



**IZMIR DEMOCRACY UNIVERSITY**

**SOCIAL  
SCIENCES JOURNAL**

**IDUSoS**

**E-ISSN: 2651-5458**

**Year: 2020**

**Volume: 3, Issue: 1**



## *İzmir Demokrasi Üniversitesi Adına Sahibi*

Prof. Dr. Bedriye TUNÇSİPER

*İzmir Demokrasi Üniversitesi Rektörü*

## *Editör - Editör Yardımcısı*

Prof. Dr. Cevdet Alptekin KAYALI – İzmir Demokrasi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Filiz YÜKSEL – Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

## *Alan Editörleri*

Doç. Dr. Musa GÖK – İzmir Demokrasi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Dilek KARAMAN – İzmir Demokrasi Üniversitesi

## *Mizanpaj Editörü*

Arş. Gör. Oğuzcan AKDEMİR – İzmir Demokrasi Üniversitesi

## *Yayın Kurulu Sekreteri*

Arş. Gör. Oğuzcan AKDEMİR – İzmir Demokrasi Üniversitesi

*“IDUSOS” dergisi elektronik ortamda kör hakemlik sistemi ile yayın yapan, Türkçe ve İngilizce çalışmalara yer veren akademik ve hakemli bir dergidir. Haziran ve Aralık ayları olmak üzere yılda iki kez Ulakbim Dergipark sistemi üzerinden yayınlanmaktadır. Dergide yayınlanan çalışmaların içerikleriyle ilgili tüm sorumluluk yazara/yazarlara aittir.*

*Makale gönderim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/idusos>*

*"IDUSOS" is an open-access, double blind peer-reviewed, international online academic research journal published biannually (in June and December). The Journal publishes articles in Turkish and English.*

*For Manuscript Submission: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/idusos>*



# BUSAYIDA GÖREV ALAN HAKEMLER REFREES AT THIS ISSUE

Prof. Dr. Sinan NARDALI – İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Doç. Dr. Burak HERGÜNER – İzmir Demokrasi Üniversitesi

Doç. Dr. Pınar AYTEKİN – İzmir Demokrasi Üniversitesi

Doç. Dr. Volkan DAYAN – Trakya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Alev ÖZER TORGALÖZ – İzmir Demokrasi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Erol KALKAN – Karadeniz Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa OĞUZ – Balıkesir Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nurcan Hakan ÇIRAKLAR – Dokuz Eylül Üniversitesi

**\* Hakemler, unvan ve isim alfabetik sırasına göre listelenmiştir.**



# İÇİNDEKİLER

## CONTENTS

### 1. İçindekiler/Contents

i

#### ÖRNEK OLAY

**Ezgi KOŞAR, Dr. Öğr. Üyesi Harun BÜBER**

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA

PRACTICE FOR CULTURAL ADAPTATION IN INTERNATIONAL BUSINESSES

**1**

#### DERLEME

**Doç. Dr. Hüseyin AVUNDUK, Arş. Gör. Sinem KÜÇÜKYILMAZ**

DİNAMİK FİYATLANDIRMA STRATEJİSİ

DYNAMIC PRICING STRATEGY

**10**

**Gökay ONUR**

TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ

EVALUATION OF TAS 20 - ACCOUNTING FOR GOVERNMENT GRANTS AND DISCLOSURE OF GOVERNMENT ASSISTANCE WITH APPLICATION EXAMPLES

**24**

**Ahmet GÜNDÜZ**

ORTAÇAĞ'DA AVRUPA FEODAL KENTİ VE OSMANLI KENTİ

EUROPEAN FEUDAL CITY AND OTTOMAN CITY IN THE MEDIEVAL

**42**

## ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

### PRACTICE FOR CULTURAL ADAPTATION IN INTERNATIONAL BUSINESSES

Ezgi Koşar<sup>2</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Harun Büber<sup>3</sup>

#### Özet

Farklı dil, din, eğitim, sosyal çevre ve gelenekler gibi pek çok etken kültür boyutunu etkilemekte ve uluslararası alanlarda faaliyette bulunan işletmelerin göz ardı edemeyeceği bir önem arz etmektedir. Küreselleşen dünyada işletme yöneticilerinin bu kültürel farklılıklara uyum sağlamaları; firmaların hitap ettikleri pazarlarda tutunabilmeleri ve gelişmeleri adına dikkat etmeleri gereken bir konu halini almıştır.

Çalışmada, bu kültürel farklılıkların uluslararası işletme yönetimine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Kütahya ilinde uluslararası faaliyetlerde bulunan bir porselen işletmesi üzerinde, yüz yüze görüşme tekniği ile bir uygulama gerçekleştirilmiş ve sonuçlar incelenmiştir.

Kültürel farklılıkların etkisinin, bölgeden bölgeye değişmekte olduğu görülmüş, bu uluslararası pazarların tüketim tercihlerinde kültürel unsurlardan etkilenme yoğunlukları ve özellikle ürün tasarımı konusundaki farklılıkların belirginliği gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda uluslararası işletmelerin yönetiminde, hitap edilecek hedef kitlenin; kültür, istek ve ihtiyaçlarını bilmenin önemine dikkat çekilmiştir ve aracı olarak yerel distribütörler ile çalışılması ile karşılaşılan kültürel farklılıklardan kaynaklı oluşabilecek sorunların en aza indirildiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Uluslararası İşletme, Kültürel Uyum

**Jel Sınıflandırması:** M14, M16

#### Abstract

Many factors such as language, religion, education, social environment and traditions affect the cultural dimension and it is so important that enterprises operating in international fields cannot ignore. In the globalizing world, business managers adapting to these cultural differences; has become a subject that companies need to take care of in order to be able to hold and develop in the markets they appeal.

The aim of this study is to examine the effects of these cultural differences on international business management. An application was carried out with face-to-face interview technique on a porcelain plant in Kütahya, which is performing international activities and the results were examined.

<sup>1</sup> 4. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumunda sunulan bildirden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Öğrencisi

<sup>3</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İİBF/ Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü

It has been observed that the effects of cultural differences vary from region to region and the intensity of these international markets' consumption preferences is influenced by cultural factors and especially the differences in product design are observed. As a result of the research, the importance of the target audience to be addressed and knowing the culture, demands and needs is emphasized and it is seen that the problems that may arise from the cultural differences encountered with working with local distributors are minimized.

**Keywords:** Culture, International Management, Cultural Harmony

**Jel Codes:** M14, M16

## 1. GİRİŞ

Farklı toplumlarda yaşayan insanların inançları, gelenekleri, değerleri, yaşam biçimleri vb. birçok unsurları kültürel açıdan farklılık göstermekte ve farklılıklara göre de hayatlarına yön vermekteler. Bu durum da fikir çeşitliliklerini ve kültür farklılıklarını ortaya koymaktadır. Farklı kültür ve yapıların varlığından yola çıkarak, insanların farklılaşabilen istek ve ihtiyaçlarını da karşılayabilmek için atılan adımlar, üretim ve tüketim oranını ciddi oranda etkilemiş bulunmaktadır.

Zamanın ilerlemesi ve teknolojinin de gelişmesiyle dünya tek bir pazar halini almış ve tüketici kitlesi de aynı oranda büyümüştür. Bu farklı kültürlerin varlığı, firmaların büyümeleri ve gelişmeleri için yadsınamaz bir potansiyel pazar oluşturmaktadır. Üreticiler, hitap ettiği kitlenin isteklerine karşılık verdiği müddetçe ayakta durmakta ve farklı kültürlerle hitap ettiği kadar da gelişebilmektedir.

Hitap edilen kitlenin kültürüyle firmaların uyumu, üreticiyi tüketiciye yönlendiren yol olmaktadır. Firmaların küreselleşmesi ve insan istek ve ihtiyaçlarına karşılık verip, pazarda tutunabilmesi için hitap ettiği kitleyi tanması bu noktada firma yöneticileri için büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda firmaların tutunması, kar elde etmesi, sağladığı imaj gibi etmenler konusunda işletme yönetiminin son derece önemli rolü olduğundan söz etmek ve uluslararasılaşmış firmaların yönetimi konusunda da kültür boyutunun yadsınamaz önemini vurgulamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; uluslararası yöneticilerin, farklı hedef pazarlara yönelirken attıkları adımların öneminden yola çıkarak, kültürel farklılıkların uluslararası faaliyetlerde bulunan bir firma üzerinde etkileri uygulama ile incelenmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Dünyanın her yerinde üretilen çok çeşitli mal ve hizmetlerin ticaretini yapmak ve bu mal ve hizmetleri yerel pazarlarda hazır bulundurmak yoluyla ulusların çıkar sağlamaları uluslararası

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

işletmecilik faaliyetleri sayesinde. (Aydın, vd., 2001: 3). Literatürde firmaların uluslararasılaşmasına yönelik çeşitli kavramlara rastlanmaktadır. Bu kavramlar aşağıda belirtilmektedir:

- Uluslararasılaşma: Kendi ulusal çevresi alanı dışında, farklı ülkelerde, farklı biçimlerde faaliyette bulunmak anlamına gelmektedir. (Sllmniku, 2016: 14). Burada işletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanmış olmaktadır. (Erkutlu ve Eryiğit, 2001: 150).
- Uluslararası İş: İşletmelerin ulusal sınırlar dışında yürüttükleri faaliyetlerin bütünüdür. Bu kavram, sadece uluslararası ticareti değil uluslararası reklamcılık, bankacılık, turizm vb. faaliyetleri de kapsamaktadır. (Mutlu, 2005: 8).
- Uluslararası işletmecilik: İşletmelerin, iki veya daha fazla bağımsız ülke içinde veya ülkeler arasında uluslararası sınırları aşan ekonomik ve ticari uygulamalarını ifade eder. (Can, 2012: 8).
- Uluslararası Yönetim: Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının tedarik, dağıtım ve kullanımını etkili bir şekilde koordine ederek, global çevre içinde dinamik denge durumunu korumasını sağlayarak, global amaçlarına ulaşması süreci olarak adlandırılmaktadır. (Mutlu, 2005: 9).
- Uluslararası İşletme: Genellikle, “kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir” diye tanımlanabilir. Bir çok kaynakta çokuluslu ve global işletme kavramları yerine de kullanılmaktadır. (Can, 2012: 9).
- Çokuluslu İşletme: Yapı ve politika olarak yabancı faaliyetler ile yerli faaliyetler arasında bir farkın gözetilmediği ve yöneticilerin, şirketin hedeflerine varmak için, işletme kaynaklarına ülkenin milli sınırlarını dikkate almayarak dağıtım yapan şirketlerdir. (Soydaş, 2001: 57).
- Ulusötesi İşletme: Uluslararası bir anlaşmayla kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilen ve bu organa vergi ödemek suretiyle hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran işletmelerdir. (Soydaş, 2001;57).
- Çokuluslu Teşebbüs: Hem yerel, hem denizaşırı operasyonları kapsayan bütünleştirilmiş bir global felsefeye sahip işletmelerdir Bu terim çokuluslu veya uluslarötesi işletme terimleriyle eşanlamlı olarak kullanılır. (Mutlu, 2005: 10).

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

Ulusal ve uluslararası işletmelerde faaliyet alanlarının farklılıkları, işletme yöneticilerini de farklı bölgelerde farklı uygulamalar gerçekleştirmeye itmiştir. Uluslararası işletme yöneticilerinin, ulusal işletme yöneticilerine nazaran; daha büyük risklerle, belirsizliklerle ve güçlüklerle karşılaştığı görülmektedir.

İşletmelerin uluslararası çalışmalara yönelmek konusunda dikkat etmeleri gereken bir kavram olan kültür kavramı ise faaliyette bulunulan ülkelerin sosyo-kültürel özelliklerinin etkileri açısından yadsınamaz bir öneme sahiptir. Koçel (2003: 30), farklı kültürel yapıların varlığı neticesinde, herkes tarafından kabul gören bir kültür tanımının yapılmasının zor olduğundan söz etmektedir. Yine de bir tanım yapılması gerektiğinde literatürden yola çıkarak şu kavramlardan söz edilebilir;(Yeşil, 2009: 103).Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir. (Koçel, 2003: 30)Kültür alanında kapsamlı araştırmalar yapan Hoffstede ise kültürü "bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamıdır" diye tanımlamaktadır.(Can, 2012: 203).Mutlu (2012: 203), kültür özelliklerini daha geniş çerçevede özetlemeye çalışmıştır. Kültür, öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Her toplumda kültür kavramı, o toplumu belli başlı ölçütlerde etkilemektedir. (Yeşil, 2009: 103).

Toplumların yaşayış biçimleri benzer olmadığından, kültürlerin de farklılıklar olması doğaldır. Ancak kültürler farklı olsa da her kültürde ortak olan bazı temel bileşenler vardır. Bu bileşenlerin önemleri toplumlara göre değişmekle birlikte şu şekilde sıralanabilir: (Soydaş, 2001: 5).

- Dil: Dil bir kültür ürünüdür, bu nedenle de her dil ait olduğu kültürün değerlerini yansıtır. İnsan doğumdan başlayarak çevresindeki bireylerin birbirlerine ve nesnelere karşı belirli kalıplar içinde davrandıklarını algılamaya başlar. Kültürlerin yayılmasında ve etkileşiminde dilin önemi her zaman çarpıcı olmuştur. (Ekinci, 2015: 7).
- Din, Tutumlar ve İnanç; Toplumların, manevi kültürü oluşturan ve kendilerini diğer toplumlardan ayıran bir takım kültürel inançları vardır. Bir toplumun devamlılığını sağlayan bu inançlar, toplumsal değişimlere yön verdiği gibi mecburi kültür değişimlerine karşı direnç de oluşturur. Bireylerin inançlarının, duygularının ve tepkilerinin sonucu tutumlar oluşur. Bu tutumlar, inançlarla birlikte manevi kültür birliğini oluştururlar.(Soydaş, 2001: 8).



## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

- Maddi Kültür: Toplumların içinde yaşadığı coğrafi koşullar, sahip oldukları adetler, maddi kültürün sınırını oluşturmaktadır. Maddi kültürleri insan yapımından kaynaklanan bir unsur olarak ele alınabilir, nasıl yapıldığı (teknoloji), ve neyin neden yapıldığı (ekonomi) olarak iki bölümde inceleyebiliriz.(Mutlu, 2005: 230).
- Sosyal Kurumlar: Her toplumun değişik yaşama biçimine sahip oluşu, değişik sosyal organizasyon biçimlerini doğurmuştur. Sosyal organizasyonun içeriğini oluşturan evlilik yapısı, hak ve görevlerin cinsiyete göre ayrımı, şehir ve köylerdeki yerleşim yoğunluğu vs., toplumu dolayısıyla kültürü anlamada önemli bir kriter teşkil eder.(Ersöz, 1986: 41).
- Eğitim: Eğitimin, kültürlerin paylaşılması ve nesilden nesle aktarılması konusunda önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Eğitim aynı zamanda uluslararası şirketlerin belirli toplumlarda etkileşimleri açısından önemli bir role sahiptir. (Yeşil, 2009: 111).
- Estetik: Tiyatro, sanat, dans ve müzik gibi kavramlar çerçevesinde kültür kavramının, hangi toplulukta ve ne şekilde algılandığı ile ilgilidir. Toplumlar da değişik renkler veya cisimler farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Buradan yola çıkarak uluslararası işletme yöneticileri, toplumların benimsemiş oldu beğeni ve tercihleri göz ardı etmemeli ve onları kullanmaya özen göstermelidir. (Can, 2012: 238).

Kültürel farklılıklar, uluslararası işletmecileri uyum sağlayabildikleri sürece olumlu etkilemektedir. Değer ve alışkanlıklara dayanan kültürel farklılıklar doğuştan değil, sonradan edinilmiştir. Dolayısıyla kültürel benzerliklerin insan doğasının aynı olmasından, farklılıkların ise sonradan edinilen kültürel özelliklerden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Karşılaşılan farklı kültürler küresel markaları zor durumda bırakabilir. Fakat sadece ülkeler arası kültürel farklılıkları değil, bir arada yaşayan benzer toplumlar arasındaki kültürel farklılıkları da göz ardı etmemek küresel başarı kazanmak isteyen küresel markalar için önem taşır denilebilir.

Güçlü küresel marka yaratmak kolay değildir. Küresel pazarlamacı, korkutucu bir dizi farklı tüketici istek ve ihtiyacıyla karşı karşıyadır. Küresel markaların, ülkeler ve kültürler arasında güçlü bağlar kurabilmesi de bu farklılıkları göz önünde bulundurması ile sağlanabilir. (Zulfugarova, 2015: 21). Kültürel değerlere duyarsız kararlar çoğu zaman işletmenin performansını, yönetimin etkinliğini ve gelecekteki faaliyetlerini ciddi biçimde etkilemeden çözümlenmesi zor sonuçlara yol açabilir.(Aydın, vd,2001: 4).

Değişik kültürlerde pek çok farklılıklara rastlanmakta, işletmeler bu tip sorunlara çare bulmak için çeşitli yöntemler denemekte ve geliştirmektedir. Bu noktada işletmelerin hitap ettikleri

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

kitleye kültürel açıdan uyum sağlamaları gerekmektedir. James A. Lee, işletmenin uyumunu üç genel kategoride toplamıştır.

İlk kategori ürün politikasında uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uyum şekli pazarlama stratejileri ile ilgilidir. İkinci kategori kişisel uyum kavramı olup, yöneticiler ile ilgilidir. Yönetici yerel dili öğrenmeli, en azından tanımalı, insanların davranışlarını doğru yönde analiz edebilmeli, yerel alışkanlıklara uyum sağlayabilmelidir. Üçüncü uyum şekli ise kurumsal uyum olarak adlandırılmaktadır. Bu kategori, çokuluslu işletmenin o ülkenin yasaları ve hükümetiyle gösterdiği uyumdur. (Can, 2012: 249).

Yapılan literatür taraması kapsamında kültür ve uluslararası işletme kavramları ışığında yapılan çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Ersöz, N.(1986)'nin çalışmasında, yöneticilerin farklı kültürlerin taleplerini dikkate almalarının öneminden bahsetmektedir. Helvacıoğlu N.(2007)'nin, çalışmasında farklılık yönetiminin bir rekabet avantajına dönüşebileceği gerçeğinin işletmelerde stratejik kararlar verme noktasında önem arz ettiğinden söz etmekte ve Yeşil S.(2009)'nin çalışmasında ise kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılabilecek yeni bir strateji olan kültürel zeka kavramına sahip olan yöneticiler ile ilgili olarak kültürel farklılıkların sonucu ile ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden rahatlıkla gelebileceklerini ve aynı zamanda kültürel farklılıkların pozitif etkilerinden en iyi şekilde yararlanabileceklerini belirtmektedir.

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışmada kültürel farklılıklardan yola çıkılmış, bu farklılıkların uluslararası işletme yönetiminde rolü bir uygulama ile incelenmiştir. Nitel analiz gerçekleştirilen bu çalışmada, keşifsel araştırma metodu uygulanmıştır. Bu doğrultuda kültürün etkisini ve kültürel uyum unsurlarını, uluslararası faaliyetlerde bulunan Kütahya'da faaliyet gösteren bir Türk seramik işletmesi bünyesinde bir uygulama ile incelemek amaçlanmıştır. Seçilen firma gerçekleştirdiği uluslararası satışların yoğunluğu açısından ve porselen ürünlerinin kültürler arası farklılıkları belirlemeye yönelik ayrımı ortaya çıkarma potansiyelinin yüksek olmasından kaynaklı olarak tercih edilmiştir. 2007 yılından beri uluslararası satışlar gerçekleştiren bu firma, 6 kıtada içinde Japonya, Meksika, Arap Emirlikleri, Amerika ve Avrupa ülkelerinin de bulunduğu toplam 68 ülke pazarında üretiminin %50'sinden fazlasını ihraç etmektedir. Derinlemesine görüşme tekniği uygulanan ve yüz yüze gerçekleşen bu görüşmede, uluslararası faaliyetlerde bulunan bu işletmenin dış ticaret sorumlusuna açık uçlu 20 soru yöneltilmiştir. Bu 20 soru firmanın; ürün politikasında uyumunu, kişisel uyumunu ve kurumsal uyumunu belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Firmanın ürün politikasında uyumunu

## ***ULUSLARARASI İŞLETMELERDE KÜLTÜREL UYUMA YÖNELİK BİR UYGULAMA***

belirlemeye yönelik sorularda firmanın yönelim gösterdiği ülkeleri, bu ülkelere karşı yapmış olduğu ürün farklılaşmalarını, farklı ülkelerde tüketicilerin tercihlerinin ne yönde farklılık gösterdiği ve firmanın bu farklılıklara ne şekilde hitap etmeye çalıştığına yönelik oluşturulmuştur. Kişisel uyum konusunda oluşturulan sorularda firma yöneticilerinin hitap etmek istediği bölgedeki tüketici tercihlerine ve kültürüne uyum sağlamak amaçlı yapmış olduğu çalışma ve çabalar öğrenilmek istenmiştir. Kurumsal uyum konusunda hazırlanan sorular firmanın farklı ülkelere yönelimi aşamasında karşılaştığı yasa ve hükümler, bu hükümlere karşı sağladığı uyum, karşılaştığı zorluklar ve süreç öğrenilmek istenmiştir. Elde edilen verilere dayanarak işletmenin uluslararası alanda karşılaştığı kültürel unsurların ve farklılıkların etkileri incelenmiştir.

### **4. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Farklı kültürler insan istek ve ihtiyaçlarını ciddi oranda etkilemekte ve uluslararasılaşmış işletmeler de bu istek ve ihtiyaçlara karşılık vermek için ürün, kalite, ambalaj, renk gibi pek çok konuda farklılıklara yönelmektedir. Kütahya ilinde uluslararası faaliyetlerde bulunan bir seramik işletmesinin dış ticaret sorumlusu ile derinlemesine görüşme tekniği gerçekleştirilmiş ve kendisine açık uçlu 20 soru yöneltilmiştir. Elde edilen verilere göre tercihlerin, özellikle bölgeden bölgeye değişiklik gösterdiği görülmüştür. Türkiye Cumhuriyetler’de krem rengi, renkli, parlak ve gösterişli ürünler talep edilmekteyken Amerika, Japonya, Kanada ve Avrupa ülkelerinde sadece krem rengi, desensiz, sade ürünler tercih edilmekte Arabistan’da, Birleşik Arap Emirlikleri’nde ise tüketiciler altın yaldızlı, desenli, gösterişli ürünleri tercih etmekte ve krem rengini kalitesiz algılayıp beyaz renkli porselenleri tercih etmekte oldukları görülmektedir. Bu noktadan hareketle, ülkelerin değişkenlik gösteren kültürel özellikleri, tüketicilerin kişisel tercihlerini büyük oranda yansıtmaktadır. Kişisel ve kurumsal uyum konusunda uluslararası faaliyette bulunan bu işletmenin, karşılaşılan kültürel farklılıklara göre ürün planlaması yapmakta olduğu gözlemlenmiştir. Firma gerçekleştirdiği ürün farklılaştırma ve tüketicilerin beklentilerini karşılama yönündeki çalışmaları sonucu farklı kültürden tüketicilere ulaşmaktadır. Yaşam stili olarak daha sade, bireysel ve dışa dönük bir yapıyı benimseyen Avrupa, Amerika ve Japonya gibi bölgelerde tüketicilerin daha modern ve kullanışlı ürünleri tercih ettiği görülmekteyken, daha geleneksel ve içe dönük bir kültür yapısını barındıran Arabistan ve çevresinde ise tüketicilerin desenli, gösterişli, abartı ve parlak ürünleri tercih etmesi, tüketicilerin ürün tercihlerinde kültürel unsurlardan yüksek oranda etkilendiklerini göstermektedir.

## 5. SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Her kültür farklı geçmişe, dile, dine, eğitime, geleneklere, sosyal yaşantıya sahip olmakta ve tüm bu farklılıklar, farklı kişisel tercihlerin oluşmasına yol açmaktadır. Kültürel değerlerin, kişisel tercihler üzerindeki belirgin etkisi gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda işletmecilerin hitap ettikleri hedef kitleyi tanınması, kültürünü bilmesi o hedef kitlede tutunabilmesi adına son derece önem arz etmektedir.

Çalışma bünyesinde görüşülen, porselen firması incelendiğinde, kültürel farklılıklardan kaynaklanan tüketici taleplerine karşılık verebilen işletme, standart bir müşteri potansiyeline sahip olup, bu seyrini korumak ve var olan müşterilerine odaklı bir pazarlama gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra hedef kitlelerinin farklı kültürel yapıya sahip olmalarından dolayı, işletme ürün farklılaştırmaya yönelmiştir. Bu noktada firmanın, özellikle renk ve tasarım bazında farklılaştırmalar gösterdiği; fiyat, ambalajlama ve etiketleme gibi konularda ise pazardan pazara, az oranda da olsa farklılaştırmalara yöneldiği gözlemlenmiştir. Firma, yerel distribütörler aracılığı ile dağıtım yapmakta ve bu sayede kültürel farklılıklardan kaynaklı sorunlarla daha az karşılaşmaktadır.

Daha geniş bir çerçevede bakıldığında ise, halihazırda satış yapılan ülkeler bazında mevcut pazar araştırmaları bulunmakta var olan potansiyeli arttırmak adına yeni pazarlara yönelim gerçekleştirip pazar araştırmalarının bu yönde artırılması ve e-ticaret yöneliminin sağlanması yeni kitlelere hitap edilmesine yönelik bir etki oluşturabilir. Kütahya ili içerisinde uluslararası faaliyette bulunan firma sayısının sınırlı olması, araştırmanın tek bir uluslararası işletme üzerinde bir çalışma ile gerçekleştirilmesi ve zaman kısıtının bulunması söz konusudur. Bu noktada Türkiye’de kültürün uluslararası firmaları ne derece etkilediği, sektörel bazda araştırılabilir ve bu uluslararası işletmelerin, kültürel açıdan etkilenme durumları karşılaştırılabilir.

Sonuç olarak bu çalışmada, uluslararası faaliyetlerde bulunan bu işletmenin, hedef kitlesine yönelik özellikle ürün tasarımı ve rengi konusunda farklılaştırmalarda bulunduğu, farklı kültürlerle uyum sağlamak konusunda faaliyette bulunduğu alanlarda, yerel distribütörlerin varlığı ile kültür farklılıklarından kaynaklı yaşanabilecek sorunları minimum seviyeye indirgelediği görülmüş ve bu durumun sonucu olarak da, uygulama gerçekleştirilen işletmenin; belli bir ürün, üretim ve müşteri standardizasyonuna sahip olduğu gözlemlenmiştir.

**6. KAYNAKÇA**

Aydın, N.,Koparal. C., Şahin. M.,Tenekecioğlu, B.,(2001), Uluslararası İşletmecilik, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Can, E. (2012), Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ekinci, D., (2015), Global İşletmelerde Pazarlama İletişimi ve Kültürlerarası İletişimin Önemi: THY Örneği, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Erkutlu, H., ve Eryiğit, S. (2001), Uluslararasılaşma Süreci. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 149-164.

Ersöz, N., (1986), Kültürün Yönetim Anlayışına Etkileri ve Kültür Farklılıklarının Yönetimde Oluşturduğu Değişiklikler, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Helvacıoğlu N., (2007), Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Mutlu, E. (2005), Uluslararası İşletmecilik, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Sllamnıku, O., (2016) Uluslararası İşletmeleri Başarıya Götüren Faktörler: Kosova'daki Türk İşletmeleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Soydaş, A., (2001), Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları- Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Yeşil, S., (2009), Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 16. Sayı, Kahramanmaraş.

Zulfugarova, N., (2015), Küresel Markaların Yerel Pazarlardaki Reklam Stratejileri ile Kültürel Farklılıklar Arasındaki İlgili Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**DİNAMİK FİYATLANDIRMA STRATEJİSİ****DYNAMIC PRICING STRATEGY**Doç. Dr. Hüseyin Avunduk <sup>1</sup>Arş. Gör. Sinem Küçükyılmaz <sup>2</sup>**Özet**

Bu çalışmada literatürde yer verilen dinamik fiyatlandırma kavramı, kapsamı, güncel uygulama alanları incelenmiştir. Literatürde ve uygulamalarda farklı kullanım alanlarının olması dinamik fiyatlandırma kavramının disiplinler arası bir kavram olmasından kaynaklıdır. Bu durumun bir diğer sebebi ise bazı pazarlarda talebin çetin rekabet koşulları karşısında değişime uyum sağlaması gerekliliğidir.

Büyük veri teknolojileri aracılığıyla rekabet gücünü etkileyecek verilerinin toplanması, analizi ve anlamlı bir şekilde depolanması sonucu arz ve talebin doğru analiz edilmesi, dinamik fiyat politikalarının doğru zamanda ve doğru hedefe, uygun envanter yönetimiyle birlikte koordineli olarak planlanabilmesine bağlıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Dinamik Fiyatlandırma, Veri Yönetimi

**Jel Sınıflandırması:** D40, M21, M37

**Abstract**

In this study, the concept of dynamic pricing in the literature, its scope and current application areas are examined. The fact that the dynamic pricing concept is an interdisciplinary concept is due to the different uses in the literature and applications. Another reason for this is that demand in some markets must adapt to change in the face of tough competition conditions.

Accurate analysis of supply and demand as a result of collection, analysis and meaningful storage of data that will affect competitiveness through big data technologies, depends on the ability to plan dynamic price policies at the right time and to the right target in coordination with appropriate inventory management.

**Keywords:** Dynamic Pricing, Data Management

**Jel Codes:** D40, M21, M37

**1. GİRİŞ**

İşletmeler için dinamik fiyatlandırma verilerin yönetimi ile yakından ilgili bir konu olması nedeniyle üretim, doğru zamanda doğru hedefe uygulanması gerektiği için yönetim ve piyasa taleplerine göre değişim gösterdiği için de pazarlama kararlarına yön veren stratejik bir karardır.

<sup>1</sup> Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, huseyin.avunduk@deu.edu.tr

<sup>2</sup> Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sinem.kucukyilmaz@hku.edu.tr

İşletmeler dinamik fiyatlandırma stratejisini uygulayarak her dönemde elde edecekleri geliri maksimum seviyede tutmayı ve rakiplerinin stratejilerine hızlı ve esnek karşılıklar verebilmeyi hedeflemektedir.

Üretim yönetiminde yaşanan gelişmelerle birlikte ürün ve hizmete yönelik arzın planlanmasında envanter yönetim stratejilerinden; ürün ve hizmete ilişkin talebin yönetilmesinde ise fiyatlandırma stratejilerinden faydalanılmıştır. İşletmeler talebi doğru zamanda ve doğru şekilde karşılayarak, en düşük düzeyde envanter maliyeti ile işletme karlılığını arttırmayı istemektedir. Literatürde işletmelerin kar elde etmelerindeki engellerden biri olarak envanter kontrolüne yönelik stratejiler ile fiyatlandırma stratejilerinin birbirinden bağımsız olarak ele alınması gösterilmiştir. Bu stratejilerin birlikte planlanmaması arz ve talep arasındaki koordinasyon eksikliğine ve işletmelerin başarısız olmasına neden olabilmektedir (Zhu ve Thonemann, 2009: 175). Bu nedenle, arz ve talep arasındaki denge envanter ve fiyatlandırma stratejilerinin uyumlu, esnek ve tamamlayıcı olmasına bağlıdır (Zhang, 2013: 2).

Dinamik fiyatlandırma yaklaşımı sabit fiyatlandırma yaklaşımının tersine bir ürün veya servisin fiyatını belirlerken çok daha esneklerdir. Özellikle internet üzerinden mal ve hizmet satan işletmeler piyasa taleplerine anında karşılık verecek şekilde fiyatlarını belirlemek için dinamik fiyatlandırma stratejisinden daha çok yararlanmaktadır.

Özetle, dinamik fiyatlandırma, doğru kapasiteyi doğru müşteriye doğru zamanda tahsis etmek için veri yönetim sistemlerinin ve fiyatlandırma stratejilerinin uygulanmasıdır (Kimes ve Wirtz, 2003).

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

Dinamik fiyatlandırma konusuna ilişkin literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde dinamik fiyatlandırmanın kapsamı oldukça geniş bir kavram olduğu gözler önüne serilmektedir. Son yıllarda konu kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar da artmıştır.

Chatwin (2000), dinamik fiyatlandırma konusunu elde tutulan stokların son tüketim tarihlerine göre fiyatlandırılmasından yola çıkarak perakendeci ve toptancı açısından konuyu ele almışlardır. Zhao ve Zheng, (2000), belirli bir sayıda ve belirli bir satış ömrü olan, bu dönem sonunda atıl hale gelecek olan ürünlerle ilgili konu kapsamında değerlendirmelerde bulunmuştur. Monohan vd. (2004), havayolu firmalarının talebin değişkenliği nedeniyle koltuk satışlarında fiyatlandırma yapmalarının zorluğunu ele alarak, belirli bir dönem için fiyatın stok seviyesine göre belirlenebileceğini belirtmiştir. Kimes ve Wirtz (2003), fiyat duyarlılığı ile talep arasında ilişki kurmuştur. Talebin az olduğu durumlarda yüksek fiyat duyarlılığına sahip

müşterilerin satın alma tercihinde bulduklarını, fiyat duyarlılığı düşük olan müşterilerin ise, ürünün fiyatı fazla olsa bile ürünü satın alma tercihinde bulduklarını belirtmiştir. Anjos (2005) ise çalışmasında sınırlı arz miktarına sahip ürünlerin fiyatlarının müşterilerin taleplerine ve zamana göre belirlenmesinin daha doğru bir seçim olduğundan bahsetmiştir. Shields ve Shelleman (2009), çalışmalarında şirkete en çok kazan getirecek olan ürünün fiyatının belirlenmesinde dinamik fiyatlandırma yönteminin kullanılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak bunun yapılabilmesi için öncelikle detaylı bir müşteri talep analizinin, ürün pazar durumunun göz önüne alınması gerektiğini de eklemiştir.

Hacıoğlu (2011) çalışmasında Türkiye'deki havayolu işletmeleri üzerinden konuyu ele alırken; Bilişik (2011), perakende sektöründe talep tahminlerinde istatistiksel öğrenmenin öneminden bahsetmiş ve dinamik fiyatlandırmada bir yöntem geliştirmiştir. Ayrıca, Bilişik ve Gürgen (2012) birlikte hazırladığı çalışmalarında dinamik fiyatlandırma konusu kapsamında, perakendecilik sektöründe dinamik fiyatlandırma uygulamaları ve bu konuda yapılmış geçmiş çalışmaları kapsayan geniş bir literatür taraması yapmışlardır. Rahimi (2014), dayanıksız tüketim ürünleri için zamana bağlı talep doğrultusunda dinamik fiyatlandırma üzerinde çalışmıştır. Tancı Yıldırım (2015), internet üzerinden alışverişte kullanılan dinamik fiyatlandırma uygulamalarının müşterilerin algıladığı değere etkisini kavramsal olarak incelemiştir. Mammadli (2017), dinamik fiyatlandırmada fiyat adalet algısının tüketicinin marka değiştirme niyetine etkisi üzerine yazdığı tezinde fiyat adalet algısının yüksek olduğu durumda, tekrar satın alma niyetinin yüksek, değiştirme niyetinin ise düşük oranda etkilendiğini belirtmektedir. Kuzay (2018), internetteki alışveriş sitelerinde uygulanan dinamik fiyatlandırmanın müşterilerin algıladığı değere olan ilişkisini araştırdığı çalışmasında dinamik fiyatlandırmanın müşteri değer algısında bıraktığı olumsuz izlenimin azaldığını bunun yerine e-perakendecilerin müşteriye sunduğu değerlerin önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Taşcıkaraoğlu ve Erdinç (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise pompalanmış su tabanlı enerji depolama ünitesi kullanımına ve dinamik fiyatlandırmaya dayanan bir kazanç optimizasyonu yaklaşımı ile konu ele alınmıştır. Çalışmada değişken ve süreksiz enerji üretimine sahip olan rüzgar çiftliklerinden en yüksek ekonomik kazancı elde edebilmek amacıyla bir optimizasyon problemi önerilmektedir. Kayıkçı, Mutlu ve Çatay (2018) ise gelir yönetimine göre uluslararası deniz-demiryolu kombine yük taşımacılığı senkronize operasyonları için web tabanlı bir karar destek sistemi geliştirmişlerdir. Sabit ve dinamik fiyatlandırma politikalarını içeren farklı senaryolarla konu incelenmiştir. Yazgan, Candan ve Ataman (2019) Havayolu şirketine ait müşteri taleplerini tahmin ederek en iyi (optimal) bilet



fiyat tespitinde bulunmuşlardır. Çalışmada stoklanamayan ürünler (uçak biletleri) için dinamik fiyatlandırma konusu talep tahmini, istatistik, ve yöneylem araştırması ve teknoloji gibi bir çok unsur bir arada düşünülerek önerilerde bulunulmuştur. Avcı (2020), tedarik zinciri kesintilerinde dinamik fiyatlandırma stratejisini olası stok tükenmelerini önlemek için geliştirilmiştir Erdoğan Tarakçı ve Göktaş (2020), dinamik fiyatlandırma yapan tatil rezervasyon sitelerinin tercih edilmesinde marka bilinirliği ve marka güveninin rolünü araştırmıştır. Machmud ve Minghat (2020), çalışmalarında COVID-19 salgınının Endonezya'daki el dezenfektan fiyatlarında yarattığı değişiklikleri incelemiştir. Fiyat değişimlerine rağmen yapılan sayısal analiz sonucu fiyatların istikrarlı olduğunu saptadığını ve pandemiden sonra el dezenfektan fiyatlarının normale döneceğini belirtmişlerdir.

Çalışmalar incelendiğinde literatürde son yıllarda dinamik fiyatlandırma konusunda kantitatif çalışmalara yönelim olduğu görülmektedir. Aslında işletmeler fiyat değişimleri konusunda tüketicilerin olumsuz tepkileri ile karşılaşma ihtimallerinden dolayı dinamik fiyatlandırma stratejisini uygulamaktan kaçınma eğilimi göstermektedir. Ancak günümüzde özellikle son yıllarda yaşanan ani küresel değişiklikler işletmeleri değişken koşullara adapte olma konusunda itici bir güç görevini üstlenmiştir. Bu nedenle özellikle son yıllarda dinamik fiyatlandırma konusunun sadece belirli sektörler ve konular kapsamında değil ticaretin tüm alanlarında uygulama alanı bulduğu ve farklı disiplinlerden faydalanılarak dinamik fiyatlandırma stratejilerinin geliştirildiği görülmektedir.

### **3. BİR FİYATLANDIRMA STRATEJİSİ: DİNAMİK FİYATLANDIRMA**

Fiyat, ürüne veya hizmete olan talebi teşvik etmek veya caydırmak için işletmeler tarafından manipüle edilebilecek pazarlama karması bileşenlerinden biridir. Fiyat işletmeler tarafından farklılaşma aracı olarak da görülmektedir. Fiyat, ölçülebilirliği sağlar, arz ve talep arasında dengeyi kurar (Tek, 1999: 47).

Fiyatlandırma süreci, fiyatlandırma kararlarının tutarlı ve etkili olmasını yöneten hedefleyen bir süreçtir. Bu süreçte işletmenin kendisinden kaynaklı veya stok gibi fiziksel kısıtlar dikkate alınarak en yüksek getiriyi sağlayacak fiyatlandırma çözümünün bulunması amaçlanmaktadır. Örneğin; bir filmi Cuma akşamı ya da hafta sonu izlemek için ödeme yapma isteği herhangi bir güne göre genellikle daha yüksektir. Hafta içleri film biletlerinde öğrenci fiyatlandırması uygulamak bir sinema salonunun daha düşük bir fiyata bile olsa salonu doldurmasını sağlar.

Tüketicilerin kararlarındaki bu tür değişiklikler rasgele ve ilişkisiz olduğu sürece toplam satın alma eğilimini daha az etkiler. Çünkü bir kişinin ödeme yapma isteğinin artması, bir başkasının

ödeme yapma isteğinin azalması ile dengelenebilir. Ancak, bir müşteri topluluğunun davranışlarındaki sistematik değişiklikler genel dağılımı değiştirecek ve fiyat-yanıt fonksiyonunun değişmesine neden olacaktır. Bu tür sistematik değişiklikler mevsimsel etkilerden, değişen moda anlayışından veya nüfusun bir kesimi için satın alma gücünde genel bir artış yaşanmasından kaynaklanabilir. Bu sistematik değişikliklerin ve tüketicilerin fiyat tepkilerinin anlaşılması, gelecekteki fiyat beklentilerinin tahmin edilmesi işletmelerin sürekliliği için önemli bir husustur (Philips, 2005: 49). Bu nedenle işletmelerin müşterilerine, piyasaya göre stratejileri ve fiyatlandırma süreçleri de değişkenlik göstermektedir. Örneğin; benzin raf fiyatları temelde arz ve talep dengesizliğindeki değişiklikleri takip eden “dinamik fiyatlandırma” yaklaşımları kullanılarak belirlenmektedir. Irak petrol üretiminin kesintiye uğraması varsayımında arz düşük olduğunda veya kuzeydoğuda soğuk geçen bir kış mevsimi varsayımında talep yüksek olacağından fiyat artma eğilimi gösterecektir. Moda olan bir ürünün fiyatı, sezon ilerledikçe daha az değerli hale geldiğinden mevsim boyunca düşme eğilimi göstermektedir. Diğer yandan, havayolları şirketleri uçak biletlerini satmak için bilet fiyatlarını kalkış yaklaştıkça arttırma eğilimi göstermektedir (Philips, 2005: 33).

Dinamik fiyatlandırma, ürün ve hizmetlerin belirlenen liste fiyatlarından farklı satılmasıdır (Kleindle, 2003: 156). Dinamik fiyatlandırma stratejisinde fiyatların belirlenmesinde arz ve talep dengesi esas alınmaktadır. Aslında dinamik fiyatlandırma 1800'lerin ortasına kadar tek fiyatlandırma stratejisi olarak kullanılmıştır. Ancak dinamik fiyatlandırma kavramı olarak değil, daha çok konuşma dilinde yer alan 'pazarlık yapmak" tabiriyle yer almıştır. Tüketicilerin satıcının kötü bir ruh halinde olması sonucu daha fazla ödeme yapması ya da satıcı iyi bir gün geçiriyor ve tüketiciyi tanıyorsa indirimden yararlanması dinamik fiyatlandırmanın en eski örneklerinden birini oluşturmaktadır (Shpanya, 03.12.2014).

Dinamik fiyatlandırma hava yolları şirketleri tarafından uzun süredir kullanılan bir fiyatlandırma stratejisidir. Teknoloji ve bilişim sistemlerinin gelişimi, internet kullanımını arttırmıştır. Günümüzde şirketler ve devletler yatırımlarını daha çok teknoloji, yazılım ve bilişim üzerine yapmaktadır. Dinamik fiyatlandırma verilerin analizi yardımıyla pazar koşullarına uygun olarak hareket etmenin sonucunda işletmeler ve devletler, kâr elde etme fırsatı yakalamaktadır. E-ticaretin büyümesi dinamik fiyatlandırma konusunun her alanda hayatımıza girmesine ve diğer sektörlerde de dinamik fiyatlandırma stratejilerinin uygulanmasının kolaylaşmasına neden olmuştur (Ancarani, 2002: 685).

Günümüzde tüketiciler internet aracılığıyla farklı işletmelere ait ürünlerin ve hizmetlerin fiyatlarını karşılaştırabilme imkânına sahiptir. Tüketiciler işletmeleri, ürünleri, hizmetleri

karşılaştırabilirken işletmeler de tüketicilere ait birçok veriyi çok daha kolay sınıflandırabilmektedir. Bu veriler sayesinde de ürün ve hizmetlere ilişkin daha doğru fiyatlandırma stratejileri oluşturmaktadır (Met ve Oktay, 2011: 59-60). Dinamik fiyatlandırma stratejisinin oluşmasında ve devam etmesinde etkili olan en önemli sebep farklı tüketicilerin farklı fiyat düzeylerinden ürün ve hizmetleri satın alma taleplerinin olmasıdır (Rohani ve Nazari, 2012). Dinamik fiyatlandırmanın bir diğer önemli özelliği de fiyat değişikliklerinin tüketici verilerine dayalı olarak talepteki değişikliklere göre belirlenmesidir.

Dinamik fiyatlandırmayı fiyat farklılaştırmasından ayıran husus, yapılan fiyat değişikliğinden tüm müşterilerin etkilenmesidir (Bichler vd. 2002). Fiyat farklılaştırmasında fiyat değişiklikleri yapılırken daha çok bireysel müşteri demografisi göz önüne alınmaktadır. Alışveriş esnasında farklı müşterilere aynı ürün için farklı iki fiyat sunulması fiyat farklılaşmasına örnek olarak gösterilebilir. Dinamik fiyatlandırmada piyasa faktörleri ve rakip fiyatlandırması gibi dalgalanmalara dayalı olarak fiyatları esnek hale getirme amacı vardır. Fiyat farklılaştırması dinamik fiyatlandırmanın bir alt kümesi olarak görülmektedir. Ancak bu iki kavram bir yönleriyle birbirinden ayrılmaktadır; fiyat farklılaştırmasında farklı müşterilere farklı fiyatlar sunulurken, dinamik fiyatlandırma stratejisi uygulandığı anda alışveriş yapanların tümüne sunulan fiyat değişmektedir (Guilollory, 2020).

Dinamik fiyatlandırmada mal ve hizmetler için esnek bir fiyat belirleme söz konusudur. Örneğin bir perakendeci ürünlerin fiyatlarında web sitesindeki trafiğe göre, belli bir orana ulaşma duruma göre düzenleme yapabilmektedir. Ürün ve hizmetin görüntülenme sayısına göre yüksek olan talepten yararlanabilmek adına fiyatlar ayarlanabilmektedir. Rakiplere karşılık olarak rakibin fiyatlarına göre dinamik bir fiyatlandırma stratejisi belirlenebilmektedir. Genel olarak dinamik fiyatlandırmada amaç var olan stok düzeyinden elde edilmesi planlanan geliri maksimum seviyeye ulaştıracak satış fiyatlarını belirlemektir (Monohan vd., 2004: 73). Özellikle satış süresi belirli olan sezonluk, dönemsel talebi olan ürün ve hizmetlerde satış süresi bittiğinde ya da kısıtlı bir süre kaldığında işletmelerin o ürünün satışından elde edeceği geliri maksimum kılabilmesi tamamen fiyatlandırma stratejisine göre değişiklik gösterecektir.

Dinamik fiyatlandırmanın avantajları arasında satışların canlandırılması, kârı ve geliri en üst düzeye çıkarmaya fırsatı vermesi, envanter yönetimini kolaylaştırması, pazar trendlerine, iç stok seviyelerine ve rakip verilerine ayak uydurarak, fiyatları düşürerek ya da arttırarak, pazarda rekabetçi kalmayı sağlayabilmesi gösterilebilmektedir. Dinamik fiyatlandırmada durum ne olursa olsun kârı ve geliri en üst düzeye çıkarmak hedeflenmektedir (Korkmaz vd., 2009: 413). Dinamik fiyatlandırma stratejisi sayesinde işletmeler fiyata duyarlı müşterilerden ve atıl

stokların eritilmesinden dolayı ek kâr elde edilebilmektedir. Dinamik fiyatlandırmanın bir diğer avantajı da tüketici bilgilerinin hızlıca toplanmasına ve bu bilgilerin analiz edilmesine olanak tanınmasıdır. Elde edilen bilgiler aracılığıyla tüketiciye sunulan farklı fiyat aralıklarında kârlılık durumları, fiyat esnekliği, ürünlerin optimum piyasa değeri belirlenebilmektedir.

Dinamik fiyatlandırmanın dezavantajları arasında ise tüketicilerin fiyat stratejilerinde meydana gelecek sık değişikliklerden hoşlanmaması nedeniyle firma ya da üründen tamamen vazgeçebilmesi, işletmeler arasında gelir elde etmek amacıyla uygulanan dinamik fiyatlandırma stratejileri sonucunda fiyat savaşlarının işletmeleri zorlayabilmesi, ürünün kalitesine dair yanlış bir imaj oluşturabilmesi, satın alma kararını olumsuz etkileyebilmesi ve verilerin güvenliğinin sağlanmasında yaşanabilecek zorluklarla, bilişim ve yazılım yatırımlarının maliyetinin yüksek olması, alanda uzman kişilerin istihdamının gerekliliği gösterilebilir (Megep, 2011: 49).

Dinamik fiyatlandırmanın avantajlarından faydalanmak ve dezavantajlarından korunabilmek amacıyla artık birçok şirket bu işlemi otomatik hale getirmek için belli yazılımlar kullanmaktadır. Bu da manuel fiyat takibi zorluklarını ortadan kaldırdığı için işletmelere ciddi bir zaman tasarrufu ve değişen talebe zamanında müdahale olanağı sağlamaktadır.

#### **4. DİNAMİK FİYATLANDIRMA UYGULAMALARI**

Teknoloji ve bilişim sistemlerine yatırımların artması veri tabanı sistemlerinin gelişmesine ve gün geçtikçe ticari sınırların gelişmesi de maliyetlerin düşmesine neden olmaktadır. Veri tabanı sistemlerinin gelişmesi ve maliyetlerin düşmesi dinamik fiyatlandırma uygulamalarını arttırmıştır (Garbarino ve Lee, 2003).

Dinamik fiyatlandırma uygulamaları eksilen ve eskiyen envanterden maksimum düzeyde gelir etmede, belirli bir satış süresi, dönemi olan ürün ve hizmetlerin satışında, fiyata duyarlı talebe sahip endüstrilerde işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir (Bitran ve Caltendey, 2003). Genellikle ulaşım, e-ticaret, havayolu, otel, seyahat, enerji şirketleri, kiralık araba gibi farklı piyasalarda uygulanmaktadır (Carroll ve Grimes, 1995).

Rakiplerin alışveriş sitelerinden verileri toplayarak, bu verilere göre fiyat stratejileri belirlemek büyük veri teknolojileri ve yazılımlar sayesinde artık çok daha kolay gerçekleştirilmektedir. Bu teknolojiler sayesinde tüketicinin hangi ürünü araştırdığı, hangi platformlardan ürünleri satın aldığı, ürünleri satın alma zamanı, yorumlara yaptığı katkılar, kampanyalarla etkileşimi ve çok daha fazlası belirlenerek dinamik fiyatlandırma stratejilerini oluşturmak mümkündür.

Amazon dinamik fiyatlandırma stratejisini kullanarak her 10 dakikada bir fiyatlarını otomatik olarak güncellemektedir. Tüketicilerin verileri incelenerek satın alma davranışını teşvik edecek

fiyat planlamaları yapılabilmektedir. Dinamik fiyatlandırmada belirli zaman aralığında yapılan indirimlerle, stok adedinin azaldığı bilgisi gösterilerek satın alma davranışının harekete geçirilmesi hedeflenebilmektedir. Amazonda firmalar en çok satanlar listesi içerişinde olmak için 15 dakikada bir fiyatlarını değiştirme gibi dinamik fiyatlandırma stratejisinden faydalanmaktadır. Rakip firmalarla fiyat karşılaştırmasına bakarak günde birçok defa bir mikro dalga fırının fiyatı değişebilmektedir. Şirket her yıl Kara Cuma günü mağazadaki perakendecilerin fiyat değişikliklerini takip ederek, ürünlerinin fiyatlarını gün boyunca birçok kez değiştirmekte ve dijital platformda dinamik fiyatlandırma stratejisini belirlerken dışarıdaki mağazaların fiyat stratejilerine de dikkat etmektedir. Best Buy ve Target firmaları 2013 yılı itibarı ile rakipleri Amazon'un sunduğu fiyattan ya da daha düşük fiyattan ürünleri sunup nakliye ücreti almadan hizmet vermeye başlayarak dinamik fiyat stratejisi kullanarak satış kaybını önlemek için rakiplerine karşılık vermişlerdir (Dal, 10.04.2013).

Amazon satıcıları arasında daha popüler hale geldiğini bildirmiştir. 2017 ile 2018 arasında, yılda 250.000 ila 2 milyon dolar arasında satış geliri olan tedarikçilerden yeniden fiyatlandırma yazılımı kullananların sayısı % 15 artmıştır (Harrison, 28.04.2020).

Walmart da dinamik fiyatlandırmayı kullanan firmalar arasında yer almaktadır ve ürün fiyatlarını ayda yaklaşık 50.000 kez değiştirmektedir Bu fiyatlandırma modelini kullanarak global satışlarını 2013 yılında% 30 artmış ve bu trend 2014 yılında da devam etmiştir (Shpanya, 16.08.2014).

United, Delta, American ve Southwest havayolları bu fiyatlandırma yöntemini en yoğun mevsimlere göre seyahat maliyeti ve koltuk fiyatları gibi değişkenleri belirlemek için kullanmaktadır.

Dinamik fiyatlandırmanın kullanımı tüketiciler tarafından bazen hoş karşılanmamaktadır. Örneğin Uber fiyatlarının haftanın ve günün belirli zamanlarında aşırı yüksek olması tüketicilerin sosyal medya üzerinden tepki verdikleri bir konudur. Bir başka uygulamada Coca-Cola'nın, artan sıcaklıklara uygun olarak otomatlardaki fiyatları yükselterek dinamik fiyatlandırma uygulaması tüketicilerin tepkisine yol açmıştır(Shpanya, 03.12. 2014 ve Philips, 2005: 302).

Dinamik fiyatlandırma havayolu endüstrisinde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanılmış olsa da günümüzde farklı alanlarda da faydalanılan bir strateji olarak yer almaktadır. Türkiye'de son yıllarda örneklerini görmeye başladığımız dinamik fiyatlandırma uygulaması ile köprü ve toplu taşıma araçları, yoğun saat, yoğun olmayan saatler ve hatta hafta sonları için farklı

fiyatlara sahiptir (Valentine, 28.01.2015). Bu strateji ile trafik ve satış akışının düzenlenmesi amaçlanmaktadır. İstanbul Deniz Otobüsleri (İDO), 2011 yılından beri dinamik fiyatlandırma stratejisini kullanmaktadır. Tüketiciler bu duruma tepki göstermektedir (Milliyet 25.06.2011). Türkiye’de gerçekleştirilmesi planlanan bir diğer dinamik fiyatlandırma uygulaması ile 2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı kapsamında otoyol ve köprü ücretlerinde dinamik fiyatlandırma stratejisinin uygulanması planlanmaktadır (GazeteVatan 08.11.2019).

Dinamik fiyatlandırma stratejilerinin tüketicilerin ve işletmelerin hayatındaki yeri ve önemi 2020 yılında yaşanan pandemi sürecinden dolayı özellikle bazı ürünlerin fiyatlarında yaşanan çarpıcı değişikliklerle birlikte daha çok gündeme gelen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Amazon’un fiyat izleyicisi Keepa’ya göre 10 dolarlık Nishiki orta taneli pirinç torbasının fiyatı Mart ayında Amazon.com’da 30 dolara kadar yükselmiş ve saat 21.00’de 59.99 dolara ulaşmıştır. Amazon fiyatları genel olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde COVID-19’un ortaya çıkmasından kaynaklı dalgalı bir seyir izlemiş ve Mart ayının sonunda, Keepa’nın verileri, fiyatı normalde 10 dolar civarında olan sekiz paket Barilla spagetti’nin fiyatının 49,25 dolara yükseldiğini göstermektedir. Sekiz paketli Skippy Superchunk Fıstık Ezmesi maliyetinin 12.52 \$ 'dan 45 \$ 'a yükselerek neredeyse dört kat arttığını göstermektedir. Ancak envanterlerin sınırlı olması ürünün fiyatının Amazon’da bu kadar ciddi bir şekilde değişmesinin tek nedeni olarak değerlendirilmemelidir. Amazon’daki dalgalanmaların genellikle satıcıların satışlarını optimize etmek için kullandıkları algoritmaların bir sonucu olarak gerçekleşmesi, dinamik fiyatlandırma stratejisi izleyen bir firma için kaçınılmazdır. Dinamik fiyatlandırma, pazar koşullarını dikkate alan, arz talep dengesini sağlayacak birçok bilgiyi sentezleyebilen ve daha sonra dakikalar arasında bir şeyin fiyatını değiştirebilen algoritmalara dayanmaktadır. Dinamik fiyatlandırma arz azaldığında ya da hafta sonu şehirde büyük bir etkinlik olduğu varsayımı sonucunda ya da 2020 yılında olduğu gibi bir salgının tüm dünyada birçok sektörü etkilemesi gibi, yaşanan veya olası beklenmedik değişimler karşısında işletmelere mevcut ve gelecekteki arz talep dengesini anlamakta yardımcı olacaktır (Harrison, 28.04.2020). Böylece işletmeler her koşulda sürdürülebilirliklerini koruyabileceklerdir.

### **5. SONUÇ**

Dinamik fiyatlandırma, gerçek zamanlı ürün arzı ve talebindeki değişikliklere dayanır. Piyasadaki fiyat dalgalanmalarını dikkate alır, rakip faaliyetlerini ve bireysel ürün talep ve arzını izler.

Dinamik fiyatlandırmayı kullanan bir İşletme endüstrinizdeki binlerce ürün arasında gerçek zamanlı fiyat trendlerine erişebilmektedir. Rakiplerinin fiyatlandırma değişikliklerini görebilir

ve bireysel ürünlerin arz ve talebi hakkında fikir sahibi olur. Bu durum, farklı ürünler için doğru fiyatları belirleyebilmeye ve geliri en üst düzeye çıkarabilmeye yardımcı olacaktır. Markalara, marka değerlerini yansıtan ve onlara karlı kalma esnekliğini sağlayan bir fiyat tabanı belirleyebilme imkanı verir. Dinamik fiyatlandırma ile mevsimsel, dönemsel, promosyon teklifleri sunularak talebi canlandırmak hedeflenirken aynı zamanda karlı kalabilme amacı da gerçekleştirilebilir.

Dinamik fiyatlandırma, işletmelerin fiyat dalgalanmalarına rağmen en uygun ürün, hizmet fiyatlarını belirlemek ve kârlı kalmak için fayda sağlayacakları doğru veri ve bilgilere erişimde anahtar bir rol üstlenmektedir.

Tüm hesaplamalar web tabanlı yazılım ve uygulamalar tarafından yapıldığından, manuel hesaplamalar ve idari faaliyetlerde tasarruf sağlanır. Bu genel giderlerdeki azalma, uzun vadede karlılığı da artırır.

Dinamik fiyatlandırmada fiyatların sık değişmesi tüketicilerde güven kaybına yol açabilmektedir. E-ticarette dinamik fiyat yönetimi genellikle müşteri verilerini analiz eden algoritmalara dayanmaktadır. Büyük çevrimiçi perakendeciler aslında milyonlarca müşterinin verilerine erişebilmektedir. Bu veriler, sadece birkaç tıklamayla ya da otomatik bir süreç sonunda, özellikle hedef gruplar için fiyatların arz ve talebe göre ayarlanmasında kullanılabilir. Burada çok çeşitli stratejiler de uygulanabilmektedir. Algoritmaların kendileri genellikle iyi korunan bir sırdır, özellikle de iş başarısı için kritik önem taşımaktadır. Dinamik fiyatlandırmanın başarısı verilerin doğru analiz edilmesine, uzman kişilerin istihdamına ve verilerin güvenliğinin sağlanmasına bağlıdır. Örneğin, bir havayolu, düşük talep mevsiminde veya yaklaşan bir kalkış gününden önce satışa bilet vererek önlem alabilmektedir.

Bu zorluklarla başa çıkmanın yollarından biri veri odaklı fiyatlandırma kararları vermektir. Bazı dinamik fiyatlandırma uygulamaları, pazar hareketlerini, ürün talebini, mevcut envanteri, rakip fiyatları, müşterilerin dijital ayak izleri ve web sitesi etkinliklerini, en çok görüntülenen sayfa ürünleri, hizmetleri, terk edilmiş alışveriş sepetleri, içerik sürelerine yapılan tıklamalar hakkındaki verileri izler ve analiz eder ve gösterecek en uygun fiyatı bulmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bu araçlar genellikle fiyat sınırlarının belirlenmesine izin vermektedir.

Verimli bir pazar, fiyatların mevcut tüm bilgileri her zaman tam ve doğru bir şekilde yansıttığı anlamına gelir. Bu nedenle, dinamik bir fiyatlandırma stratejisi doğrudan piyasa verimliliği varsayımına bağlıdır.

## 6. KAYNAKÇA

Anjos, M.F.; Cheng, R.C.H. & Currie, C.S.M. (2004). Optimal pricing policies for perishable products. Operational Research Group Working Paper. Ancarani, F. (2002). Pricing and The Internet: Frictionless Commerce or Pricer's Paradise? European Management Journal, 20( 6), 680-687.

Avcı, M. G. (2020). Tedarik zinciri kesintilerinde dinamik fiyatlama stratejisinin etkinliği. Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi.

Bichler, M., Lawrance, R. D., Kalagnanam, J., Lee, H. S., Katircioğlu, K., Lin, G. Y. et al. (2002). Application of flexible pricing in business to business electronic commerce. IBM Systems Journal , 4(2), 287-302.

Bilişik, M.T. (2011). Destek vektör makinesi, çoklu regresyon ve doğrusal olmayan programlama ile perakendecilik sektöründe gelir yönetimi için dinamik fiyatlandırma. 11. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 23- 24 Haziran, İstanbul, 785-799.

Bilişik, M.T ve O. Gürgen, (2012). Perakendecilikte mevsimsel talebe sahip ürünlerin gelir yönetimi için dinamik fiyatlandırma, Öneri Dergisi, 37, 111-119.

Bitran, G. ve Caltendey, R. (2003). An Overview of Pricing Models For Revenue Management. Manufacturing and Service Operations Management, 5 (3), 203-229.

Carroll, W. J. ve Grimes, R. C. (1995). Evolutionary Change in product management experiences in the car rental industry. Interfaces, 25(5), 84-104.

Chatwin, R.E. (2000). Optimal dynamic pricing of perishable products with stochastic demand and finite set of prices. European Journal of Operations Research, 125(1), 149-174.

Cumhuriyet (12.12.2016). Mehmet Şimşek'ten Büyüme Verileri Değerlendirmesi (2016).[http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/644032/Mehmet\\_Simsek\\_ten\\_buyume\\_verileri\\_degerlendirmesi.html](http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/ekonomi/644032/Mehmet_Simsek_ten_buyume_verileri_degerlendirmesi.html) (14.12.2016).

Dal, B. (10.04.2013). Dinamik fiyatlandırma (Büyük Veri kullanım alanları, devam) <https://www.retailturkiye.com/bulent-dal/dinamik-fiyatlandirma-buyuk-veri-kullanim-alanlari-devam> (20.12.2019).

Erdoğan Tarakçı, İ. ve Göktaş, B. (2020). Dinamik Fiyatlandırma Yapan Tatil Rezervasyon Sitelerinin Tercih Edilmesinde Marka Bilinirliği ve Marka Güveninin Rolü, Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1): 447-464.



Guillory, S. (2020). Dynamic pricing: What it is and how you can use it. <https://quickbooks.intuit.com/r/growing-complex-businesses/pricing-strategy-models-dynamic/> (03.06.2020).

Hacıoğlu İ., (2011). Gelir Yönetimi ve Türkiye'deki Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi Üzerine Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Hanks, R.B., Nolan, R.P. ve Cross, R.G. (1992). Discounting in The Hotel Industry, A New Approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(3), 40-45.

Harrison, S. (28.04.2020). Dynamic pricing algorithms on Amazon aren't just about supply and demand. <https://themarkup.org/ask-the-markup/2020/04/28/why-am-i-paying-60-for-that-bag-of-rice-on-amazon-com> (30.05.2020).

Garbarino, E. ve Olivia F., L. (2003). Dynamic Pricing In Internet Retail: Effects On Consumer Trust, *Psychology & Marketing*, 20(6), sf. 495-513.

GazeteVatan (08.11.2019). Otoyol ve Köprülere Uygulanacak Dinamik Fiyatlandırma nedir? [http://www.gazetevatan.com/otoyol-ve-koprulere-uygulanacak-din-1283952-yasam/\(10.11.2019\)](http://www.gazetevatan.com/otoyol-ve-koprulere-uygulanacak-din-1283952-yasam/(10.11.2019)).

Kayıkçı, Y., Mutlu, A. ve Çatay, B. (2018). Deniz-Demir Yolu Uluslararası Kombine Yük Taşımacılığı Operasyonları İçin Karar Destek Sistemi. In: 7. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, Bursa, Türkiye.

Kimes, S.E ve Wirtz, J. (2003). Perceived Fairness Of Revenue Management in The US Golf Industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(4), 332-344.

Kleindl, Brad, A. (2003). *Strategic Electronic Marketing: Managing E-Business*, South Western Press, 2. Edition, Thomson.

Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S.A., Işın B.F. (2009). *Pazarlama-Kavramlar-. İlkeler-Kararlar, Siyasal Kitabevi, Ankara.*

Kuzay, S. (2018). İnternetteki Dinamik Fiyatlandırmanın Müşterinin Algıladığı Değere Etkisi. *Uluslararası Toplumsal Bilimler Dergisi* , 2 (1) , 1-12 .

Machmud, A. ve Minghat, A. D. (2020). The Price Dynamics of Hand Sanitizers for COVID-19 in Indonesia: Exponential and Cobweb Forms. *Indonesian Journal of Science & Technology*, 5 (2),176-184.

Mammadli, G. (2017). Dinamik Fiyatlandırmada Fiyat Adalet Algısının Tüketicinin Marka Değişirme Niyetine Etkisi ve Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

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, Ö. ve Kutay O. (2011). Fiyatlandırmada Etkili ve Güncel Bir Yaklaşım Olarak Müşteri Odaklı Fiyatlandırma Stratejisi Üzerine Kuramsal Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15 (2), 57-75.

MİLLİYET (2011). İDO esnek fiyat uygulaması başlatacak. <http://ekonomi.milliyet.com.tr/idoesnek-fiyat-uygulamasibaslatacak/ekonomi/ekonomidetay/25.06.2011/1406716/default.htm> (Erişim: 03.12.2019).

Monohan, G.E.; Petruzzi, N.C. ve Zhao, W. (2004). The dynamic pricing problem from a newsvendor's perspective. *Manufacturing and Service Operations Management*, 6(1), 73-91.

Philips, R.L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*, Stanford University Press, Stanford, California.

Rahimi, S., (2014) Periodic review inventory control and dynamic pricing for perishable products under uncertain and time dependent demand, Koç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi..

Rohani, A. ve Mohsen N. (2012). Impact of Dynamic Pricing Strategies on Consumer Behavior. *Journal of Management Research*, 4 (4), 143-160.

Shpanya, A. (03.12.2014). Dynamic Pricing: A SaaS of All Trades. <https://blog.wiser.com/dynamic-pricing-saas-trades/> (05.01.2020).

Shpanya, A. (16.08.2014). Why dynamic pricing is a must for ecommerce retailers. <https://econsultancy.com/why-dynamic-pricing-is-a-must-for-ecommerce-retailers/>

Shields, J. & Shelleman, J. (2009). Development of a revenue management checklist. *Small Business Institute National Proceedings*, 33(1), 91-103.

Smith, B.A., Leimkuhler, J.F., ve Darrow, R.M. (1992). Yield management at American airlines. *Interfaces*, 2(1), 8-31.

Taşcıkaraoğlu, A. ve Erdiñ, O. (2018). Pompalanmış Su Tabanlı Enerji Depolama Ünitesi Kullanımına Ve Dinamik Fiyatlandırmaya Dayanan Bir Kazanç Optimizasyonu Yaklaşımı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 26(2), 74-87.

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

Yazgan, H.R., Candan, G., Ataman, M. (2019). Talep Tahmini ve Dinamik Fiyatlandırma İle Havayolu Bilet Fiyatlarının Belirlenmesi, İşletme

Araştırmaları Dergisi, 11 (2), 732-742.

Zhang, R. (2013). An Introduction to Joint Pricing and Inventory Management under Stochastic Demand.

Zhao, W. & Zheng, Y.S. (2000). Optimal dynamic pricing for perishable asstes with nonhomogenous demand. Management Science, 46(3), 375-388.

Zhu, K. ve Thonemann, U. W. (2009). Coordination of pricing and inventory control across products. Naval Research Logistics (NRL), 175-190.

## TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ

### EVALUATION OF TAS 20 - ACCOUNTING FOR GOVERNMENT GRANTS AND DISCLOSURE OF GOVERNMENT ASSISTANCE WITH APPLICATION EXAMPLES

Gökay Onur <sup>1</sup>

#### Özet

Devletler çeşitli nedenlerden dolayı işletmeleri yatırım yapmaya özendirmek amacıyla teşvik sistemini kullanmaktadırlar. Devletlerin, işletmeleri yatırıma teşvik sebebi ekonomik, siyasi ve sosyal nedenlerle olabileceği gibi, teşvik politikasında kullandığı araçlar doğrudan ya da dolaylı, maddi veya gayri maddi şekillerde olabilir. Devlet teşviklerinin süreklilik arz etmemesi ve her işletmenin teşviklerden yararlanamaması, işletmelerin finansal tablolarında karışıklığa sebep olabilmektedir. Bu karışıklığa engel olmak için ülkemizde “TMS 20 - Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması Standardı” uygulanmaktadır.

Çalışmada öncelikle devlet teşviki kavramı ve ülkemizde uygulanan devlet teşvikleri kısaca anlatılmış, daha sonra TMS 20 örnek uygulamalarla birlikte açıklanmıştır. Sonuç kısmında ise TMS 20’de yer alan hükümlere yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Devlet Teşvikleri, TMS 20, Muhasebeleştirme.

**Jel Sınıflandırması:** M49, M41, M40

#### Abstract

Governments use the incentive system to encourage businesses to invest for various reasons. The reasons that governments incentivize businesses to invest can be for economic, political and social reasons and the tools used in incentive policy can be direct or indirect, financial or non financial. The fact that government incentives are not continuous and every business cannot benefit from incentives may cause confusion in the financial statements of the enterprises. In order to prevent this confusion “TAS 20 - Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance Standard” is applied in our country.

In the study firstly the concept of government grants and government grants applied in our country have been briefly explained and later TAS 20 has been explained with sample practices. In the conclusion part, evaluations were made regarding the regulations in TAS 20.

**Keywords:** Government Grants, TAS 20, Accounting

**Jel Codes:** M49, M41, M40

<sup>1</sup> Bilim Uzmanı, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Muhasebe ve Finansman Tezli Yüksek Lisans Mezunlu, gokay.onur@outlook.com

## 1. GİRİŞ

Küreselleşmenin meydana getirdiği yoğun rekabet ortamı işletmeleri olduğu kadar devletleri de etkilemiş ve rekabet yarışında yer almalarına neden olmuştur. Global firmaların menşei ülkelerin dünya üzerinde söz sahibi olan ülkeler olması tesadüf değildir. Devletlerin liderlik yarışında en önemli silahlarından biri sahip oldukları markalar yani işletmelerdir. İşletmelerin de rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri kimi zaman kendi güçlerini aşmakta, bu gibi durumlarda devletler tarafından desteklenmektedirler.

Devletlerin kendi sermaye birikimi yanında özel sektörü desteklemeleri birçok açıdan önemlidir. En önemli nedenlerden biri de devletin “sosyal devlet” olma özelliğidir. Sosyal devlet olmanın gereği olarak, kar elde etmek amacıyla hareket etmeyen devletler, ülkedeki yatırımların arttırılması, yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılması, kalkınmanın sağlanması, istihdamın arttırılması gibi birçok nedenle teşvik uygulaması yoluna gitmektedirler.

Diğer taraftan ekonomi üzerindeki etkisini azaltmak isteyen devletler de işletmeleri yatırım yapmaya yönlendirmek için mali teşvik ve yardımları kullanmaktadırlar. Bu ve benzeri nedenlerle dünya üzerinde birçok devlet, teşvik ve yardım politikası gütmektedir.

Devlet teşviklerinin ve yardımlarının işletmelerin tamamına ve devamlı olarak verilmesi mümkün değildir. Teşvikler ve yardımlar, belirlenen sektörlerle belirli zamanlarda uygulanmaktadır. Bu da teşvikten veya yardımdan faydalanan işletmeleri, diğer işletmelere göre avantajlı hale getirmektedir. Teşvik veya yardım alan işletmeler ile almayan işletmelerin doğru olarak karşılaştırılmalarının yapılabilmesi için finansal tablolarında söz konusu bilgilere yer verilmesi gerekmektedir.

Bu konuyla ilgili ülkemizde, 01/11/2005 tarihli ve 25983 Sayılı Resmi Gazete’de “TMS 20 - Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması Standardı” yayımlanmıştır. Standart, şimdiye dek tebliğler aracılığı ile sekiz kez güncellenmiştir.

Yapılan açıklamalardan hareketle çalışma üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde devlet teşviki, ikinci bölümde ise ülkemizde uygulanmakta olan devlet teşvikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Son bölümde TMS 20’de yer alan özellikli konular örnek uygulamalarla desteklenerek anlatılmıştır. Sonuç kısmında ise TMS 20’ye yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## **2. DEVLET TEŞVİKİ KAVRAMI**

Devlet teşvikleri; belirlenen ekonomik faaliyetlerin diğer ekonomik faaliyetlere nazaran daha çok ve hızlı gelişmesini sağlamak için devlet tarafından işletmelere uygulanan parasal ya da parasal olmayan destekler ve avantajlar şeklinde tanımlanabilir (Eser, 2011: 183).

Devlet teşviki kavramını, bazı ekonomik kesimlerdeki faaliyetleri canlandırabilmek amacıyla şartlı ya da şartsız, işletmelere sağlanan parasal veya parasal olmayan destekler ile belirlenen işletmelerden tahsil edilmesi gereken alacaklarda indirim yapılması veya alacaklardan tamamen vazgeçilmesi şeklinde tanımlayabilmek de mümkündür (Yıldız vd., 2012: 295).

Bir diğer tanıma göre ise teşvikler, kamu kaynaklarının devlet tarafından belirlenen yatırım hedeflerine göre, birtakım sektörlerle veya işletmelere aktarılmasıdır (Yayar ve Demir, 2012: 121).

## **3. ÜLKEMİZDE UYGULANAN DEVLET TEŞVİKLERİ**

1923 yılında, milletçe topyekûn mücadele sonucunda kazanılan zaferlerin ardından kurulan Türkiye Cumhuriyeti ekonomik bakımdan bitik durumdaydı. Osmanlı İmparatorluğu'nun çöküş döneminde yaşanan ve başarısızlıkla sonuçlanan savaşların faturasını Türk Milleti ödemişti. Savaşlarda verilen insan kaybının yanında yaşanan maddi kayıplar, ekonominin tarıma dayalı olması, sanayinin olmaması ve üretimin küçük ölçekli atölyelerde yapılması gibi birçok olumsuz hadise mevcuttu. Tüm bunlara rağmen Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk liderliğinde ülkenin tamamında ulusal kalkınma programı başlatılmış ve bunda da başarılı olunmuştur. Ekonomide, liberal politikalar ile sosyalizmin karışımı denebilecek devletçilik ilkesi uygulanmış ve dünyada yaşanan ekonomik krizler, savaşlar, vs. neticesinde devlet ekonomiyeye müdahil olmaktan kaçınmamıştır.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın\* kurulmasıyla birlikte beş yıllık kalkınma planları hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Söz konusu programlar ile genel olarak kamu harcamalarının ülke geneline dağıtılarak bölgeler arası gelişmişlik farklarının ortadan kaldırılması veya azaltılması ile mevcut kaynakların planlı ve randımanlı kullanılması hedeflenmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın hazırladığı Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963-1967 yıllarını kapsamaktadır.

---

\* Devlet Planlama Teşkilatı, 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı olarak yeniden organize edilmiş olup, 703 sayılı KHK ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı çatısı altında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile birleştirilmiştir. 13 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuş ve DPT'nin görevleri Başkanlık'a verilmiştir.

## ***TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ***

Şu an Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan On Birinci Kalkınma Planı uygulanmaktadır. Söz konusu plan 2019-2023 yıllarını kapsamaktadır<sup>2</sup>.

Kalkınma Planları'nın tamamlayıcısı niteliğinde hükümetler tarafından kararlar alınmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak 2012 yılında “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar” Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna göre teşvik sistemi; genel teşvik uygulamaları, bölgesel teşvik uygulamaları, büyük ölçekli yatırımların teşvik uygulamaları ve stratejik yatırımların teşvik uygulamalarından oluşmaktadır.

Yatırımlara uygulanan teşvikler yani yatırım sisteminin araçları ise gümrük vergisi muafiyeti, katma değer vergisi (KDV) istisnası, vergi indirimi, sigorta primi işveren hissesi desteği, yatırım yeri tahsisi, faiz desteği, KDV iadesi, gelir vergisi stopajı desteği ve sigorta primi (işçi hissesi) desteğidir. Bu teşviklerden yararlanma şartları Karar’da belirtilmiştir.

### **4. TMS 20 – DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDI**

TMS 20, teşvikler ile yardımlardan sağlanan faydaların raporlanmasıyla işletmelerin performanslarının doğru olarak ölçülebilmesini ve bir işletmenin gerek dönemler itibarıyla gerekse diğer işletmelerle karşılaştırılabilmesini hedeflemektedir. (Tekşen, 2010: 432).

27

#### **4.1. Devlet Teşvikleri**

İşletmenin faaliyet konularıyla alakalı bazı şartların geçmişte ya da gelecek dönemde karşılanması koşuluyla, söz konusu işletmeye yapılacak olan devlet yardımları, devlet teşviki olarak tanımlanmaktadır.

##### **4.1.1. Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi**

Devlet teşviklerinin tamamı, teşvikten yararlanmak isteyen işletmenin, teşvikten yararlanması için öne sürülen koşulları karşılayacağına ve söz konusu işletmenin teşvikten yararlanabileceğine dair makul bir güvence olmadan finansal tablolara yansıtılmamaktadır. İşletmenin, devlet teşvikine hak kazanması, kazanılan teşvike dair şartların sağlandığı ya da sağlanacağı anlamına gelmemektedir.

Devlet teşvikleri, işletmelere doğrudan nakit girişi sağlayabileceği gibi, işletmelerin devlete karşı olan herhangi bir yükümlülüğünden muaf tutulması şeklinde de olabilir. Her iki durumda da teşvik aynı şekilde muhasebeleştirilmektedir.

<sup>2</sup> <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> (Erişim Tarihi: 19.03.2020)

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Devlet teşvikleri, teşvikler ile karşılanması hedeflenen maliyetlerin gider olarak muhasebeleştirildiği dönemler boyunca kar veya zarara yansıtılmaktadır.

Devlet teşviklerinin muhasebeleştirilmesinde iki yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler; “sermaye yaklaşımı” ve “gelir yaklaşımı”dır.

#### **4.1.1.1. Sermaye Yaklaşımı**

Sermaye yaklaşımı, teşvikin kar ya da zarar dışında muhasebeleştirildiği yöntemdir. Sermaye yaklaşımına göre;

- Devlet teşvikleri, finanse ettikleri harcama kalemini netleştirmek amacıyla finansal durum tablosunda muhasebeleştirilmelidir.
- Devlet teşvikleri kazanılmış bir gelir değildir ve herhangi bir maliyet gerektirmeden devlet tarafından işletmeye verilmiştir. Bu nedenle devlet teşvikleri kar ya da zarar dışında muhasebeleştirilmelidir.

**Örnek 1\*\*:** ABC İşletmesi’ne teşvik kapsamında 20 yıl yararlanması için 01/10/2019 tarihinde bir arsa tahsis edilmiş ve değerlendirmeler sonucu arsanın değerinin 250.000 TL olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumda yapılacak olan muhasebe kaydı şöyledir:

		/01.10.2019/		
1	250 ARAZİ VE ARSALAR	250.000		
	549 ÖZEL FONLAR		250.000	

#### **4.1.1.2. Gelir Yaklaşımı**

Gelir yaklaşımı, teşvikin bir veya daha fazla dönemde kar ya da zararda muhasebeleştirildiği yöntemdir. Gelir yaklaşımına göre;

- İşletmeler teşvike hak kazanmak için genellikle birtakım şartları yerine getirmek zorundadırlar. Bu yüzden teşvikler ile karşılanması hedeflenen maliyetlerin gider olarak muhasebeleştirildiği dönemler boyunca söz konusu teşvikler kar ya da zararda muhasebeleştirilmelidir.

\*\* Tunçez ve Ateş, 2016: 92-94’ten türetilmiştir.



**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

- Gelir vergisi ile diğer vergilerin bir tür harcama olması düşünüldüğünde, mali politikaların bir uzantısı olan devlet teşvikleri de kar ya da zararda muhasebeleştirilmelidir.
- Kar ya da zararda muhasebeleştirilen devlet teşvikleri, hissedarlar tarafından elde edilmedikleri için direkt özkaynak olarak kaydedilmemeli, uygun dönemlerde kar ya da zararda muhasebeleştirilmelidir.

Devlet teşviklerinin tahsil edildiği anda kar ya da zararda muhasebeleştirilmesi tahakkuk esasına aykırıdır ve yalnızca tahsil edildiği dönemden farklı dönemlerde finansal tablolara yansıtılmasına ilişkin bir esasın bulunmaması durumunda bu uygulama kabul edilebilir.

**Örnek 2:** Örnek 1'deki verileri aynen esas alırsak yapılacak olan muhasebe kaydı şöyledir:

/01.10.2019/			
1	250 ARAZİ VE ARSALAR	250.000	
	480 GELECEK YILLARA AİT GEL.		250.000
/			

Ertelenmiş gelirin ilgili döneme ait kaydı yapılır.  $(250.000 / 20 = 12.500)$

29

/31.12.2019/			
2	480 GELECEK YILLARA AİT GEL.	12.500	
	380 GELECEK AYLARA AİT GEL.		12.500
/			

Ertelenmiş gelirin ilgili döneme ait kısmı gelir tablosuna aktarılır.

/31.12.2019/			
3	380 GELECEK AYLARA AİT GEL.	12.500	
	649 DİĞER OLAĞAN GEL. VE KAR.		12.500
/			

İzleyen yıllarda da (kalan 19 yıl boyunca) aynı kayıtlar yapılır.

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**4.1.2. Amortismanına Tabi Olan / Tabi Olmayan Varlıkların Muhasebeleştirilmesi**

Amortismanına tabi olan varlıklara ilişkin teşvikler, amortismanları oranında dönemler boyunca kar ya da zararda muhasebeleştirilmektedir.

Amortismanına tabi olmayan varlıklara ilişkin teşvikler ise bazı koşulların sağlanmasını gerektirebilir. Bu durumda teşvik ile alakalı koşulların sağlanmasında katlanılan maliyetlerin gerçekleştiği dönemler boyunca söz konusu teşvik kar ya da zararda muhasebeleştirilmektedir. Örneğin, üzerine bina inşa edilmesi şartıyla yararlanılan bir arsa teşviki, binanın ömrü boyunca kar ya da zararda muhasebeleştirilmelidir.

**Örnek 3:** ABC İşletmesi, kalkınmada öncelikli konumda bulunan bir bölgede yeni üretim binası yapmak için devletten arsa teşviki almıştır. Teşvik olarak alınan arsanın ekspertiz raporuna göre değeri 500.000 TL'dir. ABC İşletmesi'nin yaptığı yeni üretim binasının maliyeti de 1.700.000 TL'dir. Söz konusu binanın ekonomik ömrü 40 yıldır ve işletmede normal amortisman yöntemi kullanılmaktadır.

Bu veriler ışığında amortisman kaydı şu şekilde yapılacaktır:

$$\text{Amortisman Tutarı} = (500.000 + 1.700.000) / 40 = 55.000$$

/31.12.202x/					
1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%;">730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ</td><td style="width: 50%; text-align: right;">55.000</td></tr><tr><td style="text-align: center;">257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR</td><td style="text-align: right;">55.000</td></tr></table>	730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	55.000	257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	55.000
730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	55.000				
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	55.000				
/					

Arsa ve binanın amortisman tutarını ayrı ayrı finansal durum tablosunda göstermek de mümkündür. Arsa amortismanına tabi olmadığından dolayı, edinilmiş bir hak olarak düşünülüp amortisman kaydında "268 Birikmiş Amortismanlar Hesabı" kullanılabilir.

$$\text{Binanın Amortisman Tutarı} = 1.700.000 / 40 = 42.500$$

$$\text{Arsanın Amortisman Tutarı} = 500.000 / 40 = 12.500$$

/31.12.202x/							
1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%;">730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ</td><td style="width: 50%; text-align: right;">55.000</td></tr><tr><td style="text-align: center;">257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR</td><td style="text-align: right;">42.500</td></tr><tr><td style="text-align: center;">268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR</td><td style="text-align: right;">12.500</td></tr></table>	730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	55.000	257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	42.500	268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	12.500
730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	55.000						
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	42.500						
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	12.500						
/							

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**4.1.3. Önceden Gerçekleşmiş Gider veya Zararları Karşılama Amacıyla Verilen Devlet Teşvikleri**

Devlet teşvikine, geçmiş bir hesap döneminde gerçekleşmiş gider ve zararların karşılanmasına yönelik olarak hak kazanılmış olabilir. Böyle bir durumda teşvik, tahsil edilebildiği dönemin kar ya da zararında muhasebeleştirilmelidir.

**Örnek 4:** Su giderlerine ilişkin teşvikten faydalanmak isteyen ABC İşletmesi, Ağustos ayına ait ödemiş olduğu 10.000 TL’lik faturayı ibraz etmiş ve Eylül ayında söz konusu fatura tutarının %40’lık kısmını yani 4.000 TL’yi teşvik olarak geri almıştır.

Bu durumda yapılacak olan muhasebe kaydı şöyledir:

/31.08.2019/			
1	730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ  100 KASA	10.000	10.000
/			

ABC İşletmesi’nin teşvik almaya hak kazandığı zaman yapılacak olan kayıt şöyledir:

/10.09.2019/			
2	136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR  649 DİĞER OLAĞAN GEL. VE KAR.	4.000	4.000
/			

ABC İşletmesi’nin teşviki aldığı zaman yapılacak olan kayıt şöyledir:

/30.09.2019/			
3	100 KASA  136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	4.000	4.000
/			

**4.1.4. Acil Finansman Desteği Sağlamak Amacıyla Verilen Devlet Teşvikleri**

Teşvikler işletmelere acil finansman desteği sağlamak amacıyla da verilebilmektedir. Bu durumda teşvik, teşvike hak kazanılan dönemde kar ya da zararda muhasebeleştirilmelidir.

**Örnek 5:** ABC İşletmesi 03/02/2019 tarihinde hükümet tarafından açıklanan teşvik paketinde gerekli şartlara uyduğu için 22.500 TL teşvik almaya hak kazanmıştır.

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu durumda ABC İşletmesi'nin teşvik almaya hak kazandığı an yapılacak olan kayıt şöyledir:

/03.02.2019/	
1	136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR
	22.500
	649 DİĞER OLAĞAN GEL. VE KAR.
	22.500

Teşvik ABC İşletmesi'nin banka hesabına yatırıldığında yapılacak olan kayıt şöyledir:

/01.03.2019/	
2	102 BANKALAR
	22.500
	136 DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR
	22.500

#### 4.1.5. Parasal Olmayan Devlet Teşvikleri

Parasal olmayan teşvikler, işletmelerin faaliyetlerinde yararlanmaları amacıyla devlet tarafından sağlanan kaynaklardır. Böyle bir durumda parasal olmayan devlet teşvikinin gerçeğe uygun değerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Söz konusu teşvik, belirlenecek olan gerçeğe uygun değeri ile finansal tablolara kaydedilmelidir.

Parasal olmayan devlet teşviklerinin muhasebeleştirilmesi Örnek 1 ve Örnek 2'deki kayıtlar ile aynı olduğu için tekrar edilmeyecektir.

#### 4.1.6. Varlıklara İlişkin Teşviklerin Sunumu

Varlıklara ilişkin teşvikler; teşvike hak kazanan işletme tarafından duran varlık satın alınmanın, inşa etmenin veya edinmenin ilk koşul olduğu devlet teşvikleridir. Bu tür devlet teşviklerine söz konusu duran varlığın kullanımını kısıtlayan ek koşullar da eklenebilir.

Varlıklara ilişkin teşviklerin finansal tablolarda gösterilmesi için iki yöntem bulunmaktadır:

a) Teşvik, varlığın faydalı ömrü boyunca ertelenmiş gelir olarak kar veya zararda muhasebeleştirilmektedir.

**Örnek 6\*\*\*:** ABC İşletmesi lojistik departmanında kullanmak üzere 10/07/2019 tarihinde 30.000 TL'ye bir yazılım programı satın almıştır. Söz konusu program teşvik kapsamındadır ve işletme tarafından satın alındıktan sonra, programın maliyetinin %50'si işletmenin banka

\*\*\* Çırpan, 2010: 48-51'den türetilmiştir.

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

hesabına yatırılacaktır. Yazılım programının ekonomik ömrü 3 yıl olup, işletmede normal amortisman yöntemi kullanılmaktadır.

Bu veriler ışığında aşağıdaki muhasebe kayıtları yapılır.

Program satın alındığında yapılacak olan kayıt şöyledir:

/10.07.2019/			
1	260 HAKLAR	30.000	
	100 KASA		30.000
/			

Teşvik kapsamında yazılım programı maliyetinin %50'sinin yani (30.000 x 0,5) 15.000 TL'nin banka hesabına yatırılmasının ve varlığın faydalı ömrü boyunca sistematik olarak ertelenmiş gelir kaydedilmesinin kaydı şöyledir:

/11.07.2019/			
2	102 BANKALAR	15.000	
	380 GELECEK AYLARA AİT GEL.		5.000
	480 GELECEK YILLARA AİT GEL.		10.000
	(15.000 x 1/3 = 5.000) (15.000 x 2/3 = 10.000)		
/			

33

Dönem sonunda yazılım programına ilişkin amortisman kaydı şu şekilde yapılacaktır:

Amortisman Tutarı = 30.000 / 3 = 10.000

/31.12.2019/			
3	760 PAZ. SAT. VE DAĞ. GİDERLERİ	10.000	
	268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR		10.000
/			

Cari yıla ilişkin teşvikin gelir kaydı şu şekilde yapılacaktır:

/31.12.2019/			
4	380 GELECEK AYLARA AİT GELİRLER	5.000	
	649 DİĞER OLAĞAN GEL. VE KAR.		5.000
/			

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARTININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Son olarak “Gelecek Yıllara Ait Gelirler Hesabı”na aktarılan tutarın ilgili döneme ait kısmı “Gelecek Aylara Ait Gelirler Hesabı”na aktarılmaktadır.

/01.01.2020/			
5	480 GELECEK YILLARA AİT GEL.	5.000	
	380 GELECEK AYLARA AİT GEL.		5.000
/			

Teşvik tutarı tamamen gelir olarak kaydedilene kadar bu kayıtlar yapılacaktır.

**b)** Teşvik, varlığın defter değerinin hesaplanması sırasında indirilmektedir ve amortismanına tabi varlığın faydalı ömrü boyunca amortisman giderinin azaltılması yoluyla kar ya da zararda muhasebeleştirilmektedir.

**Örnek 7:** Örnek 6’daki verileri aynen esas alırsak yapılacak olan muhasebe kayıtları aşağıdaki gibidir.

Program satın alındığında yapılacak olan kayıt şöyledir:

/10.07.2019/			
1	260 HAKLAR	30.000	
	100 KASA		30.000
/			

34

Teşvik kapsamında yazılım programı maliyetinin %50’sinin yani (30.000 x 0,5) 15.000 TL’nin banka hesabına yatırılması kaydı şöyledir:

/11.07.2019/			
2	102 BANKALAR	15.000	
	260 HAKLAR		15.000
/			

Dönem sonunda yazılım programına ilişkin amortisman kaydı şu şekilde yapılacaktır:

Amortismanına tabi tutar olarak, yazılım programı maliyetinden teşvik tutarının indirilmesi gerekir. Çıkan sonuç, ekonomik ömre bölünüp amortisman tutarı bulunur.

$$30.000 - 15.000 = 15.000 \quad 15.000 / 3 = 5.000$$

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARTININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

/31.12.2019/			
3	760 PAZ. SAT. VE DAĞ. GİDERLERİ 268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	5.000	5.000
/			

#### 4.1.7. Gelire İlişkin Teşviklerin Sunumu

Varlıklara ilişkin teşvikler dışında kalan teşvikler, gelire ilişkin teşvikleri oluşturmaktadır.

Gelire ilişkin teşviklerin finansal tablolarda gösterilmesi için iki yöntem bulunmaktadır:

a) Teşvikin kar veya zararın bir parçası olarak ayrı bir şekilde gösterilmesi

**Örnek 8\*\*\*\*:** ABC İşletmesi, bankadan kullandığı kredi için 11/04/2019 tarihinde 80.000 TL faiz ödemiş, teşvik kapsamında ödediği faizin 30.000 TL'lik kısmı bir ay sonra işletmenin banka hesabına yatırılmıştır.

Bu veriler ışığında yapılacak olan muhasebe kayıtları aşağıdaki gibidir.

80.000 TL faiz ödendiğinde yapılacak olan kayıt şöyledir:

/11.04.2019/			
1	780 FİNANSMAN GİDERLERİ 102 BANKALAR	80.000	80.000
/			

35

Teşvik bedelinin kar olarak muhasebeleştirilmesi kaydı şu şekilde yapılacaktır:

/11.05.2019/			
2	102 BANKALAR 649 DİĞER OLAĞAN GEL. VE KAR.	30.000	30.000
/			

b) Teşvikin ilgili giderden düşülerek gösterilmesi

**Örnek 9:** Örnek 8'deki verileri aynen esas alırsak 2 numaralı muhasebe kaydı şu şekilde yapılacaktır:

\*\*\*\* Yılmaz Uzun, 2019: 55'ten uyarlanmıştır.

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

/11.05.2019/			
2	102 BANKALAR	30.000	
	780 FİNANSMAN GİDERLERİ		30.000
/			

#### 4.1.8. Devlet Teşviklerinin Geri Ödenmesi

Devlet teşviklerinin geri ödenmesi, gelire ilişkin teşvikin geri ödenmesi ve varlıklara ilişkin teşvikin geri ödenmesi başlıkları altında incelenecektir.

##### a) Gelire ilişkin teşvikin geri ödenmesi

Gelire ilişkin teşvikin geri ödenmesi durumunda, ödenen tutar öncelikle bu tutarın muhasebeleştirildiği itfa edilmemiş ertelenmiş gelir kaleminden düşülmektedir. Geri ödenen tutarın ertelenmiş gelir bakiyesini aşması veya ertelenmiş gelir kaleminin olmaması durumunda, söz konusu tutar doğrudan kar ya da zararda muhasebeleştirilmektedir.

**Örnek 10:** ABC İşletmesi 8 yıl önce teşvik programı kapsamında olan bir makineyi 400.000 TL'ye satın almıştır. Makine satın alındıktan sonra, makine bedelinin tamamı işletmeye ödenmiştir. Makinenin ekonomik ömrü 10 yıl olup, işletmede normal amortisman yöntemi kullanılmaktadır. 6. yılın sonunda yapılan incelemeler neticesinde ABC İşletmesi'nin teşvikten yararlanma kriterlerini kaybettiği anlaşılmış ve makine bedelinin iadesi istenmiştir. Söz konusu tutar banka hesabından iade edilmiştir.

Bu veriler ışığında yapılacak olan muhasebe kaydı şöyledir:

Makine bedeli geri alındığı zaman "480 Gelecek Yıllara Ait Gelirler Hesabı"na kaydedilmiş, makinenin yararlı ömrü boyunca da ilgili döneme ait kısmı önce "380 Gelecek Aylara Ait Gelirler Hesabı"na, oradan da "649 Diğer Olağan Gelir ve Karlar Hesabı"na aktarılmıştır.

Bunun için gerekli hesaplamalar yapılır.

Kara aktarılan kısım için =  $400.000 / 10 = 40.000$      $40.000 \times 6 = 240.000$

Gelecek Yıllara Ait Gelirler (Ertelenmiş Gelirler) Hesabı'nda kalan kısım için =  $400.000 - 240.000 = 160.0000$



**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARTININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

/xx.xx.xxxx/			
1	480 GELECEK YILLARA AİT GEL.	160.000	
	659 DİĞER OLAĞAN GİD. VE ZAR.	240.000	
	102 BANKALAR		400.000
/			

**b) Varlıklara ilişkin teşvikin geri ödenmesi**

Varlıklara ilişkin teşvikin geri ödenmesi durumunda, ilgili varlığın defter değeri geri ödenecek tutar kadar arttırılmakta veya ertelenmiş gelir hesabı geri ödenecek tutar kadar azaltılmaktadır. Teşvik alınmamış olsaydı önceki dönemlerde kar ya da zararda muhasebeleştirilmiş olacak olan birikmiş amortisman tutarı, teşvikin geri ödenmesiyle birlikte o anda kar ya da zararda muhasebeleştirilmektedir.

**Örnek 11\*\*\*\*\*:** ABC İşletmesi fabrika binası için 2015 yılında 200.000 TL devlet teşviki almıştır. Fabrika binasının toplam maliyeti 1.500.000 TL'dir ve binanın ekonomik ömrü 25 yıldır. İşletmede normal amortisman yöntemi kullanılmaktadır. 2020 yılında yapılan incelemeler sonucunda teşvik için belirlenen bazı kriterlere uyulmadığı anlaşılmış ve işletmeden teşvikin 50.000 TL'lik kısmının iadesi istenmiştir. Söz konusu tutar banka hesabından iade edilmiştir.

37

Bu veriler ışığında yapılacak olan kayıtlar aşağıdaki gibidir.

Teşvik iadesine ilişkin yapılacak olan kayıt şöyledir:

/xx.xx.2020/			
1	252 BİNALAR	50.000	
	102 BANKALAR		50.000
/			

Amortisman farkını hesaplamak için gerekli işlemler yapılır.

Amortisman Tabi Tutar = İnşa Maliyeti – (Teşvik – Teşvik İadesi)

Amortisman Tabi Tutar = 1.500.000 – (200.000 – 50.000) = 1.350.000

Amortisman Tutarı = 1.350.000 / 25 = 54.000

\*\*\*\*\* Zeytinoğlu ve Gönen, 2015: 187'den uyarlanmıştır.

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Teşvik iadesi olmasaydı;

Amortisman Tabi Tutar = İnşa Maliyeti – Teşvik

Amortisman Tabi Tutar = 1.500.000 – 200.000 = 1.300.000

Amortisman Tutarı = 1.300.000 / 25 = 52.000

Amortisman Farkı = 54.000 – 52.000 = 2.000

6 Yıllık (2015 – 2020 arası) Amortisman Farkı = 2.000 x 6 = 12.000

Amortisman farkına ilişkin kayıt şu şekilde yapılır:

/xx.xx.2020/			
2	659 DİĞER OLAĞAN GİD. VE ZAR.  257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR	12.000	
		12.000	

#### 4.2. Devlet Yardımı

Devlet yardımı TMS 20’de şu şekilde tanımlanmıştır: Belirlenen şartları sağlayan işletme veya işletmelere ekonomik fayda sağlamak üzere devlet tarafından yapılan yardımlardır.

Ücretsiz teknik yardım, pazarlama önerileri, garanti sağlama ve işletmenin satışlarının bir bölümünün devlet satın alma politikası ile garanti edilmesi devlet yardımlarına örnek olarak verilebilir.

Yararlanılan devlet yardımları için muhasebe kaydı düzenlenmesi zorunlu olmamakla birlikte yararlanılan yardımların önemli ölçüde olması durumu farklılaştırmaktadır. Böyle bir durumda işletmeler, işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarına gerçeği yansıtmayan bilgi vermemek amacıyla finansal tablolarında, yardımların türünü, kapsamını ve süresini detaylı olarak açıklamak zorundadırlar (Karasioğlu ve Kınalı, 2017: 143).

### 5. SONUÇ

TMS 20 - Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması Standardı’na göre devlet teşvikleri, sermaye yaklaşımı ve gelir yaklaşımı olarak iki şekilde muhasebeleştirilebilir.

Sermaye yaklaşımında teşvikler özkaynaklar grubunda muhasebeleştirilmektedir. İşletme, teşvik nedeniyle herhangi bir maliyete katlanmıyorsa bu durum vergi avantajı sağlamasına neden olacak ayrıca işletmenin özkaynak miktarı artacaktır. Yani işletmenin sermaye yapısı görünüşte

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

güçlenecektir. Ancak teşviklerin devamlı verilmemesi, dönemler itibarı ile işletmenin özkaynak yapısında değişime neden olacak, bu durum finansal tablo kullanıcılarının kararlarına etki edecektir.

Teşvikler verilmeden önce genellikle devlet tarafından birtakım şartların öne sürülmesi, hatta bu şartların teşvik verildiği sürece devam ettirilmesi işletmeleri bazen zorlamaktadır. Teşviklerin iptal veya iade edilmesi özkaynaklar grubunda eksilmeye neden olacak, bu durum yine finansal tablo kullanıcılarının kararlarına etki edecektir.

Teşviklerin genellikle koşullara bağlı olması, işletmelere birtakım yükümlülükler getirmesi özü itibarıyla devletten alınan bir borç oldukları sonucunu göstermektedir. Ayrıca özkaynaklar grubu içerisine teşviklerin kaydedilmesi, teşviklerin hissedarlar tarafından işletmeye konmaması sebebiyle özkaynaklar hesabının ruhuna aykırı olacaktır.

Gelir yaklaşımında ise teşvikler, öncelikle ertelenmiş gelirler hesabına kaydedilmekte ve daha sonra teşvikle karşılanması hedeflenen giderler ortaya çıktıkça gelir tablosuna aktarılmaktadır.

1 Sıra No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne göre teşvikler "602 Diğer Gelirler Hesabı"na kaydedilmelidir. Söz konusu hesap, Gelir Tablosu'nda "Brüt Satışlar Hesap Grubu" içerisinde yer almaktadır. Brüt Satışlar Hesap Grubu, işletmenin temel faaliyetleri kapsamında satılan mal ya da hizmetler karşılığında alınan ya da tahakkuk ettirilen toplam değerlerden oluşmaktadır. Teşvikler işletmenin esas faaliyetleri sonucunda elde ettiği satış hasılatı olmadığı için, bu şekilde kaydedilmesi hesabın tanımına aykırı olacaktır. Ayrıca teşviklerin "Brüt Satışlar Hesap Grubu" içerisinde kaydedilmesi, kağıt üzerinde işletmenin brüt satışlarını yani faaliyet karlılığını arttıracaktır. Bu durum da finansal tablo kullanıcılarının yanlış kararlar almalarına neden olabilir. Bu nedenle çalışmada "649 Diğer Olağan Gelir ve Karlar Hesabı" kullanılmıştır.

Gelir yaklaşımına göre muhasebeleştirmede bir diğer sorun, işletmenin ödeyecek olduğu vergi tutarının artmasıdır. Yani devlet işletmeye bir taraftan özendirme, destek, vb. amaçlı teşvik verirken diğer taraftan belirli bir oranını kurumlar vergisi olarak geri almaktadır. Bu durum teşvikin ruhuna aykırı olacaktır.

Gelir yaklaşımına göre muhasebeleştirmede, amortisman tabi olmayan varlıklar da gelir tablosu hesaplarında izlenmektedir. Bu durum da işletmenin karını kağıt üzerinde arttırmakta yani işletmeyi fazladan vergi yükümlülüğü ile karşılaştırmaktadır.

Sonuç olarak TMS 20, devlet teşviklerinin muhasebeleştirilmesine dair işletmelere iki yöntem sunmuş ve seçimi yine işletmelere bırakmıştır. TMS 20'nin açıklama kısmında belirtildiği

## ***TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ***

üzere, işletmeler hangi yöntemi tercih ettiklerine bakılmaksızın bazı hususları finansal tablolarında açıklamalıdır. Bu hususlar; devlet teşviklerinin muhasebeleştirilmesinde tercih edilen muhasebe politikaları, finansal tablolara yansıtılan devlet teşviklerinin türü, tutarı ve süresi, işletmenin doğrudan faydalandığı devlet yardımları ve finansal tablolara yansıtılmış devlet yardımlarına ilişkin yerine getirilmemiş koşullar ile diğer koşullardır.

Çalışmadaki örnek uygulamalar ve yukarıdaki açıklamalardan hareketle finansal tabloların gerçekçi olmaları için en uygun yöntemin, devlet teşviklerinin ertelenmiş gelir olarak finansal durum tablolarına kaydedilmesi ve teşviklerle karşılanan giderler ortaya çıktıkça sistematik olarak gelir tablosuna aktarılması gözükmektedir. Gelir tablosuna aktarıldığı zaman da “649 Diğer Olağan Gelir ve Karlar Hesabı”nda izlenmesi uygun olacaktır.

Teşviklerle ilgili vergi yükümlülüğün kaldırılması yani yapılacak bir düzenleme ile teşviklerin kurumlar vergisinden muaf tutulması da her anlamda olumlu etki yapacaktır. Böyle bir düzenleme teşviklerin özüne daha uygun olmakla birlikte teşviklerden yararlanmak isteyen işletmelere de özendirici etki yapacaktır.

### **6. KAYNAKÇA**

Çırpan, E. (2010). Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesinin Türkiye Muhasebe Standartları ve Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği Açısından Karşılaştırılması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eser, E. (2011). Türkiye’de Uygulanan Yatırım Teşvik Sistemleri ve Mevcut Sistemin Yapısına Yönelik Öneriler. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.

Karasioğlu, F. ve Kınalı, F. (2017). TMS - 20 Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilme ve Finansal Raporlama Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20 (2), 140-150.

Tekşen, Ö. (2010). TMS 20 Standardındaki Devlet Teşvikleri ile Türkiye’de Yeni Teşvik Sisteminde Yatırıma Sağlanan Desteklerin Muhasebe ve Vergi Açısından İncelenmesi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29 (2), 431-453.

Tunçez, A. H. ve Ateş, A. (2016). Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması Standardı (TMS 20) Kapsamında Turizm Sektöründe Muhasebe İşlemleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 19 (41. Yıl Özel Sayısı), 87-96.

**TMS 20 - DEVLET TEŞVİKLERİNİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ VE DEVLET YARDIMLARININ AÇIKLANMASI STANDARDININ ÖRNEK UYGULAMALARLA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (t.y.). Erişim Tarihi: 19.03.2020, <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>

Yayar, R. ve Demir, Y. (2012). Bölgesel Kalkınma ve Yatırım Teşvikleri: Tokat İlinde Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (39), 119-146.

Yıldız, F., Topal, Y. ve Küçükkahraman, B. (2012). Sanayi İşletmelerine Verilen Teşviklerin “TMS 20: Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması” Standartı Işığında İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (1), 295-312.

Yılmaz Uzun, S. (2019). Devlet Teşvik ve Yardımlarının Muhasebeleştirilmesinin Finansal Raporlama Standartları (TMS/TFRS - BOBİ FRS) ile Vergi Sistemi Kapsamında İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zeytinoğlu, E. ve Gönen, S. (2015). Devlet Teşvik ve Yardımlarının TMS 20 Kapsamında Muhasebeleştirilmesine Yönelik Değerlendirmeler. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (45), 175-189.

“Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması (TMS 20) Hakkında Tebliğ”. (2005). T.C. Resmi Gazete, 25983, 1 Kasım 2005.

“On Birinci Kalkınma Planı”. (2019). T.C. Resmi Gazete, 30480, 23 Temmuz 2019.

“Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar”. (2012). T.C. Resmi Gazete, 28328, 19 Haziran 2012.

“1 Sıra No’lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği”. (1992). T.C. Resmi Gazete, 21447, 26 Aralık 1992.

“13 Sayılı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi”. (2018). T.C. Resmi Gazete, 30488, 24 Temmuz 2018.

“703 Sayılı Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”. (2018). T.C. Resmi Gazete, 30473, 9 Temmuz 2018.

## ORTAÇAĞ'DA AVRUPA FEODAL KENTİ VE OSMANLI KENTİ

## EUROPEAN FEUDAL CITY AND OTTOMAN CITY IN THE MEDIEVAL

Ahmet Gündüz<sup>1</sup>**Özet**

Feodalizm toprağa dayalı bir sistemi esas alır. Ortaçağ Avrupa'sında topraktan elde edilen ürün ve üründen elde edilen gelir emek gücüne ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde söz konusu emek gücünü serfler ve köleler oluşturmaktaydı. Feodal sistemde senyörlerin otoritesi altında merkezler kuruldu. Bu merkezler, şatoları ve köylü nüfusu içermekteydi. Osmanlı'da ise feodal nitelikler 1500'lü yıllarla belirmeye başlamıştır. Tımar sistemi olarak adlandırılan bu feodal yapı yine toprağa dayanmaktaydı. Sistemin başında ise merkezden atanmış bir görevli bulunuyordu. Osmanlı'da tımar sisteminin geliriyle asker yetiştiriliyordu. Avrupa'da ve Osmanlı'da feodal niteliklerin görüldüğü iki ayrı sistemin alt yapısını da farklı temeller oluşturuyordu. Bunun gibi söz konusu sistemlerin ortadan kaybolma sebepleri de farklıydı. Çalışmanın amacı; Osmanlı'da ve Avrupa'da feodal niteliklerin belirdiği iki ayrı dönemi kıyaslamaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Feodalizm, Avrupa, Osmanlı, Kent

**Jel Sınıflandırması:** N90, O18, Z13, Z18

**Abstract**

Feudalism is based on a soil-based system. In medieval Europe, the product obtained from the soil and the income from the product revealed the need for labour-power. During this period, serfs and vassals constituted the labour-power in question. In the feudal system, centers were established under the authority of senors. These centers included peasant populations and castles. Feudal qualities in the Ottoman Empire began to appear in the 1500s. This feudal structure, called the grooming system, was again based on the soil. At the head of the system was an officer appointed from the central. In the Ottoman Empire, soldiers were raised with the income of the grooming system. The infrastructure of two separate systems, where feudal qualities were seen in Europe and in the Ottoman Empire, was also composed of different foundations. The reasons for the disappearance of systems were different. The aim of the study; It is to compare two separate periods in which feudal qualities appeared in the Ottoman and Europe.

**Keywords:** Feudalism, Europe, Ottoman, City

**Jel Codes:** N90, O18, Z13, Z18

**1. GİRİŞ**

Ortaçağ genel kabul gören anlayışa göre M.S. 476 yılında Batı Roma İmparatorluğunun yıkılışı ile İstanbul'un Türkler tarafından 1453 yılında fethi arasındaki döneme işaret eder. Bu çalışma

<sup>1</sup> Araştırmacı, gunduz.1881@gmail.com, Orcid: 0000-0002-4825-8575

kapsamında spesifik bir zamana işaret etmek değil de Avrupa'da ve Osmanlı'da kent yaşamında feodal niteliklerin kendini gösterdiği iki ayrı döneme işaret etmek istenmiştir. Bu doğrultuda Avrupa'da feodalizm, M.S. 700 ila 800'lü yıllarla ortaya çıkmış ve Geç Ortaçağ'a kadar sürmüştür; Osmanlı'nın feodal nitelikler gösterdiği dönem 1500'lü yıllarla başlamıştır.

Avrupa'da feodal kent; dini ve sosyolojik, idari ve ekonomik açılardan farklı bileşenlerin birlikte yorumlanması gereken bir süreçtir. Tarihi süreç içinde yaşanan gelişmeler, feodal sisteme yüklenen dini misyonu oldukça güçlendirmiştir. Avrupa'da feodalizm ekonomik saiklerle icra edilse de dini temellerle sağlamlaştırılmıştır. Toprağa bağlı bir sistem; merkezi bir gücün olmadığı aşamada ortaya çıkarak çok boyutlu bir yapı inşa etmiştir. Sistem, Osmanlı'da da sanayi devrimi öncesi toplumların çoğunda olduğu gibi toprağa dayanır. İdari yapının idamesinin en temel amaç olduğu Osmanlıya ait sistemde ise tarım ve iç güvenlik de sağlanmıştır. Toprakların akılcı bir biçimde işletilerek özellikle hububat üretiminin sürekliliğini sağlayan ve adına tımar sistemi denilen bu sistem Osmanlı'da, aynı zamanda, tarımın temellerini meydana getirmiştir. Farklı iki toplumun feodal sistemi de birbirinden farklı özellikler gösterecektir. Toplumsal dinamikler kentlere, kentsel yaşam ve kentleşme günümüz sosyal, ekonomik ve hatta siyasal yaşamına doğrudan etki etmiştir. Çalışma kapsamında; feodal kent, Avrupa ve Osmanlı örnekleriyle işlenerek ikisi arasında bir karşılaştırmaya gidilecektir.

## 2. AVRUPA'DA FEODAL KENT

Avrupa'da feodal dönem 8. ila 9. yüzyıldan Ortaçağ'ın son aşamalarına kadar devam eden süreci kapsar. Feodal dönem farklı yönlerinin bir arada değerlendirilmesi gereken bir süreci ihtiva eder. Bu kapsamda söz konusu dönemi; dini ve sosyolojik, ekonomik ve idari açılardan ele alacağız.

### 2.1. Dini ve Sosyolojik Yapı

Roma İmparatorluğunun bölünmesinden sonra ortaya çıkan Batı ve Doğu Roma İmparatorluklarından Batı Roma'nın da yıkılmasının ardından kendisini varis ilan eden Doğu Roma İmparatorluğunun müdahalelerine karşı Kiliseyi korumaya almak ve özerkliğini muhafaza edebilmek için 494 yılında Papa I. Gelasius bir mektup kaleme alır. Sonraları “İki Kılıç Kuramı” olarak anılacak bu mektuba göre; Tanrı, Hz. İsa'ya biri dini liderlik ve gücü (*auctoritas sacerdotium*) diğeri yönetim erkini (*regalis potestatis*) temsilen iki kılıç lütfetmiştir. Ancak bu kılıçlar yalnızca Tanrı'nın vekili olan Hz. İsa'ya, dini ve dünyevi (yönetimsel) işleri idare erkini sembolize ederek, verilmiştir. Dolayısıyla söz konusu iki erkin aynı elde toplanması uygun değildir. Nitekim Hz. İsa'nın ölümünden sonra dini erki simgeleyen kılıç Papalara,

yönetim işlerini simgeleyen kılıç ise imparatorlara geçmiştir (Ağaoğulları ve Köker, 1996:137-145; Ebenstein, 1996:77-80). Ne var ki zaman içinde gücü ele geçiren gerek Papalık gerekse de imparatorluk her iki erke de sahip olmak istemiştir.

10. yüzyılda Papa, Kutsal Roma Germen İmparatoru I. Otto'dan yardım ister. Zira Papalık uzun yıllar boyunca ve sık sık Roma aristokrasisi tarafından baskı altına alınmıştır. Yardım talebi üzerine İtalya'ya sefere çıkan I. Otto, kurduğu "Devlet Kilisesi Siyaseti" ile Papalığı Roma aristokrasisinin baskısından kurtarır ancak çeşitli yüksek makamlara istediği piskoposları getirerek Kiliseyi kendi otoritesine bağlar. Bu Siyaset, Papa azli ve ataması olmak üzere Kilise yönetimine açık bir müdahaleyi getirmiştir. I. Otto ile başlayan bu ilişkiler II. Otto, III. Otto ve II. Heinrich dönemlerinde de devam etmiştir. 11. yüzyılda Papa VII. Gregorius ve IV. Heinrich arasındaki mücadele ise İmparatorluğun prestij kaybetmesine neden olmuştur. Papa ve imparator arasındaki atama yetkilerini elinde bulundurma (*investitura*) mücadelesi Ortaçağ Avrupa'sının temel tartışma konusudur. Zira bu yetki dünyevi ve dini gücü elinde bulundurmak yani *iki kılıca* da sahip olmak anlamına gelmektedir.

1075 yılında Papa VII. Gregorius'un başkanlığında toplanan sinod<sup>2</sup> yayınladığı *Dictatus Papae* ile Kilise görevlilerini atama ve azletmede tek yetkilinin Papa olduğunu ilan eder. Bunun yanında söz konusu sinod, Papa'nın imparatorları azletme hakkına sahip tek kurum olduğunu, yargılanamaz olduğunu, sinod toplama yetkisinin sadece Papa'ya ait olduğunu ve hatta prenslerin ayaklarını öpecekleri tek kişinin ancak Papa olabileceğini deklare eder (Davies, 2006:369). VII. Gregorius, sinodun hemen ardından Kilise atamaları için Kilise'den onay almayan bütün yöneticilerin aforoz edilmesini emreder (Perry, 1985:214). Bu durum karşısında IV. Heinrich, 1076 yılında, Lenten Sinodu'nda Papadan başka hiç kimsenin sinod toplayamayacağı hükmüne karşın, iki başpiskopos ve yirmi dört piskoposla, Worms Sinodu'nu toplayarak VII. Gregorius'u sahtekar ve zorba ilan edip azlettiğini açıklar (Altındal, 2004:48). Aynı yıl VII. Gregorius, Lenten Sinodu'nu toplar ve IV. Heinrich'i aforoz ederek tahtan indirdiğini duyurur (Cowdrey, 1998:166). Bununla yetinmeyen Papa, Alman soylularından destek ister. Soylular, bu isteği, memnuniyetle karşılamışlardır, zira IV. Heinrich soyluların gücüne gereksinim duymayan bir iktidar girişimi nedeniyle onları tedirgin etmiştir (Durmaz, 2010:105). IV. Heinrich'e karşı gün be gün güçlenen Alman soyluları için, bu durum, bulunmaz bir fırsattır. Bunun yanında Papa'nın başlattığı propaganda tüm Roma âleminde yankılanır (Fuhrmann, 1986:58). Söz konusu propaganda öylesine etkili olur ki, IV. Heinrich'e müspet veya menfi bir his beslemeyenler dahi ona düşman olurlar. Alman prensler ise aldıkları bir

<sup>2</sup> Hıristiyanlıkta dini veya idari anlaşmazlıkların görüşülüp karara bağlandığı kurul



kararla, bir yıl içinde Papa'nın aforoz kararının kalkmaması durumunda IV. Heinrich'i tanımayacaklarını ilan ederler (Kinder & Hilgeman, 2006:148). Yaşanan gelişmelerle oldukça zor duruma düşen IV. Heinrich, Ortaçağ'ın sembollere tutkun mutadına uygun olarak, beyaz ve ince tövbekâr kıyafetleriyle Papa'nın bulunduğu sarayın kapısına gelse de üç gün üç gece bekletildikten sonra huzura kabul edilir. IV: Heinrich, Papa'nın ayaklarına kapanarak af diler (Berl, 1999:109). Papa ve imparator arasındaki mücadele kendilerinden sonra da ve yüzyıllarca sürecektir ama yaşanan bu tablo, Kilise'nin hafızalarda kalıcı etki bırakacak yüksek bir prestij yakalamasını sağlamıştır.

Din-siyaset ekseninin dışına taşarak meydana gelen Kilise-İmparatorluk mücadelesinin kentler açısından da etkileri olmuştur. 4. yüzyılda, kent meclislerinin gücü ve önemi azalıp kentleri temsil etme yeteneği kaybedilince bu fonksiyonu piskoposlar ele geçirmeye başlamışlardır. Bu dönemde Hıristiyanlık dininin sembolleri ve yapıları kent organizasyonunu belirlemiş ve bir ölçüde değiştirmiştir (Benevolo, 1999: 30). Böylece kentler, daha köklü biçimde Hıristiyanlaştıkça ve özellikle imparatorluk düzeni zayıfladıkça yavaş yavaş ivme kazandı. Birçok kentin sürekliliği, bir piskoposun varlığına borçlu hale gelmişti. Öyle ki altıncı yüzyılın başlangıcından itibaren "civitas" sözcüğü "piskoposluk kenti", piskoposluğun merkezi anlamını kazanmıştı (Pirene, 1994: 18).

Beşinci yüzyılda piskoposlar genellikle Batı'da potansiyel bir önderlik konumuna ulaştılar. Kentsel nüfus artık Hıristiyan'dı. Çok sayıda kent, varlıklarını orada dua edenlere varlıklarını her zaman gösteren, doğaüstü bir hamilik ve koruma duygusu veren azizlerin kalıntılarının kültü üzerine kurulan bir Hıristiyan kimliği kazandı (Benevolo, 1999: 31). Aziz kente ün, piskoposa ise itibar kazandırıyor. Beşinci yüzyılda kiliseler kentlerin en önemli yapıları haline geldiler. Kentler piskoposu hem tinsel hem de dünyasal başı olarak kabul etmişti. Piskopos, kenti ve piskoposluk bölgesini papazlardan oluşan bir kurulla ve Hıristiyan ahlakı ilkelerine göre yönetiyordu (Pirenne, 1994: 57). Kent yönetiminin, düzenin, barışın ve kamu yararının koruyucusu olarak piskopos, yasalara ya da ayrıcalığına dayanarak her alana müdahale ediyordu. Teokratik bir yönetim biçimi tam anlamı ile antik çağın belediye yönetiminin yerini almıştı (Pirenne, 1994: 58). Kent tamamıyla piskopos tarafından yönetiliyor, halk yönetime katılmıyordu. Bu yönetim sadece kentlerle sınırlı olmayıp, bütün piskoposluk bölgesine yayılmıştı ve kent bölgenin merkezini oluşturuyordu. Piskoposlar kentlerin güncel sivil yönetimi ile, Doğu Roma İmparatorluğu altında olduğundan daha az ilgilendiler (Wichwar, 1981: 77). Bu dönemde kentler tarafından sağlanan hizmetler önemli ölçüde azalmıştır. 476 yılında Batı Roma İmparatorluğu çökünce kentler Kiliseye kalmıştır. Pirenne'in

gösterdiği gibi ticaretin sönmesinin ve yabancı tüccarların göçmelerinin Kilise üzerinde hiçbir olumsuz etkisi olmamış, tersine kentlerin nüfusu azalıp, kentler yoksullaşırken piskoposların gücü ve zenginliği artmıştır. Bu dönemde savaş ve veba salgını hareketlerine İslam'ın baskısı da eklenince büyük ticaret ve para ekonomisi kurumıştır. Ortaya çıkan yeni örgütlenmeler kent ve çevresinin yönetsel bağını kopardı ve geleneksel kentsel özerk yönetimin sonunu getirdi. İtalya'da 700'lere gelindiğinde kent meclisleri ortadan kalkmış ve en büyük mülk sahibi konumuna erişen piskopos artık kente tek hükmeden olmuştur (Wickwar, 1998: 19).

Ticaretin ortadan kalkması ile kilisenin dokuzuncu yüzyıldan itibaren etkisi daha da artmış "salt tarımsal temele dayanan devletin" kentlerle ilgilenmesi için bir neden kalmadığından, ortaya tam anlam ile piskoposluk kentleri çıkmıştır (Bumin, 1998:59). Kent seçkinleri ikametgâhlarını kırsal bölgelere taşımışlar. Kentler, kilisenin elinde toplanan büyük topraklar ve yargılama gücüyle birer dinsel yönetim merkezi haline gelmiştir. Doğu Roma İmparatorluğunda ise kentlerin bağımsızlıkları kısıtlanmakla birlikte kentler için uğraş gerektiren istilalar yoktu. Bu dönemde doğudaki kentler (özellikle İstanbul, Antakya, Atina ve İskenderiye) tanınmış kültür merkezleri olarak ön plana çıktılar. Batıda olduğu gibi kentsel merkezin ve çevresinin bütünlüğü, ikisi üzerinde de nüfusu olan piskoposun otoritesi ile sağlanıyordu. Yine batıda olduğu gibi Hıristiyanlık kente doğru yönelimleri teşvik etmiştir (Liebeschuetz, 1999: 30). Dokuzuncu yüzyılda Karolenj İmparatorluğu yerel hanedanların uyrukluğunda ve Tac'a net bir bağlılığı ifade etmeyen feodal ülkelere bölündü. Böylece feodal sistem monarşinin yerini alarak kentsel yapıda yeni bir dönüşüme zemin hazırladı.

### **2.2. Ekonomik ve İdari Yapı**

Feodalizm, toprağa dayalı bir sisteme işaret eder. Ancak söz konusu sistem, yukarıda anlatılan dini yapıyı ve onun getirdiği sosyolojik yapıyı aşağıda anlatılacağı üzere destekler. Bu sistemde halk sınıflara ayrılmıştır. Eşitliksizliğin hâkim olduğu feodalizmde aristokrasi güçlüdür. Kilise ise çok önemli bir önemi haizdir. Zira örgütlü yapısı, sahip olduğu geniş topraklar ve dini nüfuzuyla dönemin en büyük politik ve ekonomik gücüdür. Dolayısıyla feodal sistemin Tanrı'nın öğütlediği bir sistem olduğu yönünde etkili bir propaganda yürütür (Aydemir ve Genç, 2011:229). Feodalizmden önce Avrupa'da üretim; kimi bölgelerde köleci düzene, kimilerinde ise ilkel toplumun kısmi istihsaline dayanıyordu. Yani feodal sistem, köleci düzenin ve ilkel toplum düzeninin çözülmesi demektir (Zagalov, Arzumanyan vd., 1976:99). Feodal üretim biçimi, Batı Avrupa'da ve bir kısım Akdeniz ülkelerinde (İtalya, İspanya, Bizans gibi) Antik çağlara özgü köleliğin çözülmesiyle ortaya çıkarak gelişme göstermiştir. Bununla beraber

feodal düzen kölelerin özgürlüğüne değil; köleliğin farklı biçim ve boyutlarıyla yeni bir egemenliğin altına girmesine dayanır (Ülgen, 2010:3).

Sınıfsal temelini üretim araçları mülkiyetini tam olarak elinde bulunduran toprak feodaller (derebeyleri) ile sınırlı mülkiyet hakkına sahip köylü sınıfları teşkil etmektedir. Söz konusu feodaller, emri altındakileri alıkoyarak teçhizatlandırıp, karınlarını doyurmakla bu sisteme adım atmışlardır (Pirene, 2000:141). Fransa'da 9. yüzyılın sonlarından başlayarak bulunduğu bölgeye ailesiyle beraber yerleşip teçhizatını tedarik edebilmesi ve karnını doyurabilmesi için uygun ortamı ve diğer ihtiyaçları sağlamak üzere rençperlere ikamet edecekleri belirli toprak parçasını vererek bu yükü üzerinden atmıştır. Sonraları bu "lütuf" daha da genişler ve sistem, tımar veya zeamet olarak dilimize çevrilen ve *'fief'* kavramının Almancadan Latinceye *'fevuns'* ya da *'feodum'* şeklinde evirildiği kelimeyle adlandırılır (Ülgen, 2010:4). Feodalizm, Batı'ya özgü bir sistem olarak kabul edilmelidir. Zira diğer medeniyetlerde net olarak ortaya çıkmamıştır. Bu yüzden evrensel de değildir.

Feodal sistemde senyörlerin otoritesi altında merkezler kurularak bu merkezler, şatolar ve köylü nüfusla eklemlendi. Goff'a göre (2005:45-46) feodal sistem oluşumu; iki etmenle düzeltilmekte ve tekamül sürecini tamamlamaktaydı. Birinci etmen, kentin 10. ve 11. yüzyıllar arasındaki gelişimidir. Kentler, feodal sistem bir yana hiç olmadığı kadar geniş bir ticaret ağına bağlıdır. Nüfusları, vassal-senyör unsurları dışında, kendi değer yargılarını geliştiren yeni bir sosyal kategoriden oluşmaktadır. Söz konusu yeni sosyal kategori burjuvaziden başkası değildir. İkinci etmen ise monarşinin yükselişi ve modern devletin aşamalı olarak ortaya çıkışıdır.

Feodalizm; kişisel ilişkiler ve toprak olarak iki temel sisteme dayanmaktadır. Kişisel ilişkiler, soyluların temsil ettiği toplumun üst kademelerinin korunması prensibi üzerine kuruluydu. Bu koruma ve sadakati; iç içe girmiş çembersel bir sisteme benzetmek mümkündür. Alt kademedeki vassal veya senyör, yüksek kademedeki senyöre saygı, koruma ve sadakat yemini ederdi. Bunun karşılığında vassala toprak (*fief*) temin edilirdi (Ülgen, 2010:6). Vassal, senyörün karşısındaki statüye tekabül etmektedir. Yani bir senyör aynı zamanda başka bir senyörün vassalı konumunda olabiliyordu. Feodal sistemde toprak üçe ayrılmaktaydı; doğrudan senyör adına işlenen topraklar (*demense*), serf tarlaları (*terra mansinoria*), ormanlık veya çayırılık alanlar (*marca communis*) (Kılıçbay, 2005:73).

Feodal sistemde vassal-senyör-lord arasında karşılıklı hak ve sorumluluklar mevcuttu. Bu hak ve sorumluluklar sistemin dayanağını oluşturmaktaydı. Lord, vassalı konumundaki senyörleri, senyörler de kendi vassallarını koruyacak adaleti sağlayacak, toprağını işleyerek ürünleri toplamaları için gerekli durumu temin edecek ve vassallar arasındaki anlaşmazlıkları çözecekti.

Ayrıca vassal, belirlenmiş süreler içinde savaflara katılarak lordun çıkarlarına hizmet edecekti. Şayet vassal genç yaşta ölecek olursa vassalın eşine ve çocuklarına lord bakacaktı. Lordun çocuklarının evlenmesi, vassalın toprak mirası elde etmesi ve savaşta vassalın esir düşmesi halinde kurtarılması için fidye ödenmesi durumlarında vassal vergi ödeyecekti (Sander, 2009:74).

Askeri sınıfı oluşturan şövalyeler, 11. yüzyıldan itibaren dikkat çeken bir saygınlığın odağında oldular. En kıymetli şövalyelerin kendilerine ait şatoları ve kaleleri mevcuttu. Şato, feodal dönemde, gücün ve prestijin alâmetifarıkası iken aynı zamanda bir kültür merkeziydi. Savaşlarla ilgili işlerin yürütüldüğü askeri bir birlik olmasının yanında şato, feodalizmin değerler sisteminin ve düşünce biçimlerinin ayrıntılı olarak işlendiği yerdi. Şövalyeler savaflara yönelik edindikleri becerilerden başka şatolarda, bir centilmen olarak yetiştirilerek feodal düzenin öngördüğü görgü kurallarını benimsemek üzere eğitilirdi (Goff, 2005:45). Sistemin en üst unsuru; soyluların aralarında karmaşık akrabalık ilişkileriyle kurulmuş yine soylu olan geniş ailelerdi (Ülgen, 2010:7). En üst unsurların ekonomik ve sosyal refahının sağlanmasında esas faktör ise; köylülerdi. Zira köylüler, toprağa dayalı feodal sistemin toprakla ilgilenen kesimini oluşturmaktaydılar.

Feodal düzenin toplumunu bir bileşke olarak kabul edersek onu bir arada tutan temel bileşen ise kilise olarak kabul edilmelidir. Genellikle ve çok sayıda geniş toprak sahibi senyörler kilise görevlileriydi. Piskoposlar ise, manastır rahiplerinin ve tüm manastırların senyörüydüler. Kilise bütün bu feodal sistemi görünürde dini ve ideolojik, öngörülebilir bir şekilde ise idari ve ekonomik açıdan destekliyordu. Kilisenin öğretisine göre; Tanrı hepsinin senyörüydü. İlk Günah, insanı esarete düşüren ilk olay olmuştu. Söz konusu esaret ise, serflerde vücut bulmuştu. Başka bir ifadeyle; İlk Günahla, insanın, düştüğü esaretin (sembollere çok önem verilen feodal toplumda) sembolik karşılığı serflerdi (Herbert, 1920:3).

Feodal sistemde ekonomik yapı tarıma dayalıydı. Paranın daha az yer bulduğu bu dönemde mübadele metası olarak gümüş kullanılmaktaydı. Merkezi bir vergi sistemi olmadığı gibi hazine sistemi de yoktu (Kirchner, 1960:160). Feodalizm; ticaretin, piyasa ve pazar ilişkilerinin, para ekonomisinin yıkıldığı, başka bir ifadeyle, kent yaşamının çöktüğü bir aşamada ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla feodal sistem manoryal<sup>3</sup> örgütlenme tarzına sahiptir. En tepede ise manor, yani lord bulunur. Hem köylü ailelerin elde ettikleri ürünün bir kısmı hem de manor

<sup>3</sup> Mülkiyeti lordun elinde bulunan, arazi tasarruf hakkına dayalı ekonomik, toplumsal, idari ve/veya yargısal örgütlenme biçimine sahip köy ya da köyler topluluğu

(lord), topraklarının üzerindeki karşılıksız emeklerinin mahsulü hep lorda verilir (Berktaş, 1983:268).

Feodal dönemde, üzerinde serf olmayan toprağın herhangi bir önemi yoktur. Toprağından kaçan serfin görüldüğü yerde yakalanarak senyöre iadesi (*poursuite*) örfi hukukun bir parçası olmuştur. Bu durumdan hareketle feodal siyasetin özü, esasen, daha çok toprağa sahip olmaktan ziyade daha çok serfe sahip olmak üzerine kuruludur. Kılıçbay'a göre (1995:72-73); zaman ve mekan anlamında farklılaşmış üretim, serflere bırakılan işlenebilir toprak miktarıyla senyöre bırakılan işlenebilir toprak miktarını eşitlemektedir. Senyör gerekli ürünü üretebilmek için toprağa ve zamana ihtiyaç duyar. Böylece zaman ve mekan farklılığında gerekli ürün ile artık ürün eşitlenir.

Genel olarak bakıldığında; Batı denildikte akla gelen zarif davranış kalıplarının çıktığı kaynak feodal sistem olmuştur. Bununla beraber Goff'a göre (2005:46); esas feodal ruh, daha sonraları spor dallarına evirilerek bahis yoluyla para kazanılacak olan, at üstünde oynanan mızraklı savaş oyunu taktiklerinden ibaret savaşçılıktı. Farklı bir açıdan bakarsak; Batı'nın her zaman zarif davranış kalıplarını, incelikleri çağrıştıran bir tutum sergilediğini iddia etmek mümkün değildir. Feodal sistemin en üst unsuru olan soyluluk, kan ayrıcalığını 15. yüzyıldan itibaren ise "saf kan" kavramıyla beraber ırkçılığı doğurmuştur.

İşlenecek tarım toprağı ile o toprağı işleyecek serfler kıyaslandığında, serfler lehine artış, yani emek gücü fazlasının ortaya çıkmasıyla feodal sistem çözülmeye başlamıştır. Ülgen'e göre (2010:12); "*Angarya serflikten değil; serflik emek kıtlığı nedeniyle angaryadan doğmuştur.*" Yani emek gücü fazlasının varlığı serflikin de çözülmesine neden olmuştur. Örneğin; 15. ila 16. yüzyıllarda Batı Avrupa'da serflik, emek fazlasından ötürü çözülmüşken, buna karşılık Doğu Avrupa'da ortaya çıkmıştır. Batı Avrupa'da senyörler söz konusu duruma karşılık önceleri yeni topraklar açarak tepki vermişlerdir. Fakat açılan yeni topraklara serf bulmak için verilen tavizler, feodalitenin içinde bulunduğu krizi daha da derinleştirmiştir. Emek gücünün topraktan büyük olması rantı doğurmuştur. Bu durum da kiracılık ilişkilerini meydana getirmiştir. Serfler serbest bırakılarak topraklar özgür çiftçilere kiraya verilmeye başlanmıştır (Kirchner, 1961:61). Kimi zaman ürün kimi zaman da para olarak ranta çevrilen bu kiralama yöntemi, gün geçtikçe para olarak kabul görmüştür. Emek-rant şeklinde başlayan sistemde ürün-rant geçiş döneminden sonra para-rant sistemine doğru evrim, kapitalizmin gelişmesi için uygun ortamı da hazırlamıştır (Ülgen, 2010).

### 3. OSMANLI'DA FEODAL KENTLER

Osmanlı Devleti'nde artı ürünün artırılması ve sistemin idamesinin sağlanması *tımar* denilen yöntemle yerine getirilmiştir. Toprak-emek ilintisi akılcı bir şekilde 16. yüzyılda, temel kurumsal yapısıyla sürdürülmesi başarılabilmıştır (Tekeli, 1982:13). Osmanlı'da tarımsal, ekonomik, hukuki, toplumsal düzen büyük oranda tımar sistemi üzerine kurulmuştur. Şahin'e göre (1979:905) bu sistem esas olarak;

*"...geçimlerine ve hizmetlerine ait masrafları karşılamak üzere, bir kısım asker ve memurlara tahsis edilmiş olup, senelik geliri 20.000 akçeye kadar olan askeri dirliklere dayanmaktadır. İmparatorluğun merkezîyetçi devlet idaresinin içinde kendine mahsus çevresiyle teşekkül ve inkişaf etmiş olan Osmanlı tımar sistemi, askeri ve siyasi bir gücü olduğu kadar, iktisadi ve içtimai hayatının gelişmesinde de mühim bir mevkie sahipti."*

Devlete ait *miri* toprakların yönetim hakları askeri sınıfa dirlik olarak veriliyordu. Üst düzey devlet adamlarına verilen topraklara *has*, defterdar, alaybeyi, çavuş gibi devlet adamlarına verilen topraklara *zeamet*, yereldeki devlet adamları ve askerlere verilen en küçük dirlik topraklara ise *tımar* adı veriliyordu. Adına *mülk* denen topraklar kişilere özel olarak atanırken, *vakıf* toprakları ise, adından da anlaşılacağı üzere vakıflara ve dini amaçlı kurumlara veriliyordu (Acun, 2002). Tımar sisteminde tımarlı sipahiler her üç bin akçe karşılığında bir asker besleme, donatma ve savaşa hazır hale getirme yükümlülüğü altında olmuşlardır (Direk, 2012:76). Yerelde tımar sistemi üzerinde büyüyen Devlet, iç güvenliği korumakta böylece zorluk çekmeyecekti. Güvenli bir büyük devlet dâhilinde, üzerinde bulunduğu geniş uluslararası ticaret yolları bu sayede uzunca bir müddet önemini koruyabilmiş ve üretimi kendisince denetlenen artı ürün üretimine devam edebilmiştir.

Osmanlı'da var olan statik üretim biçiminin idamesi katı bir sınıfsal yapıyla gerçekleştiriliyordu. Zira söz konusu türden bir üretim biçimi, birden fazla etnik ve dini grubun bulunduğu ülkede, ancak bu şekilde sürdürülebilirdi. Bu doğrultuda Tekeli'ye göre (1982:14); Osmanlı'da yatay ve dikey toplum türünde farklılaşma gözlemlenmiştir. Devletin ihtivasında bulunan etnik ve dini gruplar kendi içlerinde dikey biçimde sınıfsal olarak farklılaşmışlardı. Buna göre toplumu; askeri, ilmiye, zanaatkârlar ve tüccarlar, köylü veya reaya sınıfı şeklinde izah etmek mümkündür. 16. yüzyıl kapsamında söz konusu toplum yapısının Osmanlı'nın mekânsal örgütlenmesinde de kendini göstermesinin yanı sıra kent ve kırsal oranı da, önemli değişme olmadan, istikrarlı bir biçimde dengesini veya dengesizliğini korumuştur. Toplam kentsel nüfusun neredeyse yarısı İstanbul kentinde birikmiştir. 1500'lerde 400.000 olan

İstanbul nüfusu, 1570 yılında 700.000'lere ulaşmıştır (Erder ve Faroqhl, 1978). Osmanlı Devleti'nde üretilen artı ürünü ve artı ürünün denetlenme biçimi, nüfus bakımından büyüklük sırasında İstanbul'dan sonraki, büyük sayılan kentlerin 50.000, daha sonraki kentlerin ise 10.000 civarında bir nüfusa sahip olmalarını sağlamıştır. Nüfusu 3000 ila 4000 olan ve daha çok pazar yerleşimi şeklinde kendini gösteren çok sayıda birimler de mevcuttu (Tekeli, 1982:16). 16. yüzyılda kır nüfusunda görülen artış yeni köylerin kurulmasına yol açmıştır. Bu artışın büyüklüğünü sağlık ve güvenlik açısından uygun olmayan hatta iskâna dahi elverişsiz bulunan alanlara yapılan yerleşmelerden anlamak mümkündür (Tekeli, 1982:17).

Osmanlı'da ulaklar ve kervanlarla, haberleşme ve ulaşımın sağlandığı 16. yüzyılda denizcilik küreklerle ve yeni yeni yelkenlilerle ifa ediliyordu. Bu dönemde artık gezen tüccarlar yerini oturan tüccarlara bırakıyordu (Barlet, 1937). Kentler iki nedenle nehir vadilerinde toplanmıştı. Bunlardan ilki, su temininde kaynağa yakınlıktır. İkincisi ise; kervanların, güzergâh olarak, nehir vadilerini tercih etmeleriydi (Erder ve Faroqhl, 1978). Osmanlı kentlerinin kervan yolları üzerinde kurulmasının pek çok avantajı vardır. Bir ticaret örgütlenmesi olan kervanlar, seferlerini sabit bir mal yüküyle yapmaz ve geçtiği yerleşimlerden alışveriş yapar. Bu durum kentlerin üretim açısından mekânsal olarak uzmanlaşmalarını gerektirmiştir. Dolayısıyla Osmanlı kenti sadece kendi sakinleri ve çevresi için değil; aynı zamanda uzun mesafe ticareti için de üretimde uzmanlaşmışlardı (Tekeli, 1973).

Sanayi devrimi öncesi kentlerin genel karakteristiğinde tarımla uğraşmak azalarak devam etse de hep var olmuş ve önemli bir yer tutmuştur. Osmanlı kentlerinde de bu durum böyle olmuştur. Dolayısıyla Osmanlı'da kentsel vergilerin büyük kısmını tarımsal vergiler oluşturmuştur (Tekeli, 1982:17). Diğer sanayi devrimi öncesi ülkelerde olduğu gibi Osmanlı'nın da kurumsal yapısı içinde kentsel nüfusun artışını kontrol altında tutacak, köylünün toprağını terk etmesini önleyecek çift bozan vergisi konulmuştur. Bununla beraber kentlerde işsizlik ve kentsel yapıya üretim açısından dâhil edilemeyen gruplar olmuştur (Barkan, 1938:51).

16. yüzyılda Osmanlı'da kent, önemli bir evrim geçirmektedir. Zira söz konusu yüzyıldan önce Osmanlı kentinin biçimi Yakınoğu kentleriyle benzerlik taşır (Kuban, 1975:121). Kenti biçimsel açıdan iki aşamalı olarak incelemek mümkündür; kale ve kalenin etrafı (kale altı). Esasen kent, kalenin içinde kuruludur. Kaleyı de kendi içinde iki aşamalı olarak inceleyebiliriz. En iç kısımda yöneticilerin oturduğu ve yönetsel fonksiyonların ifa edildiği bölüm; buna göre dış kısım denilebilecek bölümde ise zanaatkârlar ve kentin ileri gelenleri bulunmaktadır. Kalenin etrafında (kale altı); pazar kuruludur. Bu pazar, daha çok yerleşik olmayan ticaret faaliyetlerine dayanmaktadır. Bundan başka; ticaretle uğraşan yolcuların konaklaması için

kervansaraylar bulunmaktadır. Kentten ayrık olarak kabul edilecek kısımda ise tarımla uğraşanların yaşadığı yerler ve kısmen tekke ve zaviyeler yer almaktadır (Tekeli, 1982:17). 16. yüzyılda; kale etrafındaki yapılaşmamış ticaret kesiminin yerinde adına bedesten denilen yapılaşma ortaya çıkmıştır. Kentlerde bedestenin gelişmesi; cami, hamam, han ve benzeri unsurlarıyla birlikte bir külliye şeklinde, vakıflar eliyle ve bütüncül bir uygulamayla gerçekleştirilmiştir. Kentte yer alan bedestenler güvenli yapılarıyla ticaret mallarının, kent zenginlerin paralarının korunduğu yer halini almıştır. Söz konusu güvenlik, her dönemde, sermaye için çekici bir nitelik taşımıştır. Bu güvenlik zanaatkarları da bedestenin etrafına çeken bir faktör olmuştur. Dolayısıyla bedestenin etrafında üretim, ticaret ve hizmet faaliyetleriyle öne çıkan, alanlarında uzmanlaşanların yer aldığı sokaklar belirmeye başlamıştır (Ergin, 1939). Tekeli'ye göre (1982:19); söz konusu evrim ticaretin nitelik değiştirerek gelişme göstermesiyle izah edilebilir. Bu dönemde gezici tüccarların yerini oturan tüccarların almasıyla, esasen tüm dünyada, bir dönüşüm kendini göstermeye başlamıştır.

16. yüzyılda Osmanlı kentinin yönetim anlayışında; kentlilerin kurumsallaşmış bir katılım mekanizması geliştiremedikleri görülür. Kentsel alt yapıların inşası vakıflar eliyle yürütülmekteydi. Osmanlı'da vakıflar, yönetim açısından özerk kurumlardır. Artı ürünü denetlemek üzere kurulan vakıflar askeri sınıftan müteşekkildi. Osmanlı sistemi içerisinde ailenin denetiminden kentlerin alt yapısının sağlanmasına kadar görevleri haiz vakıfların sayısı 1546 yılında 2517 iken, 1600 yılına gelindiğinde 4117'ye ulaşmıştır (Ergin, 1947). Anlaşmazlıkların çözümünde is merkezden atanan kadılar görevliydi. Osmanlı kentinin her alt bölümünde orada yaşayanların seçtikleri bir kethüda yer almaktadır. Yani kentteki her üretim ve ticaret faaliyetinin bir loncası, loncaların seçtiği de bir kethüda olurdu (Gerber, 1976:63; Karaman, 2014). Bunun yanında her mahallenin bir örgütlenmesi ve bu örgütlenmenin başında da imam bulunurdu. Bununla beraber mahallenin seçilen kâhya veya kethüdası imama eşlik ederdi. Söz konusu bu birimin de üzerinde şehir kethüdası bulunur ve alınacak vergileri halk arasında o pay ederdi (Tekeli, 1982:24).

#### **4. ORTAÇAĞ AVRUPA KENTLERİ VE OSMANLI FEODAL KENTLERİ KARŞILAŞTIRMASI**

Dönem itibarıyla esasen, Avrupa'da ve Osmanlı'da farklılık taşıyan feodal sistem taşıdığı benzer özellikler bakımından bu çalışmada bir kıyaslamaya tabi tutulmak istenmiştir. Bu doğrultuda Ortaçağ Avrupa kentlerinin ve 16. yüzyıla denk gelen Osmanlı feodal kentlerinin benzer ve farklı yanlarını sıralamak gerekirse;



- Erken Ortaçağ'da dini bir altyapıyla ortaya çıkan kentler feodalizme doğru ilerlerken *investitura* tartışmaları altında, görünürde dini gerekçeler öne sürülse de atama ve azil konusunda söz sahibi olma odağında geçen mücadelenin idari bir altyapı üzerine inşa edildiğini ileri sürmek mümkündür. Feodalizmin bir sistem olarak yerleştirilmeye başlanmasıyla onu dini gerekçelerle koruma altına alma gayesi aslında hep ekonomik kaygıların sonucuydu. Dolayısıyla feodal dönemde ve Geç Ortaçağ'da toplumsal ve kentsel altyapıyı ekonominin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Osmanlı'da ise 16. yüzyılda feodal sistem özellikleri taşıyan evrede altyapıyı din oluşturuyor gibi görünse de dini gerekçelerin esasen yönetsel düzenin ve Devletin devamı için ileri sürüldüğünü söylemek mümkündür. Dolayısıyla burada idari bir altyapıdan bahsetmek yerinde olacaktır.
- Avrupa'da feodal sistem tarımsal bir ekonomik politik amacıyla sürdürülmüştür. Osmanlı'da ise tarımsal bir ekonomi politığının yanı sıra tımar sistemi, yerelde güvenliğin sağlanmasına yönelik amaçlar taşır. Hatta güvenlik unsurunun tımar sisteminin ana gayesi olduğu açıktır.
- Avrupa feodal kentinde ve Geç Ortaçağ döneminde güçlü bir merkezi otorite gözlemlenmez. Oysaki Osmanlı merkeziyetçi nitelikler taşır.
- Merkezi örgütün güçlü olmadığı söz konusu dönem Avrupa'sında merkezi bir vergilendirme ve devlet hazine de yoktur. Osmanlı'da ise vergiler hep merkezi yönetim adına toplanmaktadır.
- Geç Ortaçağ'da Avrupa'da kentsel katılım sağlanmaya başlanmışken, 16. yüzyılda Osmanlı Devleti'nde kentsel katılım gerçekleştirilemediği gibi kentlilik bilinci de oluşmamıştır.
- Kentsel altyapı açısından Osmanlı Devleti'nin daha ileri bir örgütlenme sistemine sahip olduğunu söylemek mümkündür.
- Kentteki ticari örgütlenmeler arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde; Avrupa'da örgüt, kendi kurduğu özerk mahkemeleri devreye sokarken Osmanlı'da bu türden anlaşmazlıklar merkezden atanan kadı tarafından sonuca bağlanırdı. Yani Avrupa'da olduğu gibi Osmanlı'da –Batılı anlamda- özerk bir hukuk sistemi yoktu. Osmanlı Devleti'ndeki lonca teşkilatlarında adına *yiğitbaşı* denilen ve zanaatkârlar arasındaki anlaşmazlıkları çözmekle yükümlü arabulucular da vardır. Ancak bu durum Batılı anlamda özerk bir hukuk sisteminin Osmanlı'da da var olduğunu ileri sürmek için yeterli

emareler vermez. Kaldı ki, arabuluculuk kurumu günümüzde de mevcuttur. Dolayısıyla söz konusu kurumun var olduğu her ülkede özerk bir hukuk sistemi vardır demek yerinde bir yaklaşım olmayacaktır.

- Feodalite Avrupa'da merkezi devletin keskin bir şekilde güçsüzleştiği, kent yaşamının ortadan kalktığı bir dönemde ortaya çıkmışken Osmanlı'da feodal sistem nitelikleri taşıyan 16. yüzyıl, aynı zamanda Devlet'in en parlak dönemidir.

### 5. SONUÇ

Kilise'nin etkisi altında kurulan Avrupa'da feodal sistem tarımsal, ekonomik, hukuki, idari ve sosyolojik bir düzene işaret eder. Bunun yanında şövalye yetiştirme biçimi Avrupa'nın incelik konusunda övgüyle anacağı bir tarzı oluşturmuştur. Kurulan sistem ve toplumsal yapı Avrupa'nın geleceğine etki etmiştir. Başta dini ve ekonomik baskılarla oluşturulan feodal model, çözülmeye birlikte kentlerde ticaret ve zanaata olan ilgiyi artırmış, söz konusu ilgi özgür (liberal) yaşama olan özlemin ve zamanla bu türden bir yaşamın gerekliliğinin kanıksanmasına yol açmıştır. Kan ayrıcalığı, ekonomik yapıdaki gelişmeler, ticaret ve zanaat sınıfının müteşebbis ruhu kapitalizmin, ulusal pazarların ve belki de Fransız Devrimi'nin dahi tetikleyicisi olmuştur. Zira feodalizm, kapitalizm öncesi soylu toprak sahibi sınıfın egemenliğine dayanan çok boyutlu bir yapıdır.

Osmanlı'da 16. yüzyılda feodal sistem özellikleri taşıyan dönem, Avrupa'dakinden farklı özellikler gösterdiği gibi Avrupa ile benzer nitelikler de taşır. Tımar sistemi ile merkezi yönetim en ufak bir maliyete katlanmadan seferlerde görev alacak askerleri yetiştirmiş, barış zamanında da yerelde güvenliğin sağlanmasına yönelik bir düzen kurmuştur. Bu sistemle tarımsal ekonomiyi canlı tutmayı da başarabilmiştir. Gelişen ticaret ve zanaatla kent yaşamı da önem kazanmıştır. Bu durum yönetsel yapının da koşullara göre şekillenmesini gerektirmiştir.

Sonuç olarak; Doğu ve Batı olarak ayırt etmek gerekirse feodal kentleşme açısından Osmanlı Doğu'ya özgü bir kentsel örgütlenme yapısı ortaya çıkarırken, Avrupa'nın ise tipik Batı özelliklerinin nüvelerini attığı bir dönemi ortaya koyduğunu söylemek mümkündür. Avrupa ve Osmanlı özelinde iki farklı dönemde, iki farklı feodal yapı kuruluşu ve çözülüşü itibariyle farklı süreçler ve sonuçlar doğurmuştur.

### 6. KAYNAKÇA

Acun, F. (2002).Klasik dönem eyalet idare tarzı olarak tımar sistemi ve uygulaması. Türkler, 9, 899-908.

- Ağaoğulları, M. A. ve Köker, L. (1996). İmparatorluktan Tanrı devletine. Ankara: İmge Kitabevi.
- Altındal, A. (2004). Vatikan ve tapınak şövalyeleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydemir, C. Ve Genç, S. Y. (2010). Ortaçağ'ın sosyo-ekonomik düzeni: Feodalizm. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (10)36, 226-241.
- Barkan, Ö. L. (1938). Osmanlı İmparatorluğunda çirtçi sınırlarının hukuki statüsü. Ülkü, 49-59.
- Barlet, H. M. (1937). A history of the merchant navy. London: George C. Harrap and Co. Ltd.
- Benevolo, L. (1995). Eskiçağ dünyasında kentin ortaya çıkışı. (İçinde) Avrupa Tarihinde Kentler. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Berktaş, H. (1983). Kabilelerden feodalizme. İstanbul: Kaynak Yayınları.
- Berl, E. (1999). Attila'dan Timur'a Avrupa ve Asya. (Çev. Gülseren Devrim). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Bumin, K. (1998). Demokrasi arayışında kent. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Cooley, C. H. (1894). The theory of transportation. Publications Of The American Economic Association, 9(3), 13-148.
- Cowdrey, E. J. (1998). Pope Gregory VII 1073-1085. Oxford University Press.
- Davies, N. (2006). Avrupa tarihi. (Çev. M. Ali Kılıçbay). Ankara: İmge Kitabevi.
- Direk, M. (2012). Tarım tarihi ve deontoloji. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Durmaz, S. (2010). Yüksek Ortaçağ'da Papa-İmparator çatışması: Kılıç ile Asa'nın savaşı. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (1), 93-120.
- Ebenstein, W. (1996). Siyasi felsefenin büyük düşünürleri. (Çev. İsmet Özel). İstanbul: Şule Yayınları.

Erder, L. & Faroqhl, S. (1978). The development of the Anatolian urban network in the 16th century. *Journal For The Economic and Social History Of The Orient*.

Ergin, O. (1939). *Türk şehirlerinde imaret sistemi*. İstanbul: Cumhuriyet Matbaası.

Ergin, O. N. (1947). Türk belediyeçiliği ve şehirciliği. *İller ve Belediyeler Dergisi*, (15-16), 605-620.

Fuhrmann, H. (1986). *Germany in the Middle Ages c.1050-1200*. Cambridge University Press.

Gerber, H. (1976). Guilds in seventeenth century Anatolian Bursa. *Asian and African Studies*. 11(1), 60-86.

Goff, J. (2005). Ortaçağda batı Avrupa. (Çev. N. Uluç). *Doğu-Batı Dergisi*, 33, 39-68.

Herbert, S. (1920). *The fall of feudalism in France*. New York: Frederick A. Stokes Company.

Karaman, R. (2014). Türk Ahi teşkilatının işleyişi ve Çorum Tarihinde Ahilik. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 93-109.

Kılıçbay, M. A. (2005). Ortaçağın orta malı olmadığına dair. *Doğu-Batı Dergisi*, 33, 69-79.

Kinder, H. & Hilgeman, W. (2006). *Dünya tarihi atlası*. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.

Kirchner, W. (1961). *Western civilization to 1500*. America: Barnes&Noble.

Kuban, D. (1975). *Sanat tarihimizin sorunları*. İstanbul: Çağdaş Yayınları.

Liebeschuetz, W. (1999). *Antik kentin sonu*. (Ed. John Rich). *İçinde Geç Antik Çağda Kent*. (Çev. Suna Güven ve Ertuğrul Güven). İstanbul: Homer Kitabevi.

Perry, M. (1985). *Western civilization, ideas, politics and society*. Boston:

Houghton Mifflin Harcourt.

Pirenne, H. (1994). Ortaçağ kentleri. (Çev. Şadan Karadeniz). İstanbul:

İletişim Yayıncılık.

Rathgen, K. (1911). All gemeine Verfassungs und Vewaltungsgeschichte.

Leipzig: Huebner.

Sander, O. (2009). Siyasi tarih ilkçağlardan 1918'e. Ankara: İmge Kitabevi.

Sunar, L. (2011). Weber'in tarihsel şehir sosyolojisi: Modern toplumun temeli olarak şehir. *Sosyoloji Dergisi*. 22(3), 423-442.

Şahin, İ. (1979). Tımar sistemi hakkında bir risale. *Tarih Dergisi*, 32, 905-1047.

Tekeli, İ. (1973). Evaluation of the spatial organization in the Ottoman

Empire and Turkish Republic. (Ed. Carl L. Brown). *From Medina to Metropolis Heritage and Change in the Near Eastern City*. Princeton: Darwin Press. 244-273.

Tekeli, İ. (1982). Anadolu'daki kentsel yaşantının örgütlenmesinde değişik aşamalar. (İçinde) *Türkiye'de kentleşme yazıları*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Ülgen, P. (2010). Ortaçağ Avrupasında feodal sisteme genel bir bakış.

*Mukaddime*, (1), 1-18.

Weber, M. (2015). Şehir modern kentin oluşumu. (Çev. Musa Ceylan).

İstanbul: Yarın Yayınları.

Weber, M. (2017). *General economic history*. Routledge.

Wickwar, H. (1970). *The political theory of local government*. University of South Carolina Press.

Zagalov, N.A., Arzumanyan, A. A., vd., (1976). *Ekonomi politiğin temelleri*. İstanbul: May Yayınları.