştırma**

Aile şirketlerinin kurumsal bir hüviyete sahip olabilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan bir tanesi aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması gereğidir. Keza bu şirketlerde aile ve iş ile olan ilişkilerde çoğu kez rol çatışmasından kaynaklı anlaşmazlıklar meydana gelmekte, bu da orta ve uzun vadede şirketin kapanmasına bile sebebiyet verecek boyuta ulaşabilecektir.



Böylesi potansiyel bir tehlikeden aile şirketini soyutlamak için aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına yönelik politikaların içselleştirilmesi hayati bir önem arz edecektir.

Çalışmanın bu bölümünde de aile şirketlerinde aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulup tutulmadığına yönelik olarak Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerindeki aile şirketlerinin bu konudaki tutumlarını ölçmeye yönelik olarak birtakım sorular yöneltilmiştir. Araştırmanın yukarıda sözü edilen üç ilde yapılmasının sebebi ise, AB'nin bölgesel düzeyde uyguladığı müktesebata uyum çerçevesinde; DPT koordinasyonunda ve Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı'nın da katkılarıyla hazırlanan İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırma çalışması (tr.wikipedia.org) neticesinde belirlenen TRB1(Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli), TRC1 (Gaziantep, Adıyaman, Kilis); ve TRC2 (Diyarbakır, Şanlıurfa) bölgelerinde sanayisi en gelişmiş olan iller olmasıdır.

## **2.1 Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Evreni, Örneklemi ve Güvenirliği**

Bu çalışmanın temel amacı yukarıda sözü edilen illerde üretim yapan aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temel göstergelerinden olan aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulup tutulmadığı kriterini araştırmaktır. Bu çalışmada, ilgili kriterin araştırmanın yapılmış olduğu şirketlerin faaliyette bulunduğu il, sektör; şirketin hukuki yapısı, çalıştırdığı personel sayısı ve bulunduğu kuşak ile ilişkisinin var olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırma, saha çalışması niteliğinde uygulanmış olup evreni Diyarbakır, Gaziantep ve Malatya illerinde üretim yapan aile şirketlerdir. 2011 yılında ilgili illerin Ticaret ve Sanayi Odası verilerine göre Diyarbakır'da 137, Gaziantep'te 690, Malatya'da ise 208 olmak üzere toplam 1035 adet üretim yapan şirket tespit edilmiştir. Bu illerin Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren yaklaşık 350 aile şirketi tespit edilmiş ve anket metni bu firmalara gönderilmiştir. Bu şirketlerden Diyarbakır'da 47, Gaziantep'te 57, Malatya'da ise 40 olmak üzere toplam 144 şirketten yanıt gelmiş olup bunlardan 9 tanesi değerlendirmeye alınmamış geri kalan 135 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada yüzyüze anket yöntemi uygulanmıştır. Anket soruları hazırlanırken Genç, Kocasaraç, Doğan (2008: 371)'ın "*Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Düzeyi Envanteri*"nin yanı sıra, Fındıkçı (2008: 89)'nın "*Aile Şiketi Kurumsallaşma Envanteri*" başlığı altındaki kurumsallaşmanın bir takım göstergeleri konumuzla doğrudan ilişkili olması bakımından ve Yaşa (2006: 116)'nın Mersin ilindeki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini incelemeye yönelik Yüksek Lisans tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler öncelikli olarak SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences) programına aktarılmıştır. Çalışmada güvenilirlik (reliability) testinin yanında frekans analizi, T Testi ve çok gruplu değişkenler için Tek Yönlü Varyans (One Way-ANOVA) testi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına yönelik ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,85 olarak tesbit edilmiştir. Bu da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 284).

## **2.2 Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmamızın amaçları doğrultusunda belirleyebileceğimiz hipotezlerimiz şunlardır:

H<sub>1</sub>. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri illere göre önemli bir farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması firmaların hukuki yapılarına göre önemli bir farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması firmalardaki çalışan sayısına göre önemli bir farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması faaliyet gösterilen sektöre göre önemli bir farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>. Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile firmaların kaçınıcı kuşakta olduklarına göre önemli bir farklılık göstermektedir.

## **2.3 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme**

Bu bölümde katılımcının kişisel bilgileri ve çalıştığı kurum ile ilgili kurumsal değişkenlere ait frekans dağılımları, kurumsallaşma konusundaki hipotezlerin değerlendirilmesi, kurumsal özelliklerin kurumsallaşma konusuna olan etkisinin ortaya konulması konularına değinilecektir.

### **2.3.1 Katılımcıların kişisel özellikleri ve şirketlerin kurumsal özellikleri**

Araştırmaya katılanların % 40'ının 31-40 ; %38'inin 20-30; %18'inin 41-50 yaş aralığında, %4'ünün de 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre araştırmamıza katılanların daha çok genç yaşta olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların %40'ının fakülte; %33'ünün lise, %18'inin yüksekokul, %9'unun ilköğretim; diğer olarak ifade edilen % 0.7' sinin yüksek lisans mezunu olan oranla sadece 1 katılımcının olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların % 56'sının idari ve mali işler sorumlusu; % 29'unun genel müdür veya işletme müdürü, %16'sının teknik işlerden sorumlu personel oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların daha çok idari ve mali işler sorumlusu oldukları ve dolayısıyla kurumsal bir yapıya sahip olup olmama konusunda daha çok bilgi sahibi kişiler olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların %39'u Gaziantep, %35'i Diyarbakır, %26'sı da Malatya ilindedir. Şirketlerin illere göre dağılımı incelendiğinde, iller arasında çok büyük farklılıkların olmadığı ifade edilebilir.

Aile Şirketleri, hukuki yapılarına göre incelendiğinde %65'inin Limited Şirket %35'inin ise Anonim Şirket olduğu görülmektedir. Aile şirketlerinin çalışan sayısı esas alındığında firmaların, %44'ünde 10-50 arasında personel çalıştığı, %18'inde 51-100 arası çalışanın olduğu, %11'inde 251 ve üzeri çalışanın bulunduğu, %10'unda 101-150 arası çalışanın olduğu, %9'unda

151-200 arası personelin çalıştığı ve son olarak %8' inde 201-250 arası çalışanın olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan aile şirketlerinin daha çok küçük ölçekli olduğu söylenebilir (www.kosgeb.gov.tr). Araştırmaya katılan aile şirketlerinin %74'ünün 1. kuşakta %22'lik kısmının 2. kuşakta, %4'ünün ise 3. kuşakta olduğu görülmektedir. Bu veriler de yukarıda ifade edilen aile şirketlerinin 3. kuşağa ve sonraki kuşaklara devredip varlığını uzun süre devam ettirememesi gerçeğiyle örtüşmektedir. Araştırmaya katılan aile şirketlerinden gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösterenler, %23'lük oranla eşit katılımcı sayısına sahiptir. Maden sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin oranı % 14, makine ve diğer diye adlandırılan (medikal, orman ürünleri ve kozmetik) sektörlerde faaliyet gösteren şirketler eşit oranda olup % 11'lik bir kısmı teşkil etmektedir. Plastik- ambalaj ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren şirket oranı ise %9'dur.

### 2.3.2 Betimleyici Bulgular

Bu bölümde işlenmiş verilerden elde edilen çıkarımlar ortaya konularak önceden belirlenmiş olan hipotezler tek tek ele alınarak kabul edilip edilmedikleri ortaya konacaktır.

**H<sub>1</sub>.** *“Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması, firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri illere göre önemli bir farklılık göstermektedir.”*

Birinci hipotezde aile-iş ilişkilerini ayrı tutup tutmadıklarının firmaların buldukları illere göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ile test edilmiş olup, araştırmamıza katılan firmaların aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması ile alakalı ortalama puanlar ile buldukları iller arasında anlamlı farklılaşmanın olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, çalışılan il faktörünün aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Farkın kaynağını görmek üzere yapılan LSD post-hoc çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre Diyarbakır ilinden araştırmaya katılanların görüşlerinin Malatya ilinde araştırmaya katılanların konuyla ilgili görüşlerinin ortalamasına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Buna göre; H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>2</sub>.** *“Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması firmaların hukuki yapılarına göre önemli bir farklılık göstermektedir.”*

Araştırmamıza katılanların aile ve iş ilişkilerini ayrı tutmalarının firmaların hukuki yapısına göre değişiklik arz etmediği, dolayısıyla hukuki yapının bu konuda etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; H2 hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>3</sub>.** *“Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması firmalardaki çalışan sayısına göre önemli bir farklılık göstermektedir.”*

Araştırmamıza katılanların aile ve iş ilişkilerini ayrı tutmalarının firmalardaki çalışan sayısına göre değişiklik arz etmediği, çalışan sayısının aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; H3 hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>4</sub>.** “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması faaliyet gösterilen sektöre göre önemli bir farklılık göstermektedir.”

Araştırmamıza katılanların aile ve iş ilişkilerini ayrı tutmalarının firmaların faaliyette buldukları sektörler göre değişiklik arz etmediği, yani faaliyette bulunulan sektörün aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>5</sub>.** “Aile-iş ilişkilerinin ayrı tutulması firmaların kaçınıcı kuşakta olduklarına göre önemli bir farklılık göstermektedir.”

Araştırmamıza katılanların aile ve iş ilişkilerini ayrı tutmalarının firmaların buldukları kuşaklara göre değişiklik arz etmediği, dolayısıyla da kuşak faktörünün aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir.

### **3 SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önünde büyük bir engel teşkil eden aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına yönelik olarak Malatya, Gaziantep ve Diyarbakır illerinden katılımcılara birtakım sorular yöneltilmiş olup bu sorulara verilen yanıtlar neticesinde önemli birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın yapılmış olduğu illerin aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusundaki görüşlerinin ortalamasının düşük düzeylerde olması kurumsallaşma ve dolayısıyla uzun süre varlığını devam ettirebilme hususunda ciddi endişeleri beraberinde getirmektedir. Özellikle, Diyarbakır ilinden katılanların konuya ilişkin görüşlerinin ortalaması hem Malatya hem de Gaziantep illerinden katılanların ortalamasından düşük olduğu görülmektedir. Buna göre, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşabilme konusunda aile ve iş ilişkilerini özellikle dikkate alması gerekmektedir.

Sektör anlamında aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına ilişkin görüşlerin ortalamasının da genel anlamda düşük olduğu görülmektedir. Özellikle gıda ve maden sektörlerinin konu hakkındaki görüşlerinin ortalamasının diğer sektörler göre daha düşük seviyelerde olması bu sektörlerin aile ve iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda daha dikkatli davranmalarını gerekli kılmaktadır. Bu konuda tekstil sektörünün daha profesyonel davrandığı ilgili konudaki görüşlerinin ortalamasının yüksek olmasından ortaya çıkmaktadır.

Şirkette çalıştırılan personel sayısına bakıldığında öncelikle aile-iş ilişkilerini ayrı tutma konusunda 251 ve üzeri personel çalıştıran aile şirketlerinin konu hakkında daha hassas davrandıkları görülmüştür. Personel sayısı düştükçe konu hakkındaki hassasiyetlerin de azaldığı söylenebilir.

Aile şirketinin bulunduğu kuşağa bakıldığında aile iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusundaki görüşlerinin ortalaması en düşük olan 3. kuşak aile şirketleridir. Bu konudaki en

yüksek ortalama ise 2. kuşak aile şirketlerine aittir. Dolayısıyla aile şirketi 2. kuşağa geldiğinde aile ve iş ilişkilerinin karıştırılmaması konusunda bilinçli hareket etmekte fakat 3. kuşakta aynı problemi yeniden yaşamaktadır.

Bu sonuçlar ışığında aile iş ilişkilerinin ayrı tutulması konusunda aile şirketlerine aşağıdaki hususlar önerilebilir:

- Profesyonel yönetici istihdamına önem verilmelidir.
- Terfi ve işe alım politikalarında kesinlikle aile üyelerine öncelik tanınmamalı tamamen objektif kriterlerin göz önünde bulundurulması gereklidir.
- İş yerinde olup bitenlerin kesinlikle ev ortamında anlatılmaması, hanımların eşlerinin işine engel değil destek çıkmaları gereklidir.
- Sürekli eğitimlerle konu hakkında aile üyelerinin bilinçlenmesi sağlanmalıdır.
- Aile içi rolün şirketteki rolle karıştırılmaması gereklidir.
- Aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin tesis edilmesi gereklidir.

Nepotizm olarak da ifade edilen akraba kayırmacılığının aile şirketlerinde kurumsallaşma anlamında ciddi engel teşkil ettiği gerçeğine daha önceden yer verilmişti. Şirketin kurumsallaşması ve dolayısıyla istikrarlı biçimde devamı için aile içi ilişkiler olabildiğince şirkete yansıtılmamalıdır. Bu sayede sadece şirketin ömrü uzun olmayacak, aile içi ilişkilerde meydan bulacak olası kargaşanın da önüne geçilecektir. Bu çalışmanın farklı illerdeki aile şirketlerine de uygulanması halinde konu hakkında daha ayrıntılı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir.

## **Kaynakça**

**Drucker**, Peter F. (1994), *“The Age of Transformation, in: The Atlantic Monthly”* Vol. 274, N. 5, November 1994, ss. 53–80.

**Fındıkçı**, İlhami (2008) *“Aile Şirketleri”*, Alfa Basım Yayım: İstanbul, 3. Baskı.

**Genç**, Nurullah, S. Kocasaraç, M. Doğan (2008) *“Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi”* 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul, ss. 367-374.

**Güney**, Semra (2008), *“Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar”*, Siyasal Kitabevi: Ankara, 1. Baskı.

**İlter**, Melih (2001), *“Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim Sorunları”*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları: İstanbul.

- Lussier**, Robert N. , M. C. Sonfield (2007), “*A Comparison of Family-Member and Non-Family-Member Managers in American Family Business*”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, V. 13, N. 2, pp. 31-46.
- Uluyol**, Osman (2004), “*Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*”, Medipres Matbaacılık: Malatya.
- Ural**, Ayhan, İ.Kılıç (2013), “*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*”, 4. Baskı, Detay Ya: Ankara.
- Vural**, Beril A. , Ç. Sohodol (2004), “*Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma*”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul: 2. Baskı, ss.325-332.
- Yaşa**, Eda (2006), “*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

[http://www.kosgeb.gov.tr/Userfiles/File/kobi\\_tanimi.pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Userfiles/File/kobi_tanimi.pdf) E.T.2.2.2015

[http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3BCrkiye'nin\\_%C4%B0BBS'si](http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3BCrkiye'nin_%C4%B0BBS'si)

<http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html> E. T. 08. 02. 2011

Hazır yemek işletmelerinin sorunları ve çözüm önerileri: Şanlıurfa örneği  
**Kasım KAYA-Gönül SEVİNÇ-M. Reşit SEVİNÇ-Veyssel ASOĞLU \*1-9\***

Fiyatlandırma ve internet ortamında fiyatlandırma stratejileri  
**Neslihan TANCI YILDIRIM \*10-29\***

Turizm gelirlerinin Türkiye ekonomisindeki rolü ve önemi  
**Ali ŞEN-Mustafa ŞİT \*30-45\***

Üniversite-sanayi koordinasyon merkezi için bir model  
**Hanifi BİNİCİ \*46-57\***

Aile şirketlerinde duygusal ve rasyonel dinamikler: aile ve iş ilişkilerinin ayrı tutulmasına  
yönelik bir araştırma  
**Halil İbrahim ŞENGÜN-Lutfiye ÖZDEMİR \*58-66\***

**CİLT/VOLUME: 5 SAYI/ISSUE: 8**