



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 6

Sayı/Issue : 2

Yıl/Year : 2023



Ex Oriente Lux...

**JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 6

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2023

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Doç. Dr. Ersin IRK

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Öğr. Gör. Nour HUSSEIN

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indeksler ve veri tabanlarında taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes and databases below.



STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN <i>Erciyes Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ <i>Selçuk Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Mehmet BARCA <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Adnan ÇELİK <i>Selçuk Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Recai COŞKUN <i>İzmir Bakırçay Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Ali DANIŞMAN <i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN <i>Anadolu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ <i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT <i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences Pakistan</i>
Prof. Dr. Nurullah GENÇ <i>T.C. Merkez Bankası, Türkiye</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU <i>İstanbul Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Mahir NAKİP <i>Çankaya Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS <i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Khurram SHARIF <i>Qatar University, Qatar</i>	Prof. Dr. Ömer TORLAK <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Deniz TAŞÇI <i>Anadolu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Azmi YALÇIN <i>Çukurova Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Doç. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
*Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi,
Türkiye*

Doç. Dr. Ertuğrul ÇAVDAR
Kastamonu Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
Tarsus Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Selçuk BUYRUKOĞLU
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Şehnaz ALTUNAKAR ERCAN
Dicle Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Emrah KOPARAN
Amasya Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Onur GÖZÜBÜYÜK
*Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi,
Türkiye*

Dr. Cihan UNAL
Gümüşhane Üniversitesi, Türkiye

Dr. Emirhan YETİŞ
Fırat Üniversitesi, Türkiye

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
<i>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</i>	
Küreselleşmenin Sebep Olduğu Zararlı Vergi Rekabeti; Sorunlar ve Çözüm Önerileri Harmful Tax Competition Caused by Globalization: Problems and Solutions Buse ANBAR, Fatih ÇAVDAR	94 - 119
Otomotiv Sektörü 2017-2023: Küresel Bir Analiz ve Türkiye Automotive Sector 2017-2023: A Global Analysis and Türkiye Nalan SABİR TAŞTAN, Kürşat TAŞTAN	120 – 143
Investigation Of Strategic Planning Awareness of Healthcare Professionals Sağlık Çalışanlarının Stratejik Planlama Farkındalığının İncelenmesi Tutku EKİZ KAVUKOĞLU, Emre İŞÇİ	144 – 162
Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesi Jeotermal Seracılık Sektörünün Rekabet Avantajının Yönetici Görüşleri Işığında Değerlendirilmesi Evaluation of the Competitive Advantage of Afyonkarahisar Province Sandıklı District Geothermal Greenhouse Sector in the Light of Executive Opinions Koray GÜRPINAR, Ahmet AKTÜRK	163 - 184
Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma A Study on the Investigation of the Sustainability Activities of Banks Operating in Turkey Öznur BOZKURT, Kübra UZDEN	185 - 210

Geliş Tarihi/Received: 01.08.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 31.08.2023

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2023

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1336142

KÜRESELLEŞMENİN SEBEP OLDUĞU ZARARLI VERGİ REKABETİ: SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ¹

HARMFUL TAX COMPETITION CAUSED BY GLOBALIZATION: PROBLEMS AND SOLUTIONS

YL Öğr. Buse ANBAR

Trakya Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0009-0002-0588-0732, buseanbar2@trakya.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÇAVDAR

Trakya Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0000-0003-4915-4599, fatihcavdar@trakya.edu.tr

ÖZET

Günümüz dünyasının son zamanlardaki en önemli olgularından birisi olan küreselleşme, farklı ulusların ortak bir noktada birleşmesidir. Küreselleşme ile birlikte, zaman ve coğrafi sınır gibi engellerinin ortadan kalkmaya başlaması, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerine hareketlilik kazandırarak, söz konusu faktörlere ülkeler arası vergi sistemlerindeki farklılıklardan yararlanarak ilave kazanç sağlama olanakları yaratmıştır. Bu anlamda vergi, bir rekabet unsuru olma özelliği kazanmıştır. Uluslararası vergi rekabeti, bazı ülkeler tarafından kalkınma amacıyla kullanıldığında yararlı vergi rekabetinden, buna karşılık, doğrudan yabancı yatırımları kendi ülkelerine çekmek amacıyla kullanılarak kaynak dağılımında etkinsizliğe sebep oluyorsa zararlı vergi rekabetinden bahsetmek mümkündür.

zararlı vergi rekabeti, küresel çapta önlem alınmadığı takdirde, birçok olumsuz etkiye sebep olabilecek bir durumdur. Bu anlamda, çalışmada, sırasıyla, zararlı vergi rekabetinin kavram ve kapsamı, kriterleri ile etkilerine değinilmiştir. Ayrıca, zararlı vergi rekabetine sebep olan uygulamalar ve sonuçları ile zararlı vergi rekabetinin neden olduğu sorunlar ve bu alanda OECD, AB, ABD ve G8 Finansal Eylem Grubu tarafından yapılan çalışmalar ile sorunlara yönelik alınan önlemler hakkında detaylı bilgiler verilecektir. Bu bağlamda, zararlı vergi rekabeti ile ilgili olarak net bir çözüm ortaya konulamamasına karşılık, sorunların çözümüne yönelik ülkeler tarafından ortaya konulacak çok taraflı bir çabanın gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Zararlı Vergi Rekabeti, Tercihli Vergi Rejimleri.

ABSTRACT

Globalisation, one of the most important phenomena of today's world, is the unification of different nations at a common point. With globalization, the disappearance of obstacles such as borders and geographical boundaries has brought mobility to production factors such as labor and capital. These factors have created opportunities to earn additional income by taking advantage of tax system differences between countries. In this sense, tax has gained the characteristic of being an element of competition. In addition, with the developments in the technological field, commercial and economic connections between countries have increased, leading to the mobility of labour and capital. When international tax competition is used by some countries for development purposes, it is possible to talk about harmful tax competition.

Harmful Tax Competition, is a situation that may cause many negative effects unless measures are taken on a global scale. In this respect, this study analyses the concept and scope of harmful tax competition, its criteria, costs and effects, respectively. In addition, detailed information will be provided on the practices that cause harmful tax competition and their consequences, the problems caused by harmful tax competition. However, the work carried out by the OECD, the EU, the USA and the G8 Financial Action Group in this field and the measures taken to address the problems will be mentioned. Concordantly, it is possible to say that a multilateral effort to be put forward regarding harmful tax competition.

Keywords: Globalization, Harmful Tax Competition, Preferential Tax Regimes.

¹ Bu çalışma, "Küreselleşmenin Neden Olduğu Vergilendirme Sorunu Uluslararası Vergi Rekabeti" başlıklı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

1. Giriş

Küreselleşme ile birlikte, teknolojik gelişmeler, üretim tarzı, sermaye hareketleri, uluslararası mal ve sermaye aktarımları da artmıştır. Diğer bir ifadeyle, dünya, küreselleşmenin beraberinde getirdiği, sermaye dolaşımının evrenselleşmesiyle, ‘tek pazar’ haline gelmiştir. Refah seviyesinin yükselmesiyle birlikte, ülkelerin kurduğu ticari ve ekonomik ilişkiler ve artan teknolojik gelişmeler, mobil üretim faktörlerinin artmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla vergi, artık bir rekabet unsuru olmuştur. Vergi rekabeti, hem kamu harcamalarında etkinlik sağlayıp kaynakların rasyonel kullanımını sağlar, hem de vergi gelirlerinde meydana gelen kayıplardan dolayı, yanlış kaynak dağılımına sebep olarak zararlı vergi rekabetini yaratır.

Küreselleşme sürecinde, iş gücü ve sermayenin mobilitesi artmıştır. Böylece uluslararası vergi rekabeti kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Dünya, küreselleşip kaynaklar daha aktif hale geldikçe vergi rekabeti de zararlı bir boyuta ulaşmıştır. Dolayısıyla, zararlı vergi rekabeti, küresel bir sorun haline gelmiştir. Ülkeler, mobil sermayeyi kendi ülkelerine çekebilmek için vergi teşviklerini kullanabilirler. Vergi oranlarındaki indirimler, yabancı sermaye miktarındaki artış, vergi gelirlerinin etkin kullanımı ve verimli kamu harcamaları, şüphesiz vergi rekabetinin avantajlarıdır. Fakat vergi rekabeti, ülkelerin vergi oranlarında, dibe doğru bir yarışa sebep oluyorsa söz konusu rekabet, artık zararlı hale gelmiştir. Vergi rekabetinin, en tehlikeli sonucu; mali bozulmaya yol açmasıdır.

Zararlı vergi rekabetine karşı en etkili çalışmalar Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yapılmıştır. 1998 raporunda, zararlı vergi uygulamalarından elde edilen avantajları önlemeye yönelik tavsiyeler bulunmaktadır. Ayrıca, vergi anlaşmalarına ve uluslararası alanda işbirliğine ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır. 1992 yılında, Ruding Komitesi ile birlikte, Avrupa Birliğinde de vergi rekabeti ile ilgili mücadele başlamıştır. 2010 yılında, uluslararası zararlı vergi rekabeti ile mücadele etmek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri Gelir İdaresi tarafından Yabancı Hesap Vergi Uyum Yasası kanunlaştırılmıştır. Söz konusu rekabetin önlenmesi için çalışan bir diğer kuruluş ise G8 Finansal Eylem Görev Grubu’dur. Grubun amacı, ülkelerdeki kara parayı tespit etmek ve aklanmalarına yönelik bazı reform çalışmaları yapmaktır.

Uluslararası vergi rekabeti, önlem alınmadığı takdirde birçok olumsuzluğa sebep olmaktadır. Dolayısıyla ülkelerin ve uluslararası örgütlerin çalışmalarının önemi çok büyüktür. Bu doğrultuda, çalışmamızda, vergilendirme konusundaki küresel bir sorun olan, zararlı vergi rekabeti tüm yönleriyle ele alınarak, vergi rekabeti uygulamasında kullanılan araçlar ile vergi rekabetinin sebep olduğu sorunlar ve bu sorunlara yönelik çeşitli uluslararası örgütler tarafından gerçekleştirilen önleme çalışmalarına değinilmiştir

2. Zararlı Vergi Rekabeti

Vergi rekabeti, her bir ülke için ayrı ayrı düşünüldüğünde, siyasi ve ekonomik bir hak olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle, her vergilendirme yetkisine sahip idari yapı, bu hakkı istediği gibi kullanmakta özgürdür. Ancak, bu hak başka bir ülkenin ekonomisine zarar vermeye başladığı andan itibaren, artık hak değildir (Çalcalı & Eroğlu, 2019, s. 49).

Yararlı vergi rekabeti, kamu tercihi teorisi açısından, vergi rekabetinin olmadığı koşullara göre, refah seviyesini yükseltmek amacıyla, vergi rejiminde yapılan düzenlemeleri açıklamaktadır (Altıntaş, 2022, s. 105). Zararlı vergi rekabeti ise bazı devletlerin, diğer



ülkelerin matrahlarını erozyona uğratma pahasına, yabancı sermayeyi kendi ülkelerine çekebilmek için gayrimeşru rekabet araçlarına başvurması ve diğer ülkelerin menfaatlerini zarara uğratma çabası olarak tanımlanmaktadır (Uyğun & Faydalı 2021, s. 312). Kısacası, vergi rekabetinin iki yönü vardır. Bir yönü; “yararlı” olarak ifade edebileceğimiz, istenen ve iyi halidir. Diğer yönü ise; “zararlı” olarak ifade edebileceğimizi istenmeyen ve kötü halidir.

OECD ise; “yararlı” ve “zararlı” vergi rekabeti arasında kavramsal ve idari bir ayrım yaratmayı amaçladığını ve bu ayrımın, ülke girişimcilerinin uluslararası alanda “özgür ve adil vergi rekabetini” teşvik edip etmediğine ve dolayısıyla “küresel ekonomik büyümenin genişlemesini” destekleyip desteklemediğine dayandığını her zaman açıkça ortaya koymuştur (FitzGerald & Siu, 2019, s. 18).

Teorik olarak bakıldığında, vergi rekabetinin zararlı olmasının sınırı, vergi rekabetinin kötüye kullanılması olarak belirtilebilir. Dolayısıyla, vergi rekabetini kötüye kullanan saldırgan devletin, mağdur devlete karşı yaptığına “zararlı vergi rekabeti” denir. Saldırgan devlet, mağdur devletin vergi tabanını kendine çekerek, onun hazinesini yoksullaştıracaktır. Vergi rekabetinin en başta gelen görünümü, şirketlerin merkezlerini ve faaliyetlerini, vergi rekabeti uygulayan ülkelere kaydırmaları şeklindeki davranışlarıdır (Şenyüz vd., 2017, s. 356-357).

Devletin, vergi yapılarını ve oranlarını belirlemede, egemenlik hakları bulunmaktadır ve minimum vergi oranı konusunda, uluslararası bir uzlaşma bulunmamaktadır. Burada vergi oranının düşüklüğü ya da hiç vergi uygulanmaması önemli bir göstergedir. Fakat tek başına yeterli değildir. (Öz, 2014, s. 166-167). Böyle bir durumda, en önemli soru; vergi rekabeti zarar vermeye nasıl başlamaktadır? Söz konusu soruya, net bir yanıt vermek her ne kadar güç olsa da zararlı vergi rekabetinin başladığı nokta olarak ifade edilebilecek evre; kaynakların optimal dağılımı sorununun ortaya çıkmasıyla başlayan evredir. Bu sorun, esasen küreselleşmeye zarar veren, bazı ülke ekonomilerinin lehine, başka ülkelerin ekonomilerin zarar görmesine yol açar (Çalcalı & Eroğlu, 2019, s. 49).

Uygulanan avantajlı vergi politikaları, devletlerarası farklılıklar gösterdiğinden, ülkeler arasında yarattığı eşitsizlikler, özellikle OECD başta olmak üzere uluslararası kuruluşların gündemlerinde önemli yer tutmaya başlamıştır (Şenyüz vd., 2017, s. 356-357). Vergi rekabeti ile meydana gelen olumsuz sonuçlardan biri de vergi adaletinin sağlanmasına yönelik kaygılarla ilgilidir. Aynı geliri elde eden ancak vergi cennetlerinin sundukları olanaklardan faydalanıp daha az vergi ödeyen yükümlüler, aynı ülkede yerleşik ancak bu olanaklardan yararlanamayan yükümlülere göre daha az vergi ödemektedirler. Böyle bir durum hem yatay hem de dikey vergi adaletini, olumsuz etkilemektedir (Öz, 2014, s. 166-167). Dolayısıyla, ülkelerin vergi rekabetine karşı gösterdikleri tutum, söz konusu rekabetten nasıl etkilendiği ile ilgilidir.

Zararlı vergi rekabeti ile ilgili net bir tanım olmamakla birlikte, bir tanıma göre, zararlı vergi rekabeti şeffaflığın ve diğer ülkelerle etkin bilgi paylaşımının olmaması durumunda, o ülkeye mobil faktörleri (yatırımları) çekmek için çok çeşitli vergi teşvikleri ve avantajları sunan, bir ülkenin inisiyatifiyle uygulanan bir maliye politikası olarak tanımlanabilir (Lampreave, 2011, s. 6). Diğer bir tanımda ise topluca “zararlı vergi uygulamaları” olarak adlandırılan vergi cennetleri ve tercihli vergi rejimleri; finansal ve diğer hizmet faaliyetlerinin yerini etkileyen, diğer ülkelerin vergi tabanlarını aşındıran, ticaret ve yatırım



modellerini çarpıtan ve genel olarak vergi sistemlerinin adaletini, tarafsızlığını yok eden bir vergi rekabeti türüdür. Bu tür zararlı vergi rekabeti küresel refahı azaltır (Dwyer, 2000, s. 53).

Vergi rekabetinin hem kişilerin hem de şirketlerin ödediği vergilerde, genel bir azalmaya sebep olduğu kabul edilmektedir. Politika yapıcılarının, vergi rekabetine, komşuyu yoksullaştırma türü politikalarla yanıt vermesi halinde, sorunlar daha da artmaktadır. Hareketli üretim faktörleri, düşük vergili alanları tercih ettikçe, ülkeler vergi oranlarını düşürmek için bir yarışa girerler. Bu durum, vergi oranlarında genel bir düşüş yaşanmasına sebep olur. Böylece, vergi rekabetinin, vergi oranlarında bir “dibe doğru yarış” a yol açması ve giderek azalan vergi gelirleri nedeniyle, kamusal faaliyetlerin, önemli ölçüde sınırlanması beklenmektedir (Gergin, 2020, s. 32-33). Dibe doğru bir yarış, özellikle normal ilişkilerin bozulduğu ve oranların neredeyse sıfıra düştüğü, etkin bir paralel vergi sistemi yaratılması durumudur. Örnek vermek gerekirse, Doğu Afrika ülkelerindeki hükümetlerin, özellikle ihracat işleme bölgelerinde, vergi tatilleri gibi çok çeşitli vergi teşvikleri sağladığını ve yabancı yatırımları çekmek için standart oranları düşürmesi, dibe doğru yarışa örnektir (Quak, 2018, s. 6). Kısacası, dibe doğru yarışın sebebi vergi avantajlarıdır ve bu durum ise zararlı vergi rekabetine yol açmaktadır.

Vergi rekabetinin olumsuz etkilerine ilişkin tartışmalar; uluslararası eşitlik ilkesini zedeleyen etkilerinden kaynaklandığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Eşitlik ilkesini, farklı boyutlarla incelemek mümkündür. Uluslararası eşitlik noktasında, bir ülkenin vergi sistemini, özellikle diğer ülkelerin vergi tabanını kendi bölgesine çekmek amacıyla yeniden tasarlaması, vergi tabanının haksız biçimde iktisabını teşkil etmektedir. Bu durum, “kaçak avlanma” veya “vergi hırsızlığı” denebilecek “poaching” olarak tanımlanmaktadır (Gergin, 2020, s. 33). Dolayısıyla, bu kavram, vergi rekabetinin ‘zararlı’ olarak kabul edilmesinde, önemli bir kriter olarak karşımıza çıkacaktır.

Zararlı vergi rekabeti, doğası gereği küresel bir olgudur. Dolayısıyla, bunu düzeltmek için alınan önlemler, küresel düzeydedir ve bu durum tüm ülkeleri ilgilendirir (OECD, 2000: s. 24). Genel olarak bakıldığında, "zararlı vergi rekabeti" şu kriterlere göre tanımlanır (Morriss & Moberg, 2012, s. 43):

- Etkin vergi oranlarının olmaması veya düşük olması.
- İşletmelerin iç piyasada faaliyet göstermemeleri.
- Şeffaflık eksikliği.
- Etkin bilgi alışverişi eksikliği.

Görüldüğü gibi bir vergi teşvikinin, zararlı olup olmadığını tek bir kriter ile anlamak mümkün değildir. Fakat genel olarak bakıldığında, kriterleri özetleyebiliriz. Söz konusu teşvik; o ülkeye yerleşik olmayan yükümlüler için saydamlıktan yoksunsa ve onların lehine ise ayrıca vergi kanunlarına aykırı bir durum olduğunda ve herhangi bir faaliyet olmadan vergi avantajı sağlıyorsa, burada “zararlı vergi rekabeti” söz konusudur diyebiliriz.

Bir rejimin "potansiyel zararlılığını" tahmin etmek için üç soru önemlidir: (1) “Vergi rejimi, önemli yeni faaliyetler üretmek yerine faaliyeti bir ülkeden tercihli vergi rejimlerini uygulayan ülkeye kaydırıyor mu?"; (2) “Ev sahibi ülkedeki faaliyetlerin varlığı ve düzeyi, yatırım veya gelir miktarıyla orantılı mı?"; ve (3) "Tercihli vergi rejimi, bir faaliyetin yeri için birincil motivasyon mudur?" (Lampreave, 2011, s. 8). Bu soruların cevapları



doğrultusunda, zararlı vergi rekabetinin, söz konusu kriterleri taşıyıp taşımadığını anlayabilmek mümkündür.

Ülkeler, zararlı vergi rekabeti konusunda, vergi tabanlarını diğer ülkelerin zarar verici eylemlerine karşı korumak adına çeşitli önlemler almaktadır. Bu önlemlerin uygulanma şekli, ülkeden ülkeye, uygulanan politikalara göre değişiklik göstermektedir. Bu önlemler, ilgili ülkeler tarafından yapılan, tek taraflı veya çift taraflı eylemlerle uygulanmaktadır (Ürüt Saygın & Avcı, 2020, 643). Vergi rekabeti baskılarının kaldırılması, vergi sistemleri için övgüye değer bir hedeftir (Clausing vd., 2021, s. 14).

2.1. Zararlı Vergi Rekabeti Uygulamaları

Günümüzde, daha açık ve rekabetçi ticari ortam ile birlikte, sermaye maliyetleri düşüşe geçmiş ve tüketiciler için daha fazla seçenek söz konusu olmuştur. Dolayısıyla, dünyadaki hane halkları ve işletmeler, bu durumdan yararlanmışlardır. Ticaret engellerinin kaldırılması ve bunun sonucunda artan rekabet, bazen yeni fırsatlar yaratmıştır. Bu durumun aksine, liberalleşmiş bir küresel ekonomi, vergi alanı da dahil olmak üzere hükümetler için zorluklar doğurmaktadır (OECD, 2006, s. 2). Zararlı vergi rekabeti; bazı devletlerin, yabancı sermayeyi çekebilmek için, vergilendirme yetkisini kötüye kullanmak suretiyle, sermaye ve finansal yatırımların yönünü değiştirmesi, ülkelerin vergi matrahlarını erozyona uğratması, rekabet araçlarıyla diğer ülkelerin menfaatlerini, zarara uğratmaya çalışmasıdır (Armağan & İçmen, 2012, s. 147). Zararlı vergi rekabetinin araçları, tutarlı ve titiz bir şekilde uygulandığında, bu tür olumsuz durumları çözmek, daha kolay olacaktır.

OECD, 1998 yılında yayınladığı raporunda, zararlı vergi rekabeti uygulamalarını; “vergi cennetleri” ve “zararlı tercihli vergi rejimleri” olarak belirlemiştir (Giray, 2005, s. 113). Küreselleşme ile birlikte, ulusal finansman aracı olan vergi, uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Verginin, uluslararası boyut kazanmasıyla beraber bir ülkenin uygulayacağı vergi politikası, diğer ülkelerin vergi gelirlerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Zamanla yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda, vergi rekabeti; vergi cennetleri, transfer fiyatlandırması ve Elektronik Ticaret (E-ticaret) gibi konular gündeme gelmeye başlamıştır (Biçenel, 2006, s. 26). Bu nedenle, ‘Zararlı Vergi Rekabeti Uygulamaları’ başlığı altında; ‘Tercihli Vergi Rejimi’, ‘E-ticaret’, ‘Transfer Fiyatlandırması’ ve ‘Vergi Cennetleri’ alt başlıkları ayrıntılarıyla incelenecektir

2.1.1. Tercihli Vergi Rejimi

Zararlı vergi rekabetinin uygulama biçimi olan, tercihli vergi rejimleri; birçok OECD üyesi ve OECD üyesi olmayan, ülke mobilitesi yüksek olan, finansal ve diğer hizmet faaliyetlerini, çekebilmek için oluşturulmuştur (Biçenel, 2006, s. 27). Tercihli vergi rejimlerinin uygulanmasının en önemli nedeni, bazı ülkelerin özellikle yabancı sermaye yatırımcılarını, kendi ülkelerinde yatırım yapmaya teşvik etmektir. Ancak, tercihli vergi rejimlerinin yaygınlık göstermesi ile birlikte üretim faktörlerinin uluslararası piyasalardaki dolaşımı etkilenerek, hareketli sermaye, vergi yönünden en avantajlı ülkelere doğru yönlendirilmiştir. Tercihli vergi rejimlerinin en önemli amacı, özellikle finansal piyasalar açısından, vergi duyarlılığı hassas olan, hareketli sermayeyi etkilemektir (Pehlivan ve Öz, 2011: 116). Tek tip bir vergi politikası, hükümetlerin daha hareketli vergi tabanlarından gelir elde etmelerini sağlarken, tercihli rejimler uygulandığında, daha çok hareketsiz tabanlardan elde edilen gelirler artmaktadır (Gaigne & Wooton, 2010, s. 3).



Tercihli vergi rejimlerini iki şekilde incelemek mümkündür. Bunlar: “olumlu” olarak adlandırabileceğimiz tercihli vergi rejimlerinin faydaları ve “olumsuz” olarak adlandırabileceğimiz tercihli vergi rejimlerinin zararlarıdır.

Tercihli vergi rejimleri, temelde, ülkelerin vergi politikalarını ve ekonomik faaliyetlerini, etkilemek için, ekonomi politikası aracı olarak kullanabilmelidir. Zararlı tercihli vergi rejimi sayılmayan, tercihli vergi rejimlerinin ülkeler için birtakım faydaları olduğu çeşitli yazarlar tarafından savunulmaktadır (Sefikhanov, 2005, s. 96). Yazarların, söz konusu savunmaları, şu gerekçelere dayanmaktadır (Giray, 2005, s. 114):

- Tercihli vergi rejimleri, vergi rekabetinin alanını sınırlama gibi yararlı amaca hizmet edebilirler.

- Tercihli vergi rejimleri, vergi gelirlerini azaltmamakta, onları korumak üzere, vergi rekabetini şekillendirmektedirler. Örneğin, faiz gelirlerinin vergilendirilmesi açısından tüm ülkeler, kendi vatandaşları ve yabancılar arasında ayırım yaptıkları zaman, hareketli portföy niteliğindeki sermaye, kolayca vergiden kaçırılabilir. Oysa tüm ülkeler, yatırımcılar arasında (yerli ve yabancı olarak) ayırım yapmadıkları zaman, vergi rekabeti çok daha azalacaktır.

- Tercihli vergi rejimlerini yasaklamak daha az dramatik, fakat daha yaygın zararlı vergi rekabetine yol açabilir.

- Tercihli vergi rejimlerinin azaltılması ile oluşacak daha geniş vergi sistemi, daha agresif rekabet yaratabilir.

- Tercihli vergi rejimleri, finans ve hizmet sektörlerini geliştirdikleri, profesyoneller için yüksek nitelikli istihdam sağladıkları ve ilave vergi gelirleri yarattıkları için tercih edilebilirler.

Tercihli vergi rejiminin, sağladığı faydaların dışında, ortaya çıkardığı bazı olumsuz durumlar da vardır. Söz konusu rejimlerin uygulanması halinde, bir başka ülkenin vergi sistemi zarar görebilir (Çalcalı & Eroğlu, 2019, s. 50). Dolayısıyla, hangi şartlar gerçekleştiğinde vergi rejimleri zararlı oluyor? Bu soruya net bir cevap vermek güçtür.

Zararlı tercihli vergi rejimi kavramı, diğer ülkelerin vergi tabanlarını sömürmek üzere yapılandırılmış, genel vergi düzenlemelerine ve yönetsel kurallara sahip, düşük vergi rejimlerini ifade etmektedir (Kargı & Yaygın, 2016, s. 8). Tablo 1’de OECD’nin tercihli bir rejimin potansiyel olarak zararlı olup olmadığını değerlendirmek için kullandığı kriterler yer almaktadır (Çelikkaya, 2022, s. 14). Söz konusu kriterlerin; beş tanesi temel, beş tanesi de diğer faktörler başlıkları altında toplanmıştır. Toplam on kriter bulunmaktadır.

Tablo 1

Tercihli Vergi Rejimlerini Değerlendirme Kriterleri

TEMEL FAKTÖRLER	DİĞER FAKTÖRLER
-Rejimin, coğrafi olarak hareketli gelire sıfır ya da düşük efektif vergi oranları uygulaması.	-Vergi matrahının, yapay bir tanımının bulunması.
-Rejimin, iç piyasadan ayrı tutulması/izole edilmesi.	-Uluslararası transfer fiyatlandırması ilkelerine uyulmaması.
-Rejimin faaliyetlerinin, şeffaflıktan yoksun olması.	-Yabancı kaynaklı gelirin, mukim ülke vergisinden istisna edilmesi.
-Rejimin yürütüldüğü yargı alanının, diğer ülkeler ile etkin bir bilgi alışverişine izin vermemesi.	-Vergi oranı veya vergi matrahı üzerinde pazarlık yapılabilmesi.
-Rejimin, önemli faaliyet gerektirmemesi.	-Gizlilik hükümlerinin mevcut olması.

Kaynak: Çelikkaya, 2022: 14’ten yararlanarak tarafımızca oluşturulmuştur.



OECD'ye göre; bir vergi rejiminde, düşük/sıfır oranlı vergi uygulaması mevcutsa ve bunun yanında -diğer unsurlar bakımından yapılan genel bir değerlendirme neticesine- bir veya daha fazla unsur tespit edilebiliyorsa, aynı zamanda rejimin, zararlı ekonomik etkileri söz konusu ise o rejim potansiyel olarak zararlıdır. Bu zararın tespitinde, şu soruları sormak, değerlendirme açısından yardımcı olacaktır (Çamurcu, 2017, s. 236):

- Bir faaliyetin, gerçek bir üretim yapmak yerine, tercihli vergi rejiminden faydalanmak amacıyla, bir ülkeden diğerine kaydırılıp kaydırılmadığı.
- Ev sahibi ülkedeki faaliyetin düzeyi ve seviyesi ile yatırımın/gelirin miktarının, orantılı olup olmadığı.
- Bir faaliyetin konumunun belirlenmesinde, tercihli rejiminin öncelikli motivasyon kaynağı olup olmadığı soruları, bu aşamada değerlendirmenin yapılması için son derece önemlidir. Ayrıca düşük/sıfır oranlı vergi uygulamalarının belirleyici özellik olarak dikkate alınması, 2001 İlerleme Raporunda vergi cennetleri bakımından sona ermiştir ancak tercihli vergi rejimleri için hala geçerliliğini sürdürmektedir.

2.1.2. Elektronik Ticaret

Küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesiyle hem insan hayatı ve alışkanlıkları hem de ticari faaliyetler, bir takım değişimlere uğramıştır (Aynagöz & Acer, 2022, s. 35). Söz konusu değişimlerin en başında, internet kullanımının artması gelmektedir. E-ticaretin hacmi, internet kullanımının yaygınlaşmasına paralel olarak, artış göstermeye devam etmektedir (Aktuğ & Öz, 2021, s. 119). Özellikle, 1990'lı yıllar ile gelişen internet, bilişim teknoloji çağını başlatmıştır (Yıldırım, 2022, s. 8).

Mal ve hizmetlerle ilgilenmek için elektronik medya ve internet anlamına gelen; “E-Ticaret” bir şirketin elektronik veri değişimi gibi bilgi teknolojisinin yanı sıra internete de erişmesini gerektirir. E-ticaret, bir internet satıcısının web sitesi, kullanıcıya doğrudan platformdan mal veya hizmet ticareti yapmakla ilgilidir (Cain, vd., 2021: s. 1). İnternet kullanımının yanı sıra, iletişim yapısının güçlenmesi ve güvenlik teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, E-ticaret daha hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır (Kargı & Karayılmazlar, 2009, s. 27). Küreselleşmenin ortaya çıkardığı, vergisel sorunların en önemlisi; E-ticaretin kullanım alanının yaygınlaşmasından kaynaklanan sorunlardır (Öztürk, 2010, s. 9).

E-ticaret konusunda, en yaygın ve genel kabul görmüş tanım; OECD tarafından, 1997'de yapılmıştır. OECD'ye göre, “birey ve organizasyonlar tarafından, metin, ses ve görsel imaj gibi sayısallaştırılmış verilerin, işlenerek açık ve kapalı ağlar üzerinden iletilmesine dayanan, ticari faaliyetlere E-ticaret denir” (OECD, 1998, s. 8).

Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ise E-Ticareti, ‘telekomünikasyon ağları aracılığıyla, ürünlerin üretimi, reklamı, satışı ve dağıtımı’ şeklinde tanımlamıştır (WTO, 1998).

Birleşmiş Milletler Uluslararası Ticaret Hukuku Komisyonu (UNCITRAL) tarafından yapılan tanıma göre; “iş, tüketim ve yönetim etkinliklerinin yürütülebilmesi amacıyla yapılanmış ve yapılanmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar içinde elektronik araçlar yoluyla paylaşılmasıdır”. Ayrıca UNCITRAL tarafından, 1996 yılında kabul edilen, Model Elektronik Ticaret Kanunu (MLEC), ulusal yasa koyuculara, yasal engelleri kaldırmayı ve E-ticaret için yasal öngörülebilirliği artırmayı amaçlayan, bir dizi uluslararası kabul edilebilir kural sağlayarak, elektronik yollarla yürütülen, ticareti etkinleştirmeyi ve kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Özellikle, kağıt



tabanlı ve elektronik bilgilere eşit muamele sağlanarak, sözleşmeye bağlı olarak değiştirilemeyen yasal hükümlerden kaynaklanan engellerin aşılması amaçlanmaktadır. Bu tür eşit muamele, kağıtsız iletişimin kullanılmasını sağlamak ve böylece uluslararası ticarete verimliliği artırmak için esastır (UNCITRAL, 1996).

Türkiye Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETTK) tarafından yapılan tanıma göre ise kişilerin ve işletmelerin, internet veya internet ortamlarından yazı, ses ve görüntü biçimindeki sayısal bilgilerinin işlenmesi ve korunması ve bir değer yaratmayı hedefleyen ticari işlemlerin tamamıdır (Türkay & Ercan, 2022, s. 33-34).

Tanımlardan yararlanarak, E-ticaretin sadece mal ve hizmetlerin; internet, e-posta, televizyon, telefon ve faks gibi araçlar aracılığıyla alım satımına yönelik olmadığı, bazı mal ve hizmetlerin bu araçların kullanımı vasıtasıyla üretiminin, dağıtımının, depolanmasının ve reklamının da yapıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, E-ticaret, yazı, ses, görüntü biçimindeki dijital ürün ve eğitim, muhasebe, finans gibi dijital hizmetlerin internet, telefon ve televizyon gibi iletişim araçları vasıtasıyla alışverişinin yapılmasıdır (Organ & Çavdar, 2012, s. 65). Türkiye, E-ticaretin hızla büyüdüğü ve internet üzerinden mal ve hizmet tüketiminin toplam ticaret içerisindeki payının genel olarak sürekli arttığı ülkelerden biridir. Türkiye'nin COVID 19 pandemisinin de etkisi ile 2020 ve 2021 yıllarında E-ticaret hacmi artış göstermiştir (Ergün, 2022, s. 1278).

Ticari açıdan büyük kolaylıklar sağlayan bu yeni ticaret şekli, vergileme yönünden ise birçok yeni sorun ortaya çıkarmıştır (Biçenel, 2006, s. 33). Üstelik E-ticaretin, küresel bir olgu olduğu göz önüne alınırsa, ulusal düzeyde bulunacak çözümlerin, diğer ülkelere benimsenmediği sürece, sorunu çözmekte yetersiz kalmaya mahkum olacağını söylemek mümkündür (Gökbunar & Utkuseven, 2002, s. 198).

E-ticaret ile birlikte, ülkelerin vergi sistemlerinde ortaya çıkan sorunlar, artan hızla genişleyen E-ticaret hacmi, vergi yapısı ve gelişmişlik düzeyine bağlı olarak her ülkede farklı düzeyde vergi matrahı erimesine ve vergi geliri kaybına neden olacaktır (Kargı & Karayılmazlar, 2009, s. 28). Dolayısıyla, ortaya çıkan sorunların başında vergilendirme sorunu gelmektedir. Sermaye ve emeğin, yüksek vergilerin bulunduğu ülkelere, daha düşük ülkelere kaymasının kolaylaşması, Çok Uluslu Şirket (ÇUŞ)'ların, şirketlerin üretimlerini birden çok ülkede, parça parça gerçekleştirmeleri, internet ve E-ticaretin gelişmesiyle birlikte, sanal şirketlerin ortaya çıkması, bu şirketlerin yerinin kesinlik göstermemesi, şirket ve müşterilerin farklı ülkelerde olması ve dolayısıyla farklı vergi düzenlemelerine tabii olması gibi faktörler vergilendirme sorununa yol açan nedenlerden sadece bazılarıdır (Anbar, 2001, s. 21). Söz konusu sorunlar genel olarak sıralanacak olursa:

- Uluslararası işbirliğinin oluşmaması,
- Dijitalleşme sorunu,
- Aracıların ortadan kalkması,
- Uluslararası işbirliğinin zorunlu bir hal alması,
- Sunucu bilgisayar sorunu,
- Diğer sorunlar (haksız rekabet, vergi oran ve matrahlarındaki farklılık, vergilendirme yetkilerinin çatışması).



2.1.3. Transfer Fiyatlandırması

Günümüzde ülkeler, uluslararası sermaye akımlarından pay alabilmek, Doğrudan Yabancı Yatırımlar (DYY)'nin faydalarından istifade edebilmek için uygun yatırım iklimini oluşturmaya yönelik politikalar uygulamaktadırlar. Buna karşılık, etkinlikleri, ülkenin sınırını aşan, uluslararası şirketlerin vergi yüklerini minimize etmek için geliştirdikleri stratejilerle de mücadele edip, ülkelerinde elde edilen karların vergilendirilmeden çeşitli şekilde ülkeyi terk etmelerine engel olmaya çalışmaktadırlar (Ferhatoğlu, 2014, s. 148). DYY, genellikle büyümeyi ve istihdam yaratmayı teşvik eden ve sermaye transferleri ile kapasite ve teknolojilerin geliştirilmesi yoluyla üretkenliği artıran gerçek uluslararası ekonomik entegrasyonun önemli bir itici gücüdür. Bu yüzden birçok ülke onlardan daha fazlasını çekmek için her şeyi yapıyor (IMF, 2019, s. 12). Bu açıdan bakıldığında, 'Uluslararası Transfer Fiyatlandırması' kavramı, söz konusu şirketlerin, vergi yüklerini minimize etmek için kullandıkları, en önemli araçlardan biridir.

Transfer fiyatlandırması, 'şirketler arası fiyatlandırma' ya da 'dahili fiyatlandırma' olarak da adlandırılabilir. Bir başka ifadeyle, transfer fiyatlandırması, aynı şirketlerin birbirleriyle ilişkili birimlerin arasında içselleştirilmiş işlemlerine uygulanan fiyatlar anlamına da gelir (Pehlivan & Öz, 2011, s. 119-120). Bu fiyatın, serbest piyasa koşullarında aynı koşullar altında oluşan fiyatlara uygun olması beklenir. Fakat grup işletmeleri, kendi aralarındaki ekonomik ilişkilerde, piyasa fiyatlarından ayrılarak, normalin üzerinde belirleyerek, satıcının kazancını artırırken; normalin altında belirleyerek, alıcının kazancının artmasına sebep olabilirler (Şenyüz vd., 2017, s. 357).

Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)'nın 13. maddesinde "*Kurumlar, ilişkili kişilerle emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit ettikleri bedel veya fiyat üzerinden mal veya hizmet alım ya da satımında bulunursa, kazanç tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılmış sayılır*" hükmü yer almaktadır. 06.12.2007 Tarih ve 26722 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2007/12888 Sayılı Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Karar'ın 3. maddesinde Transfer fiyatlandırması, ilişkili kişiler arasında yapılan mal veya hizmet alım ya da satımında uygulanan fiyat veya bedel olarak tanımlanmıştır (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2007).

Transfer fiyatlandırması yolu ile örtülü kazanç dağıtımı ise ilişkili tarafların kendi aralarında yaptıkları mal ve hizmet alım satımlarında uyguladıkları fiyatların emsallerine uygun olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Emsallerinden farklı olarak uygulanan fiyatlandırma işlemlerinde kurum kazançları vergilendirilmeden ilişkili kişilere aktarılmaktadır. Bunun sonucunda vergi matrahında aşınmalar ve vergi ziyayı meydana gelmektedir (Ağcakaya & Kaya, 2022, s. 70). Bir başka ifadeyle, örtülü kazanç dağıtımı, kurum kazancının vergilendirilmeden kurum dışına çıkarılmasıdır. Geniş bir anlatımla örtülü kazanç dağıtımı, bir işletmenin kazancını düşük göstermek adına kar ve zarar hesabını doğrudan etkileyen alım-satım, inşaat işleri, hizmet ilişkileri, imalat ve ücret ödemelerini gerçeğe aykırı bir oranda göstererek işletme bünyesinde kalması gereken gelirin/kazancın işletme ortaklarına ve ilişkili kişilere aktarılmasıdır (Kaplan Dönmez, 2020, s. 408). Kısacası, transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımının olması için aşağıdaki şartların gerçekleşmesi gerekmektedir (Diliçikık, 2012, s. 8-9):



- Bir kurum tarafından bir mal veya hizmet alım ya da satımının yapılmış olması.
- Söz konusu kurumun bu mal veya hizmet alım ya da satımını ilişkili kişilerle yapmış olması.
- Bu mal veya hizmet alım ya da satımında “emsallere uygunluk ilkesi”ne aykırı olarak fiyat veya bedel tespiti yapılmış olması gerekmektedir.

Emsallere uygunluk ilkesi, ilişkili kişilerle yapılan mal veya hizmet alım ya da satımında uygulanan fiyat veya bedelin, aralarında böyle bir ilişkinin bulunmaması durumunda oluşacak fiyat veya bedele uygun olmasını ifade etmektedir (Sağlam, 2021, s. 261).

ÇUŞ’lar tarafından uygulanan, transfer fiyatlandırmasının, pek çok amacı bulunmaktadır. Her ne kadar transfer fiyatlandırmasının en önemli amacının vergisel avantajlar sağlamak olduğu düşünülse de iç yönetsel, ekonomik ve uluslararası amaçları da bulunmaktadır (Diliçikık, 2012, s. 16). Ayrıca, transfer fiyatlandırması, vergi düzenlemelerine uymak, tarifeleri etkilemek, royalti ödemelerini azaltmak, rekabetçi piyasa pozisyonunu sürdürmek, nakit transfer sınırlamalarını azaltmak, enflasyon riskini en aza indirmek, döviz kurlarını etkilemek vb. amaçlar için de kullanılmaktadır. Transfer fiyatlandırmasının bu amaçlar için kullanılması sadece vergi politikaları dolayısıyla ülkenin egemenlik gücünün zayıflamasına değil ayrıca ülkelerin milli gelirine, işsizlik oranlarına, tüketici fiyatlarına, üretim girdilerine ve ödemeler dengesi üzerine de olumsuz etkiler yapabilmektedir (Biçenel, 2006, s. 36-37). Pek çok ülke, gelir vergilerinden kaçınmak için, transfer fiyatlandırmasını, kendi çıkarlarına göre ayarlamaktadır.

Tablo 2

ÇUŞ’lar için Uluslararası Transfer Fiyatlandırmasının Temel Amaçları

AMAÇLAR		%
VERGİLEME İLE İLGİLİ AMAÇLAR	-Tarifeleri Yönetmek	4
	-Vergi Düzenlemelerine Uymak	7
	-Vergi Yükünü Yönetmek	40
İÇ YÖNETİM MERKEZLİ AMAÇLAR	-Adaletli Performans Değerlemesi	7
	-Motivasyon	9
	-Hedef Uyumunu Teşvik Etme	5
ULUSLARARASI VE İŞLEVSEL AMAÇLAR	-Nakit Transferleri Sınırlamaları	2
	-Rekabetçi Durum	21
	-Gerçek Gelir ve Maliyetleri Yansıtma	5

Kaynak: Masun, 2019: 251’ten yararlanarak tarafımızca oluşturulmuştur.

ÇUŞ’ların transfer fiyatlandırması uygulamasının etkinliği ve amaçlarını araştırmak üzere Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’de yapılan bir araştırmada çok ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada, transfer fiyatlandırmasının etkinliğini araştırmak, ilgili finansal veriyi toplamak ve cevap verme olasılığını maksimize etmek amacıyla halka açık ve ticaret yapan ÇUŞ seçilmiştir. 179 şirketten oluşan bu çekirdek grup, dünya 500 ÇUŞ Rehberinde yer alan şirketler arasından seçilmiş olup seçilen 179 şirket ABD merkezli şirketlerin tamamını kapsamaktadır. Örnek olarak, seçilmiş 179 şirket yöneticisi ile yapılan ankette uluslararası transfer fiyatlandırması uygulamasının en önemli amacının vergi ile ilgili amaçlar olduğu ortaya koyulmuştur (Diliçikık, 2012, s. 16). Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere, söz konusu araştırmadan şu sonuçlara varılmıştır; uluslararası transfer fiyatlandırmasının amaçlarını üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunların içinde en önemlisi, %51 ile vergilendirme ile ilgili amaçlardır. Bir diğeri, %28 ile uluslararası ve işlevsel amaçlar ve son olarak, %21 ile iç yönetim merkezli amaçlardır.



2.1.4. Vergi Cennetleri

Vergi cennetleri, son zamanların popülerliğini yitirmeyen ve her geçen gün daha fazla artırmaya devam eden, önemli küresel mesele olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk & Özsolak, 2019, s. 294). Vergi cennetlerinin, genel kabul görmüş bir tanımını bulmak oldukça zor olmakla birlikte, bu kavram “Barron Vergi Terimleri Sözlüğü'nde "vergi mükelleflerinin vergiden kaçınmasını sağlayan ve gizli şartlar altında işlemlerin yapılabilmesine olanak veren yasal yapılar" şeklinde tanımlanmaktadır (Arslan, 2011, s. 43).

Vergi cennetleri, yatırım hareketliliğinden ve ilgili ülke vergi tabanından yararlanmak için oldukça önemli konuma sahip ülkelerdir. Yabancı yatırımcıların düşük vergi oranlarından ve vergi kaçırma/kaçınma faaliyetlerinden faydalanmak amacıyla beklemesi için yeterli nedenleri vardır. Bu anlamda, yapılan literatür çalışmaları, düşük vergi oranlarının yabancı yatırımcıların kararlarını nasıl etkilediğini göstermektedir (Dharmapala & Hines, 2009, s. 1059). Vergi uygulaması olmayan ya da çok düşük oranda vergi uygulanan ülkelere “vergi cenneti” ülkeler denilmektedir. Bu ülkeler, çoğunlukla ada ülkesi niteliğindedirler. Kendi ülkelerine götördükleri takdirde, vergi cenneti ülkelerin uygulamalarına kıyasla daha yüksek oranda vergiye tabi tutulacaklarını bilen kuruluşlar, özellikle uluslararası faaliyetleri dolayısıyla sağlamış oldukları kazançları, kendi ülkelerine götürmek yerine, vergi cenneti ülkelerde tutmayı tercih edebilmektedirler (Akdoğan, 2013, s. 197). Kısacası, söz konusu ülkelerin, en önemli amaçları, paranın, yatırıma dönüşmesini ya da başka bir şekilde burada değerlendirilmesini sağlamaktır.

Vergi cenneti ülkeler, yabancı yatırımcıyı ülkelere çekmek amacıyla, başta gelir ve kurumlar vergisi ile veraset ve intikal vergisi gibi vergiler olmak üzere, birçok vergiden vazgeçen ya da tamamıyla vazgeçmeksizin bu tür işletmelere sıfır veya kağıt üzerinde kalan göstermelik vergi oranları uygulayan, vergilerden kurtulmak için muafiyetler, istisnalar ve indirimlere geniş bir yelpaze içinde yer veren, önemli idari ve bankacılık kolaylıkları sunan, sermaye hareketlerine tam serbesti sağlayan, coğrafi ve fiziki yapısından ötürü üretim yapmaya pek elverişli olmayan, yüzölçümü açısından küçük ülkelerdir (Şenyüz vd., 2017, s. 359-360). Söz konusu yatırımcı, gideceği vergi cenneti ülke ile ilgili olarak birçok veriyi birlikte değerlendirmekte ve bu doğrultuda bir tercihte bulunmaktadır (Öztürk & Ülger, 2016, s. 244).

Yabancı sermayenin, “vergi cenneti” ülkelere gitmesinin en önemli sebebi, elde edilen gelir üzerinden, vergi alınmaması ya da düşük oranlı bir vergi alınmasıdır. Diğer sebepleri ise maddeler halinde açıklamak yerinde olacaktır.

Yabancı Sermayenin Vergi Cenneti Ülkeleri Seçim Nedenleri (Yetkiner, 2001, s. 79):

- İkametgâhı bulunulan ülkede yüksek vergi oranlarının bulunması.
- İkametgah bulunulan ülkede veraset ve intikallerde yüksek oranlı vergi alınması.
- Özellikle banka hesapları kullanan ve hisse senetleri bulunduranlarda bazı hesap ve işlemlerini gizleme isteği.
- Bazı zengin kişilerin buldukları ülkedeki politik istikrarsızlıklar nedeniyle geleceklerini güvence altına almak için paralarının bir kısmını bu ülkelere getirme istekleri.
- İhraç mallarını tekrar ihraç etme.
- Artık fonların yaratılması.



- Başka bir ülkeye göç veya emeklilik öncesinde gelirin vergi cenneti olan ülkelerde biriktirilmesi isteği.
- Uluslararası şirketlerin coğrafik olarak genişleme arzuları.
- Bazı şirketlerin rakiplerinin gözünden uzak olup bu tip ülkelerde yeni ürünler geliştirme istekleri.

3. Zararlı Vergi Rekabetinin Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Vergi rekabeti, uluslararası bir gündemle karşı karşıyadır. Söz konusu gündem, vergi rekabetinin zararlı olduğu ve bastırılması gerektiği yönündedir (Dwyer, 2000, s. 51). Dolayısıyla, zararlı vergi rekabeti, beraberinde bir takım sorunlar getirmektedir. Zararlı vergi rekabetinin en tehlikeli ekonomik sonucu mali bozulmaya sebep olmasıdır. Ayrıca transfer fiyatlandırması yolu ile kar amaçlı yatırımcıların, en uygun ülkeye yatırım yapması söz konusu olduğunda, ülkelerin vergi gelirlerinde yaşanacak olan azalma kaçınılmazdır. Bu durum ise beraberinde, gelir dağılımında bozulmayı da getirecektir. Bir başka ortaya çıkan sorunda sosyal devlet anlayışının zarar görmesidir. Dolayısıyla, vergi rekabeti, kamu hizmeti sunumunda da etkinliği olumsuz olarak etkileyecektir.

Görüldüğü gibi, zararlı vergi rekabeti ile birlikte ortaya çıkan, adeta domino etkisi yaratan, birçok sorun ve sorunların da sebep olduğu birçok olumsuzluk vardır. Kısaca, bu konuyu iki başlık altında incelemek mümkündür: “Ekonomik, Mali ve Sosyal Sorunlar” ile “Diğer Sorunlar”.

3.1. Ekonomik, Mali ve Sosyal Sorunlar

Zararlı vergi rekabetinin sonucunda, ortaya ‘mali bozulma’ çıkmaktadır. Mali bozulma, esnekliği yüksek üretim faktörlerinin vergilendirilememesiyle, vergi gelirleri aşınan ülkelerin kamu maliyesi yapısındaki bozulmayı ifade eder (Doğan & Kabayel, 2016, s. 82). Ülkeler sermaye ve işletme faaliyetlerini çekmek üzere yabancı yatırımcıların vergi yüklerini minimize etmek için birbirleriyle yarışır. Bu durum, komşuluk politikasına neden olur. Bir ülkedeki yatırımlar, o ülkenin vergi yükünde bir indirim yapılmaksızın gerçekleşmiyorsa, o ülkedeki kaynakların ekonomik anlamda etkin bir şekilde kullanılmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca zararlı vergi rekabeti, etkisiz vergi ve harcama politikası yaratacaktır. Bölgesel vergi artışları, diğer bölgelerdeki vergi matrahını büyütürken pozitif bir mali dışsallık yaratır. Faydacı etki her bir bölge tarafından ihmal edildiği için, vergi oranları etkinlik açısından çok düşük olacaktır (Biçenel, 2006, s. 51).

3.2. Diğer Sorunlar

Zararlı vergi rekabeti etkin vergilendirmeyi bozan dışsallıklara neden olmaktadır. Ayrıca politik ve demokratik bakımdan da sorunlar yaratır. Zararlı vergi rekabeti uygulamalarında, bir ülkede izlenecek vergi politikaları, kamu harcamalarının maliyetinin uygun bir bölümünü hareketli sermayeyi de içeren tüm üretim faktörü üzerine yükleme amacından ziyade, yükümlülerin diktesine göre belirlenir. Bu durum, politik ve demokratik sorunlar yaratır (Sefikhanov, 2005, s. 94). Ayrıca yükümlülerin vergiye karşı saygılarının azalmasına da yol açar (Biçenel, 2006, s. 52). Söz konusu sorunları:

- Dışsallıklar,
- Politik ve demokratik sorunlar,



- Yükümlülerin, vergiye karşı olumsuz bir tavır sergilemesi, şeklinde maddeler halinde sıralayabiliriz.

4. Zararlı Vergi Rekabetine Karşı Yapılan Çalışmalar ve Alınan Önlemler

Devletlerin, kendi iç hukuk mekanizmalarıyla çözemeyecekleri mali sorunların başında vergisel konular gelmektedir. Bazı vergisel problemler, ikili vergi anlaşmalarıyla çözümlenebilirken, bazı sorunların uluslararası ve uluslararası girişimlerle çözümlenmesi, kaçınılmaz olmaktadır (Çalcalı & Eroğlu, 2019, s. 52). Zararlı vergi rekabetinin giderek yaygınlık kazanması üzerine, 1996 yılında toplanan OECD Bakanlar Konseyi tarafından, “Zararlı Vergi Rekabetinin Bireylerin Yatırım Ve Finansman Kararları İle Ülkelerin Ulusal Vergi Tabanları Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin Engellenmesine İlişkin Önlemlerin Belirlenmesi Ve 1998 Yılına Kadar Bu Konuda Bir Rapor Hazırlanması”na karar verilmiştir. Bu konu, 1997 yılında yapılan OECD Bakanlar Konseyi toplantısı ile Lyon’da gerçekleştirilen G-7 devlet başkanları zirvesinde de ele alınmıştır (Pehlivan & Öz, 2011, s. 91). Yapılan birçok çalışma ve alınan önlemler ile sermayenin uluslararası dağılımında çarpıklıklar ve vergi gelirlerinde erozyonu önlemek için uluslararası işbirliğine ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır (Giray, 2005, s. 115).

Zararlı vergi rekabeti ile ilgili yapılan çalışmalara ve alınan önlemlere bakıldığında, etkili çalışmaların; ‘OECD’ tarafından sürdürüldüğünü söylemek mümkündür. OECD’nin yanı sıra, AB’nin yaptığı çalışmalar ve zararlı vergi rekabetine karşı, ABD’nin sergilediği tutumu da incelemek, yerinde olacaktır. Son olarak, G8 Finansal Eylem Görev Grubu bünyesinde de yürütülen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu başlık altında zararlı vergi rekabetine karşı yapılan bazı çalışmalar ve alınan önlemler incelenecektir.

4.1. Zararlı Vergi Rekabetine Karşı OECD’nin Yaptığı Çalışmalar

Zararlı vergi rekabeti uygulamalarının OECD’nin belirlediği çerçevede, vergi cennetleri ve tercihli vergi rejimleri olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir (Ürgüt Saygın & Avcı, 2020, s. 644). Bu konuda, özellikle OECD’nin yapmış olduğu çalışmalar daha çok dikkat çekmiştir.

Vergi rekabetinde ülkeler, büyüme ve kalkınmada önemli faktörler arasında yer alan yabancı yatırımları kendi bölgelerine çekebilmek adına çeşitli vergisel avantajlar sağlamak suretiyle (özellikle vergi oranlarında indirimle giderek) kendilerini adeta küresel bir yarışın içinde bulmuşlardır. Küreselleşmenin ve teknolojiye hızlı ilerlemenin de etkisiyle giderek artan bu yarışta bazı ülkeler kazançlı çıkarken bazı ülkeler ise zarar görmektedir. Vergi rekabetine başvuran ülkeler yabancı sermaye karşısında diğer ülkelere kıyasla avantajlı duruma gelebilmek için çeşitli vergisel avantajlar uygulamaktadır.

Vergi Cenneti Ülkelerle İlgili Çalışmalar. Vergi cennetlerindeki zayıf düzenlemeler, şeffaf olmayan, riskli finansal ürünlerin geliştirilmesini ve dünya çapında yayılmasını kolaylaştırmış ve bu durum offshore merkezlerdeki faaliyetlerin ve varlıkların olduğu, finansal kuruluşların değerlendirilmesini zorlaştırmıştır. Sermaye kaçışları, birçok ülkenin borçluluk durumunu daha da kötüleştirmiştir. Bu durum, ülkelerin döviz rezervlerinin azalmasına ve dış borçlanma miktarının artmasına neden olmuştur (Yıldız & Demir, 2019, s. 341). Dolayısıyla, zararlı vergi uygulamaları; devletlerde oluşan kamu açıklarını daha da artırmaktadır. Bunun yanı sıra, sosyal harcamaların da azalmasına sebep olmaktadır.



1998 raporunda, zararlı vergi rekabeti ile mücadelede mümkün olduğu kadar fazla devletin katılımının sağlanması gerekliliği vurgulandıktan sonra, birlikte yürütülecek bu mücadele için bazı tavsiyelere yer verilmiştir. Tavsiyeler; ulusal mevzuata, vergi anlaşmalarına ve uluslararası alanda işbirliğine ilişkin tavsiyeler şeklinde üç başlık altında sıralanmıştır (Biçenel, 2006, s. 61-62):

- Bu tavsiyelerin bir kısmı zararlı vergi uygulamalarını teşvik eden devletlerin bu uygulamalarından vazgeçmelerine yönelik düzenlenmiştir.
- Bir grup tavsiye ise vergi mükelleflerinin zararlı vergi uygulamalarından elde etmiş oldukları vergisel avantajları ortadan kaldırmaya yöneliktir.
- Son grup tavsiye ise uluslararası vergiden kaçınma ve vergi kaçırma konusu üzerine yoğunlaşarak dolaylı yoldan zararlı vergi uygulamalarını ortadan kaldırmaya yöneliktir.

OECD, vergi cennetlerine yapılan ödemelerin, matrahtan indirilmemesini ve tercihli vergi rejimi uygulayan ülkelerin vatandaşlarının ödemelerine stopaj konulmasını önermiştir. OECD'nin kendi üyelerine, kısmen bir yaptırım söz konusu olmakla birlikte, üyesi olmayan ülkelere, hiçbir yaptırım söz konusu olmadığı için, vergi rekabetinin zararlı etkilerinden kurtulmak konusunda söyledikleri daha çok tavsiye niteliğindedir (Çalcalı ve Eroğlu, 2019: s. 54-55). Vergi cennetlerinin yol açtığı olumsuz etkileri ortadan kaldırmak amacıyla dünya çapında söz sahibi olan OECD ve Avrupa Birliği (AB) gibi iki etkili organizasyonun tedbirleri dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra Yabancı Hesap Vergi Uyum Yasası (FATCA), CRS (Ortak Raporlama Standardı) ve Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı (BEPS) ile de vergi cennetlerinden doğan zararlı vergi rekabetine önlemler alınmaya çalışılmıştır (Kurt & Bozdoğan, 2023: 86). Kısacası, sermaye hareketliliğinin uluslararası düzeyde gerçekleşmesi ve devamında rekabetin artışı, ortaya çıkan ekonomik sorunların çözümü ve önlemler için de ülkeleri birlikte hareket etmeye yönlendirmiştir (Bahtiyar, 2022, s. 123).

Tercihli Vergi Rejimleri ile İlgili Çalışmalar. Bir diğer zararlı vergi rekabeti türü olan tercihli vergi rejimleri uygulaması, küresel alanda hız kazanan hareketliliği yüksek üretim faktörlerine yönelik vergi rekabeti uygulamalarından biridir (Titiz, 2021: 56). Birçok OECD üyesi ve OECD üyesi olmayan ülke, mobilitesi yüksek olan finansal ve diğer hizmet faaliyetlerini çekebilmek için tercihli vergi rejimleri oluşturulmuştur (Biçenel, 2006, s. 27). OECD'nin 1998 raporunda açıkça ifade edildiği üzere, zararlı vergi uygulamaları; mobil faaliyetlerin yerini etkilemekte, diğer ülkelerin vergi matrahlarını aşındırmakta, ticaret ve yatırımı bozmakta, vergi sistemlerinin tarafsızlığını ve geniş sosyal kabulünü baltalamaktadır. Bu nedenle, OECD'nin zararlı tercihli vergi rejimleri ile mücadelesi sürmektedir (Çelikkaya, 2022, s. 24).

Tercihli vergi rejimi, ülke dışındaki akışkanlığı yüksek finansal hizmetleri hedefleyen cazip vergi rejimleridir. Vergi cennetleri ile tercihli vergi rejimleri arasındaki en önemli fark, vergi cenneti ülkelerde gerçekte bir iktisadi faaliyet olmaksızın işlemler sadece kağıt üzerinde gerçekleştirilirken, tercihli vergi rejimlerinde vergi farklılıklarına karşı esnekliği yüksek finansal hizmetler ve yatırımlar yürütülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, vergi cennetlerinde vergisiz kazanç sağlanırken, tercihli vergi rejimleri vergiden arındırılmış olarak paraya para eklemenin merkezidir (Yordadoğ & Albayrak, 2017, s. 142).



1998 Raporunda, tercihli vergi rejimleri ve zarar verici vergi rekabeti ile mücadele amacını taşıyan bazı tavsiyelere yer verilmiştir. Söz konusu tavsiyeler aşağıdaki gibidir (Hoşyumruk, 2003, s. 59-65) :

- Ulusal Mevzuat ve Uygulamalara İlişkin Tavsiyeler: Vergi cennetleri ve tercihli vergi rejimlerinden yararlanan kişi ve gelir unsurlarına karşı bazı önlemler alınmasının talep edilmiştir.

- Vergi Anlaşmalarına İlişkin Tavsiyeler: Ülkelerin birbirleri ile yaptığı ya da yapacağı anlaşmalar yolu ile zararlı vergi rekabeti uygulamalarının büyük oranda önüne geçilmesinin mümkün olabilecektir.

- Uluslararası Alanda İşbirliğine İlişkin Tavsiyeler: Zararlı vergi rekabetine karşı uluslararası işbirliğinin yoğunlaştırılması amacı ile üye olan ve olmayan ülkelere çağrıda bulunularak, geliştirilen ilkelere uygun davranılması ve zararlı vergi rekabeti uygulamalarının mümkün olan en yakın zamanda aşamalı olarak ortadan kaldırılmasına yönelik önlemlerden bahsedilmiştir.

OECD tarafından önerilen çalışmaları maddeler halinde sıralayacak olursak:

- OECD'nin zararlı vergi rekabetiyle ilgili uluslararası işbirliği çabaları, 1996 yılında yayınlanan Bakanlar bildirgesi ile başlamıştır. Zararlı vergi rekabetinin, alarm verdiği belirtilerek rapor hazırlanması öngörülmüştür (Giray, 2005, s. 115).

- Toplanan OECD Bakanlar Konseyi, “zararlı vergi rekabetinin bireylerin yatırım ve finansman kararları ile ülkelerin ulusal vergi tabanları üzerindeki olumsuz etkilerinin engellenmesine ilişkin önlemlerin belirlenmesi ve 1998 yılına kadar bu konuda bir rapor hazırlanması” na karar vermiştir. (Pehlivan & Öz, 2011, s. 91).

- Ardından, OECD Mali İşler Komisyonu tarafından 9 Nisan 1998 tarihinde, OECD Bakanlar Kurulu tarafından zararlı vergi rekabeti raporu yayınlanmıştır (Giray, 2005, s. 115). Söz konusu raporda, kısaca iki konu üzerinde durulmuştur. Bunlar; “vergi cennetleri” ve “tercihli vergi rejimleri” dir.

- OECD vergi cennetlerinin yol açtığı olumsuzluklarla mücadele edebilmek için geçmişten günümüze kadar çeşitli çalışmalar yapmıştır. Çalışmalarda kısaca, vergi cenneti ülkelerde, şeffaflıktan yoksun bir şekilde işlem yapıldığından bahsedilmektedir. Dolayısıyla bu durum, vergi cenneti ülkeleri kara para aklama ve kaçakçılığın cazibe merkezi haline getirmektedir (Kurt & Bozdoğan, 2023, s. 86).

- Bu olumsuz yapıları dikkat çekebilmek ve bazı tedbirler alabilmek amacıyla OECD bünyesinde bulunan Vergi Sorunları Komitesinin 20.01.1998 Tarihli Vergi Rekabeti Raporu'nda zararlı vergi rekabeti konusunda geliştirdiği tavsiyeler şu şekildedir (Kurt & Bozdoğan, 2023, s. 86) :

- Vergi cenneti ülkelerin OECD ülkeleriyle iş birliğine giderek bilgi değişimi ve şeffaflık konularında dikkat etmeleri gerekmektedir.

- Bu ikazı dikkate almayan ülkelere uluslararası örgütler tarafından yaptırımların uygulanacağı bildirilmiştir.

- Rapor, OECD üyesi ülkelerde bulunan ve potansiyel olarak zararlı olabilecek tercihli vergi rejim uygulamalarının 2000 yılı içerisinde ayrıntılı bir liste olarak saptanmasını ve bu tarihten itibaren beş yıl içerisinde aşamalı olarak dışlanması öngörmüştür (Öztürk, 2010, s. 28).



OECD Mali İşler Komitesi, 14 Kasım 2001 tarihli toplantısında zararlı vergi uygulamalarıyla mücadelede 1998 ve 2000 Raporları doğrultusunda çalışmaların değerlendirildiği "Zararlı Vergi Uygulamaları Üzerine OECD'nin Projesi: 2001 Yılı İlerleme Raporu" başlıklı rapor kabul edilmiş ve yayınlanmıştır. Rapor, özellikle vergi cennetlerine ilişkin çalışmalar olmak üzere, projede yaşanan gelişmeleri ele almaktadır. 2001 Raporu ile işbirliğine yanaşmayan vergi cennetlerine uygulanacak ortak yaptırımların, vergi cennetlerine ve üye ülkelerdeki tercih yaratan rejimlere aynı anda uygulanması kararı da alınmıştır (Hoşyumruk, 2003, s. 54). Bununla birlikte, OECD'nin vergi mükelleflerinin denetlenmesine yönelik bilgi paylaşım yöntemleri vardır. Bu yöntemler; (1) istek üzerine, (2) otomatik ve kendiliğinden olmak üzere "geleneksel bilgi değişim yöntemleri", (3) eş zamanlı vergi araştırmaları, (4) yurt dışında vergi araştırmaları ve (5) endüstriyel çapta bilgi değişimlerini içeren "yeni bilgi değişimi yöntemleri" dir (Çalcalı & Eroğlu, 2019, s. 54).

Kısacası, OECD'nin 1996 yılında yürütmeye başlattığı çalışmalar, 2000 ve 2001 Raporları ile birlikte devam etmiştir.

4.2. Zararlı Vergi Rekabetine Karşı Avrupa Birliği'nin Yaptığı Çalışmalar

AB'de vergi rekabetiyle mücadele, Ruding Komitesinin 1992 yılında minimum kurumlar vergisi oranının %30 olması şeklindeki teklifiyle başlamıştır (Yılmaz, 2014: s. 144). Rapor'un amacı, üye ülkeler arasındaki kurumlar vergisi oranı farklılıklarının, ortak pazarın işleyişinde bozulmalara yol açıp açmadığının incelenmesidir. Söz konusu rapor, üye ülkelerin maliye bakanları tarafından, önerilerinin uygulanabilir olmadığı yönünde eleştirilere konu olmuştur. AB'de vergilendirmeye ilişkin kararlarda oybirliği kuralı geçerli olduğu için, Ruding Raporunda yer alan önerilerin uygulanması mümkün olmamıştır (Gergin, 2020: 96). AB'nin, zararlı vergi rekabeti ile mücadeleye ilişkin çalışmaları, Ticaretin Vergilendirilmesine İlişkin Kuralların kabul edildiği, 1 Aralık 1997 tarihinde de mevcuttur. AB tarafından kabul edilen kuralların odaklandığı konular şunlardır (Biçenel, 2006, s. 78-79):

- ÇUŞ'uların yardımcı destek hizmetlerinin görüldüğü ve Belçika'da örneği olan "koordinasyon merkezleri".

- Holding şirketleri.
- İrlanda'da örneği bulunan "Finansal Hizmet Merkezleri".
- Muaf tutulan şirketler ve bölgeler.

Söz konusu uygulama, kuralları potansiyel olarak zararlı rejimleri belirlemek üzere, bazı ölçütler tespit etmiştir (Biçenel, 2006, s. 79):

- İlgili ülkenin genel vergilendirme seviyesinden önemli ölçüde düşük efektif vergi oranları.

- Yabancılara tanınan vergisel kolaylıklar.
- Vergi teşviklerinin, yerli ekonomiden ayrık tutulması ve bu nedenle, ulusal vergi tabanını etkilememesi.

- Gerçek bir ekonomik faaliyet olmasa dahi, tanınan kolaylıklar.
- ÇUŞ'ların matrahlarının tespitinde uygulanan, uluslararası standartlardan, özellikle OECD tarafından belirlenenlerden sapan uygulamalar.

- Şeffaflık eksikliği.



AB'nin yasal statüsünün, OECD'den çok daha sıkı kurallarla sağlamlaştırılmış olması ve yine OECD'den farklı olarak, uluslararası bir nitelikte olması, yaptırımların bağlayıcılığı konusunda da farklı bir yerde konumlandırılmasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla, AB'nin üyeleri bağlayıcı birtakım vergisel düzenlemeler getirmesi, egemenlik adına bir sınırlama olarak değerlendirilebilir (Çalcalı & Eroğlu, 2019, s. 55). AB'nin, amaçlarından birisi malların, şahısların, hizmetlerin ve sermayenin serbestçe dolaşabildiği bir iç pazar meydana getirmek olduğundan, 'serbest rekabet ilkesi' böyle bir sistemin temel ilkelerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. AB'de, vergi rekabeti olgusunun, başlangıcı ve en önemli belirleyicisi, sermaye hareketleri üzerindeki kısıtlamaların kaldırılmasıdır (Biçenel, 2006, s. 76).

2000'li yılların ikinci yarısında AB kurumlarının vergi rekabeti ile mücadele anlayışı, birbiriyle dolaylı biçimde de olsa ilişkili bulunan bazı önemli gelişmeler ile yeniden şekillenmiştir. Bunlardan ilki, küresel finansal krizin getirdiği ekonomik bunalım ve kamu harcaması ihtiyacının artmasıdır. İkincisi ise daha güncel bir gelişme olarak ortaya çıkan ve gelişen teknolojik olanaklarla birlikte sivil bir hareket niteliği taşıyan veri sızıntılarıdır. Bu medya hareketi neticesinde vergiden kaçınma ve vergi rekabeti yöntemlerinin mutlak gizliliği ortadan kalkmış, kamuoyunda bu uygulamaların kapsamı ve detayları konusunda daha önce bulunmayan ciddi bir farkındalık oluşmuştur (Gergin, 2020, s. 101).

AB'ye üye bazı ülkeler, vergi cenneti olmanın avantajlarından faydalanırken, kendisinden sermaye kaçıışı gerçekleşen üye ülkeler ise dezavantajlı duruma düşmektedir. Özellikle, İsviçre ve Lüksemburg gibi hem AB üyesi hem de vergi cenneti olarak gösterilen ülkeler, düşük vergi oranları ve banka gizliliği gibi kriterleriyle, AB ülkeleri arasında, zararlı vergi rekabetine yol açmaktadır. AB yönetimi, bu konuda gerekli çalışma ve dikkati göstermiştir. AB Ekonomi ve Maliye Bakanları Konseyi 02.06.2003 tarihinde gerçekleştirdiği toplantı sonrasında üye ülkelerde tespit edilen, 66 zararlı vergi uygulamasının, aşamalı olarak sonra erdirilmesi yönünde talimatlarını yayınlamıştır (Kurt & Bozdoğan, 2023, s. 87). Ayrıca, 2002 yılında yayınlanmış ve kurumlar vergisi oranlarının belirlenmesi ile sınır ötesi ekonomik aktiviteleri engelleyici, vergisel uygulamalar ve bunların çözümleri konularını içeren komisyon raporu, en önemli doküman olma özelliğini korumaktadır (Bağdınlı, 2016, s. 126).

AB nezdinde, zararlı vergi rekabetini önlemeye yönelik çalışmalarda, özellikle Avrupa Para Birliği sonrasında vergi koordinasyonu kavramına ağırlıklı olarak yer verilmiştir. Daha etkin ve dinamik bir yapı öngören vergi koordinasyonu kavramı, AB'de vergi harmonizasyonu kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Vergi koordinasyonu, üye devletlerin vergi uygulamalarını etkileyici nitelikteki "eylem ve önlemler" olarak tanımlanmaktadır. Vergi harmonizasyonu ise birlik düzeyindeki etkinlikler sonucunda sağlanan yakınlaşma olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, vergi koordinasyonundan farklıdır. Vergi koordinasyonu, vergi harmonizasyonuna göre daha az zorlayıcı ve yaptırımları olmayan bir eylemler dizisidir (Giray, 2005, s. 117).

4.3. Zararlı Vergi Rekabetine Karşı Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin Tutumu

ABD'nin vergi cennetleri ile mücadele konusundaki karşı çıkışı sonucunda, OECD eylemlerini yumuşatmış, 2001 yılında açıklayacağı işbirliği yapmayan, vergi cennetleri listesini geciktirmiş, yaptırımların uygulanmasını ise 2003 yılına kadar ertelemiştir. ABD'nin baskısı sonucu vergi cennetlerinin belirlenmesinde, yalnızca bilgi değişimi ve şeffaflık kriterlerinin esas alınmasına başlanmıştır. Ayrıca, Kongre'de de OECD



politikalarına karşı bir muhalefet ortaya çıkmıştır. Kongre çoğunluk lideri Dick Arme; ABD'nin küresel bir vergi polisi projesini desteklememesini, zengin ülkelerin küçük ve fakir ülkeler tarafından başarıyla uygulanan ekonomik politikalara karışmamasını talep etmiştir. Ancak, 11 Eylül olayları sonrasında ABD, offshore merkezlerine vergi rekabeti açısından değilse bile, kara para aklama ve terörün finansmanı yönünden bakmaya başlamıştır. Bununla beraber, 11 Eylül olaylarını gerçekleştirenler aslında offshore merkezlerini değil, bizzat ABD'nin ve AB ile Orta Doğu ülkelerinin bankacılık sistemlerini ve kayıtdışı "Hawala" sistemini kullanmışlardır (Biçenel, 2006, s. 81-82). Hawala, antik Çin ve Orta Doğu'ya kadar uzanan, asırlık bir uluslararası değer transfer sistemidir. Hawala ağlarının Asya'da yüzyıllar önce İpek Yolu boyunca seyahat eden tüccarlar için güvenli para transferleri sağladığı düşünülmektedir. Hawala güvenle eşanlamlıdır (Gediz Oral, 2021, s. 333).

Yabancı Hesaplar Vergi Uyum Yasası (FATCA), ABD'nin uluslararası zararlı vergi rekabeti ile savaşmak amacıyla, ABD Gelir İdaresi tarafından 2010 yılında uygulamaya konulmuştur. FATCA'nın amacı, raporlama yolu ile ABD'li kişilerin yurt dışında bulunan mali varlıklarıyla ilgili ABD vergi mercilerine karşı şeffaflık sağlamaktır. OECD tarafından FATCA'yı takiben ortaya konulan bir diğer uygulama ise birden çok ülkeye raporlama yapma gerekliliğinin bir sonucu olan Ortak Raporlama Standardı (CRS)'dir. Böylelikle, birçok ülke ortak olarak vergi cennetlerinin olumsuzluklarından etkilenmeyecektir. Kapsamın daha da genişlediği bir diğer önlem, BEPS'dir. BEPS ile hükümetler arası işbirliğine gidilmesi ve kapsamlı bir eylem planının oluşturulması hedeflenmiştir (Kurt & Bozdoğan, 2023, s. 87).

ABD'de çoğu çevreler ABD'nin zaten yüksek vergiler nedeniyle ÇUŞ'ların merkez yeri seçimi bakımından kötü bir tercih olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, son yıllarda ABD'den pek çok firmanın başka ülkelere kaydığını, ABD'de kurulu firmaların, başka ülkelerde kurulu firmalarla rekabet gücünün azaldığını, bu nedenle dramatik vergi indirimlerine gidilmesi gerektiğini ve vatandaşlarının tüm dünyada elde ettikleri gelirleri vergilemek yerine bölgesel vergileme esasına geçmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Biçenel, 2006, s. 82).

4.4. Zararlı Vergi Rekabetine Karşı G8 Finansal Eylem Görev Grubu Bünyesine Yürütülen Çalışmalar

Zararlı vergi rekabetinin önlenmesi ile ilgili çalışan, bir diğer kuruluş da G8 Ülkeleri tarafından kurulmuştur (Öz ve Yaraşır, 2010: 24). Mali Eylem Görev Gücü (FATF) Başkanı, Genel Kurul tarafından, FATF üyeleri arasından iki yıllık bir süre için atanmaktadır (Adalet Bakanlığı, 2023). Günümüzde Türkiye'nin de aralarında bulunduğu FATF'nin Ekim 2021 itibarıyla 37'si ülke ve 2'si uluslararası organizasyon olmak üzere toplam 39 üyesi bulunmaktadır (Akyürek, 2022, s. 1). Grubun temel amacı, tüm ülkelerde kara paranın tespitine ve aklanmasına yönelik yasal ve düzenleyici reformların yapılması konusunda çalışmalar yapmaktadır (Yılmaz, 2014, s. 142). Bu amaçla, OECD'nin hazırlamış olduğu liste haricinde bir liste hazırlanmıştır. Bu iki liste tamamen birbiri ile aynı olmasa da FATF, vergi cennetlerinde şeffaflığın ve bilgi değişimi kurallarının bulunmaması nedeniyle bu ülkelerin kara para aklama konusunda ideal bölgeler olduğunu ortaya koyulmaktadır (Uygur, 2010, s. 91). FATF vergi cennetlerine, kara paranın aklanmasına yardımcı olan yerler açısından bakmaktadır. FATF'ın kara listeye aldığı ülkelerden Cook Adaları, Marshall Adaları, Nauru, Niue, Nevis, Dominica aynı zamanda vergi cenneti olan Macaristan ise tercihli vergi rejimi uygulayan ülkedir. Bu anlamda, OECD ve FATF'ın hazırladığı listeler



tam anlamıyla örtüşmese de aynı amaca hizmet etmektedir. Bu nedenle, OECD ve FATF çalışmalarında birbirlerine destek vermektedirler (Gündoğdu, 2009, s. 101)

FATF ilk olarak, 14 Şubat 2000 tarihinde işbirliği yapmayan ülkeleri tespit etmek için 25 tane kriter belirlemiştir. Daha sonra belirlemiş olduğu kriterler doğrultusunda Haziran 2000 tarihinde 26 ülkeyi ele alan bir çalışma yapmıştır (Yılmaz, 2014, s. 142). G8 ülkeleri, Haziran 2013 toplantısında, bilgi paylaşımı konusunda daha fazla şeffaflık sağlamak ve modern çağda uluslararası vergi standartları geliştirmek için kararlı adımlar atacaklarını taahhüt etmiş ve OECD'yi desteklediklerini duyurmuşlardır (Çamurcu, 2017, s. 231).

OECD, AB, G8 dışında başka bazı örgütler bünyesinde de vergilendirme alanında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. 140 üye ülkenin katıldığı Uluslararası Vergi Yönetimi Örgütleri Komitesi (CIOTA) vergi idareleri konusunda, Dünya Bankası ve IMF vergi politikası ve vergi yönetimi konularında çalışmalar yürütmektedir. Birleşmiş Milletler (BM)'nin Vergi İşleri Uluslararası İşbirliği Uzmanlar Grubu, uluslararası vergi konularında çalışmaktadır. BM'nin ayrıca sözleşme niteliğinde ve kara paranın aklanmasının suç kabul edilmesi gerektiği yönünde 3 çalışması bulunmaktadır (Biçenel, 2006, s. 83-84):

- Viyana Sözleşmesi: 34 madde ve 1 ekten oluşmaktadır. 106 ülke tarafından imzalanmış, 11 Kasım 1990 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Uyuşturucu suçları ile ilgilidir.
- New York Sözleşmesi: Terör kazançlarına yöneliktir. 1996 yılında kabul edilmiştir.
- Palermo Sözleşmesi: “Uluslararası Organize Suçlara Karşı BM Sözleşmesi” adını taşıyan bu sözleşme 2000 yılında Palermo’da yapılan BM Genel Kurulu’nda kabul edilmiştir. Daha geniş kapsamlı bir sözleşmedir. Kapsamına; organize suç, kara para aklanması suçu ve yolsuzluğun önlenmesi konuları girmektedir.

5. Sonuç

İnsanlar ve toplumlar, küreselleşen dünya ile birlikte ülkelerin sınırlarını aşan faaliyetlere girmiştir. Dolayısıyla, ticaret, ekonomi, iletişim hatta spor ve müzik bile ülke sınırları içinde kalıcılığını koruması mümkün değildir. Farklı ülkelerden insanların bir araya gelmesiyle, mal ve hizmet alışverişinde bulunan toplumlar, uluslararası ölçekte büyük önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşme olarak adlandırabileceğimiz bu süreçte, teknolojik gelişmeler, üretim tarzı, sermaye hareketleri, uluslararası mal ve sermaye aktarımları da artmıştır. Dünya küreselleşip kaynaklar daha aktif hale geldikçe vergi rekabeti de zararlı bir boyuta ulaşmıştır. Dolayısıyla, zararlı vergi rekabeti, küresel bir sorun haline gelmiştir.

Aslında, ülkeler için vergi rekabeti, bir hak olarak kabul edilebilir. Fakat söz konusu hak, başka ülkelerin ekonomisine zarar verdiğinde, artık bir hak olmaktan çıkacaktır. Bir başka deyişle, vergi rekabetinin kötüye kullanılmasıyla birlikte vergi rekabeti de zararlı hale gelmiş demektir. Ülkelerin vergi rekabetine karşı gösterdikleri tutum, söz konusu rekabetten nasıl etkilendiği ile ilgilidir. Yatırımcılar, düşük vergi uygulayan ülkeleri tercih ettikçe, ülkeler de bir yarış haline girerler. Dolayısıyla vergi oranlarında genel olarak bir düşüş yaşanır. Bir başka deyişle ‘dibe doğru yarış’ın başlamasıyla birlikte zararlı vergi rekabeti ortaya çıkacaktır. Dibe doğru yarışın en güzel örneklerinden biri Doğu Afrika ülkeleridir. Burada doğrudan yabancı yatırımı çekmek için, vergi tatilleri gibi birçok vergi teşvikleri sağlamaktadır.

OECD, 1998 yılında, zararlı vergi rekabeti ile ilgili bir rapor yayınlamıştır. Zararlı vergi rekabetini belirleyen, genel kabul görmüş kriterler söz konusu raporda ele alınmıştır. Bu



rapor doğrultusunda, vergi teşvikinin, zararlı olup olmadığını tek bir kriter ile anlamak mümkün değildir. Türkiye’de ise bu durum, OECD kriterlerine ve Türk Vergi Sistemi’ndeki değişiklikler göz önüne alındığında vergi rekabetinin zararlı olup olmadığı tartışılabilir. Genel olarak bakıldığında, zararlı vergi rekabeti; Etkin vergi oranlarının olmaması veya düşük olması, İşletmelerin iç piyasada faaliyet göstermemeleri, Şeffaflık eksikliği ile Etkin bilgi alışverişi eksikliği gibi kriterlere göre tanımlanabilir.

Ayrıca tercihli vergi rejimi, elektronik ticaret, transfer fiyatlanması ve vergi cennetleri olmak üzere dört başlık altında zararlı vergi rekabetine neden olan uygulamalar ülkeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Ülkelerin tercihli vergi rejimlerinin uygulanmasının nedeni, yatırımcıları, kendi ülkelerinde yatırım yapmaya teşvik etmektir. Tercihli vergi rejimleri, vergi rekabetinin alanını sınırladığından yararlı olabilir. Bunun aksine, tercihli vergi rejimi uygulandığında başka bir ülkenin vergi sistemi zarara görüyorsa rejim zararlıdır.

Küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji ile ticari alışkanlıkların değişmesi ile birlikte zararlı vergi rekabetinin bir diğer uygulaması, elektronik ticarettir ortaya çıkmıştır. Özellikle COVID 19 pandemisi ile birlikte 2020 ve 2021 yıllarında artış göstermiştir. Söz konusu uygulama ticari açıdan kolaylıklar sağlasa da vergileme yönünden; uluslararası işbirliğinin oluşmaması ve zorunlu bir hal alması, dijitalleşme sorunu, sunucu bilgisayar sorunu ile araçların ortadan kalkması gibi birçok sorunu meydana getirmiştir

Diğer bir uygulama olan, uluslararası transfer fiyatlandırması kavramı, söz konusu şirketlerin, vergi yüklerini minimize etmek için kullandıkları, en önemli araçlardan birisidir. Pek çok ülke, gelir vergilerinden kaçınmak için, transfer fiyatlandırmasını, kendi çıkarlarına göre ayarlamaktadır. Ayrıca, yine bazı olumsuzlukları önlemek amacıyla da söz konusu transfer fiyatlandırması kanunlarını kabul etmişlerdir.

Vergi cennetleri, zararlı vergi rekabeti uygulamalarının sonucusudur. Vergi cenneti ülkelerin, en önemli amaçları; paranın, yatırıma dönüşmesini ya da başka bir şekilde burada değerlendirilmesini sağlamaktır. Vergi cennetleri, sanal merkezler olarak da nitelendirilir. Çünkü burada gerçekleştirilen finansal işlemlerin birçoğu gerçek dışıdır. Vergi cennetleri, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, yaygınlaşmaya da başlamıştır. Dolayısıyla, vergi cennetlerinin ortaya çıkardığı sorunları; mali bozulmanın ortaya çıkması, yatırımcıların, vergi yüklerini minimize etmeleri için birbirleriyle yarış haline girmesi, dışsallıklar, politik ve demokratik sorunlar ile vergiye karşı oluşan olumsuz tavırlar şeklinde sıralamak mümkündür.

Çalışmada son olarak, zararlı vergi rekabetine karşı yapılan çalışmalar ve alınan önemler ele alınmıştır. En etkili çalışmalar OECD tarafından sürdürülmüştür. 1998 raporunda, zararlı vergi rekabeti ile mücadele için, olabildiğince fazla devletin katılımının sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca, OECD, vergi cennetlerine yapılan ödemelerin, matrahtan indirilmemesini önermiştir. Bunun yanı sıra, tercihli vergi rejimi uygulayan ülkelerin, vatandaşlarının ödemelerine stopaj konulmasını önermiştir. Vergi cennetlerinin olumsuzlukları konusundaki tavsiye ve çalışmaları, OECD ve AB gibi iki etkili organizasyonlar tarafından ortaya atılmıştır. 1998 raporunda ayrıca, bazı tavsiyelerden söz edilmiştir. Söz konusu tavsiyeler; ulusal mevzuat ve uygulamalara ilişkin, vergi anlaşmalarına ilişkin, uluslararası alanda işbirliğine ilişkin tavsiyelerdir. AB ise bu konuda, barışı korumak, ekonomik ve sosyal gelişim için bir araya gelmiştir.



AB'nin yasal statüsü, OECD'den daha sıkı kurallar ile sağlamlaştırılmıştır. Yaptırımların bağlayıcılığı konusunda da farkları olduğunu söylemek mümkündür. AB'de vergi rekabetinin başlangıcı olarak, sermaye üzerindeki hareketlerin kısıtlanmasının kaldırılması kabul edilir. OECD eylemlerinin biraz daha yumuşatılmış hali, ABD'nin tutumudur. 2010 yılında, vergi rekabeti ile mücadele amacıyla, FATCA kanunlaştırılmıştır. Burada amaç, raporlama yöntemi ile ABD'li kişilerin yurt dışında bulunan mali varlıklarıyla ilgili, ABD vergi mercilerine karşı şeffaflık sağlamaktır. Zararlı vergi rekabetine karşı yürütülen çalışmalardan sonuncusu ise G8 Finansal Eylem Görev Grubu'dur. Söz konusu grubun temel amacı, tüm ülkelerde kara paranın tespitine ve aklanmasına ilişkin yasal ve düzenleyici reformların yapılması konusunda çalışmalar yürütmeleridir. OECD, AB, G8 dışında, CIOTA; vergi idareleri konusunda, Dünya Bankası ve IMF vergi politikası ve vergi yönetimi konularında bazı çalışmalar yürütmektedir.

Sonuç olarak, zararlı vergi rekabeti sorunu için henüz kesin bir çözüm ortaya konulmamasına rağmen, sorunların çözümünde asıl olarak çok taraflı bir çaba gereklidir diyebiliriz. Çünkü teknolojinin de gelişmesi ile birlikte, küreselleşme ortak artık bir vergi politikası belirlemeyi imkansız kılmaktadır. Ülkeler çok taraflı değil de yalnız hareket edip sorunlarla başa çıkmaya çalıştıklarında, sorunların daha da derinleştiğini söyleyebiliriz. Eğer, tüm ülkelerin katıldığı küresel bir çaba ile çalışma yürütülürse, çaba karşılıksız kalmayacaktır.

Kaynakça

- Adalet Bakanlığı. (2023). FATF (Financial Action Task Force). <https://124.im/1zutJg> Erişim tarihi: 16.05.2023.
- Ağcakaya, S., & Kaya, I. (2022). Blockchain Teknolojisi ve Uygulamaları. İçinde Ağcakaya, S. (Eds.). *Blockchain Teknolojisinin Vergi Kayıp ve Kaçaklarına Etkisi* (s. 59-80). Nobel Yayınevi.
- Akdoğan, A. (2013). *Kamu Maliyesi*, Gazi Kitabevi.
- Aktuğ, M. & Öz, E. (2021). Küresel vergi şeffaflığının artırılmasında uluslararası bilgi paylaşımının rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 115-148.
- Akyürek, K. (2022). Mali Görev Gücü (Financial Action Task Force-FATF)'nün Değerlendirilmesi ve Türkiye'deki Yansımaları, <https://124.im/NrAZ> adresinden 16.05.2023 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Altıntaş, F. (2022). OECD grubundaki avrupa ülkelerinin vergi rekabetçiliği performanslarının analizi: istatistiksel varyans prosedürü tabanlı oca yöntemi ile bir uygulama, *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2), 40-119.
- Anbar, A. (2001). E-Ticarette karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (2), 18-32.
- Armağan, R. & İçmen, M. (2012). Vergi rekabeti ve Türkiye'ye yansımaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 145-172.
- Arslan, M., O. (2011). Vergi cennetleri ve küresel yoksulluk, *Vergi Raporu*, 142, 42-48.
- Aynagöz, A. & Acer, A. (2022). E-ticarette kayıt dışılık ve kayıt dışılığı azaltmaya yönelik çözüm önerileri, *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 35-51.
- Bağdımlı, İ., H. (2016). Vergi yükü ve vergi rekabeti, *KMPG Sorumlu Vergicilik*, 119-128.
- Bahtiyar, E. (2022). Vergi cennetlerine ilişkin kurumsal önlemler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 117-132.
- Bişenel, Y. (2006). *Avrupa Birliği Vergi Rekabeti ve Zararlı Vergi Rekabetinin Önlenmesine Yönelik Çalışmalar: Kurumlar Vergisi Üzerine Bir Değerlendirme* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Cain, V., Malvia B. & Arya, S. (2021). An overview of electronic commerce (e-commerce), *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3).



- Clausing, K., Saez, E. & Zucman, G. (2021). Ending corporate tax avoidance and tax competition: a plan to collect the tax deficit of multinationals, *UCLA, School of Law*, 20(12), 1-20.
- Çalcalı, Ö. & Eroğlu, A. (2019). Uluslararası vergi rekabeti ve Türkiye'nin bulunduğu konum, *Vergi Raporu*, (241), 46-61.
- Çamurcu, Z., N. (2017). Vergi cennetleri ile mücadele aracı olarak şeffaflık: "OECD- BEPS 5 numaralı eylem planı (2015 nihai raporu) temelinde bir çalışma, *International Journal of Public Finance*, 2(2), 226-244.
- Çelikkaya, A. (2022). Zararlı vergi uygulamalarının gelişimi, *Gümrük Ticaret Dergisi*, (28), 12-26.
- Dharmapala, D. & Hines, J., R. (2009). Which countries become tax havens?, *Journal of Public Economics*, 93, 1058-1068.
- Diliçikık, A. (2012). *Transfer Fiyatlaması ve Türkiye Uygulaması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, A. & Kabayel, M. (2016). Küresel vergi rekabeti ve vergi cennetleri üzerine değerlendirmeler, *Liberal Düşünce Dergisi*, (81), 75-98.
- Dwyer, T. (2000). 'Harmful' tax competition and the future of offshore financial centres, such as vanuatu, *Pacific Economic Bulletin*, 15(1), 48-69.
- Ergün, Y. (2022). Dijital hizmetlerin vergilendirilmesi ve seçilmiş ülke uygulamaları, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 1267-1290.
- Ferhatoğlu, E. (2014). Uluslararası Kamu Maliyesi. İçinde Tekin, F., & Arslan, O. (Eds.). *Uluslararası Vergi Sorunları*, (s. 116-137) Açıköğretim Fakültesi Yayını. No: 1876.
- FitzGerald, V. & Siu, E., D. (2019). The effects of international tax competition on national income distribution, *International Policy Rules and Inequality*, 1-22.
- Gaigne, C. & Wooton, L. (2010). The gains from preferential tax regimes reconsidered, *Regional Science and Urban Economics*, 1-28.
- Gediz Oral, B. (2021). Gayri resmi değer transfer sistemlerinin kara para aklama ve terörizmin finansmanındaki rolü: hawala sistemi, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).
- IMF. (2019). L'explosion des investissements fantômes. <https://124.im/TbIX8j> Erişim tarihi: 21.02.2023.
- Kaplan Dönmez, N., F. (2020). Transfer fiyatlandırması kavramı ve transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımında ilişkili kişi, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 12(23), 403-425.
- Kargı, N. & Karayılmazlar, E. (2009). Küreselleşmenin vergi politikaları üzerindeki etkisizlik etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 21-37.
- Kargı, V. & Yaygır, T. (2016). Küreselleşme, Vergi rekabeti ve Türkiye'de vergi yükü, *International Journal of Public Finance*, 1(1), 1-22.
- Kurt, S. & Bozdoğan, D. (2023). Vergi cennetlerinin uluslararası vergi rekabetine olumsuz etkileri, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 78-93.
- Lampreave, P. (2011). Fiscal competitiveness versus harmful tax competition in the European Union, *Bulletin for International Taxation*, 65(6), 1-18.
- Masun, M., A. (2019). Çokuluslu şirketlerin finansal yönetiminde transfer fiyatlandırması ve bir uygulama, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41(1), 247-255.
- Morriss, A., P. & Moberg, L. (2012). Cartelizing taxes: understanding the oecd's campaign against "harmful tax competition, *Columbia Journal of Tax Law*, 4(1), 1-64.
- OECD. (1998). Electronic commerce: taxation framework conditions, <https://124.im/4QqvI> Erişim tarihi: 08.01.2023.
- OECD. (2000). Progrès dans l'identification et l'élimination des pratiques fiscales dommageables, <https://124.im/lh2RZ> Erişim tarihi: 23.12.2023.
- OECD. (2006). The OECD's project on harmful tax practices: 2006 update on progress in member countries, <https://124.im/835HQ1J> Erişim tarihi: 26.12.2022.
- Organ, İ. & Çavdar, F. (2012). Elektronik ticaretin vergilendirilmesinde uluslararası alanda yaşanan sorunlar, *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 63-84.
- Öz, S. (2014). Uluslararası Kamu Maliyesi. İçinde Tekin, F., & Arslan, O. (Eds.). *Uluslararası Vergi Rekabeti*, (s. 158-176.) Açıköğretim Fakültesi Yayını. No: 1876.



- Öztürk, A. (2010). *Avrupa Birliğinde Dolaysız Vergilerde Vergi Uyumlaştırması ve Vergi Rekabeti Sorunu* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, S. & Özsolak B. (2019). An investigation on the relationship between tax havens, lobby and welfare loss, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 294-312.
- Öztürk, S. & Ülger, Ö. (2016). Zararlı vergi rekabeti ve vergi cennetleri: vergi cennetlerinin vergi kaçırma, vergiden kaçınma ve kara para aklamadaki rolü *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(9), 118-135.
- Pehlivan, O. & Öz, E. (2011). *Uluslararası Vergilendirme*, Derya Kitabevi.
- Quak, E. (2018). The impact of international tax competition on low and middle-income countries, *Knowledge, Evidence and Learning for Development*, 1-15.
- Sağlam, A. (2021). Ödenmeyen sermaye taahhüdünün transfer fiyatlandırması kapsamında değerlendirilmesi, *Mali Çözüm*, 31(168), 253-270.
- Sefikhanov, A. (2005). *Serbest Bölgeler ve Vergi Rekabeti* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenyüz, D., Yüce, M., & Gerçek, A. (2017). *Vergi Hukuku (Genel Hükümler)*, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Titiz, L. (2021). *Uluslararası Vergilemede Yaşanan Sorunlar ve BEPS Eylem Planları Çerçevesinde Çözüm Önerileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Türkay, K. & Ercan, C. (2022). Muhasebe Uygulamalarında Teknolojik Entegrasyon. İçinde M. İğde & M. Karahan, (Eds.). *Elektronik Ticarete Yaşanılan Muhasebe Sorunlarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep İli Örneği*, (s. 31- 65). Özgür Yayınları.
- UNCITRAL, (1996). Modern law on electronic comerce, <https://124.im/J15f60H> adresinden 9.01.2023 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Uygur, Ö. (2010). *Vergi Cennetleri ile Karapara Aklamanın Mali Piyasalara Etkileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyğun, U. & Faydalı, F. (2021). Maliye Araştırmaları-4. İçinde Burçin Bozdoğanoglu, (Eds.). *Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Etkisi: Türkiye Örneği*, (s. 309-327).Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Ürüt Saygın, S. & Avcı, O. (2020). Vergi rekabetinin değerlendirilmesi: türkiye için çıkarımlar, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 637-671.
- WTO, (1998). Electronic Commerce and the role of the WTO, <https://124.im/wQY8i> Erişim tarihi: 09.01.2023.
- Yetkiner, E. (2001). Vergi cennetleri ve yabancı sermayenin vergi cenneti ülkeleri seçme nedenleri, *Vergi Dünyası Dergisi*, (237).
- Yıldırım, E. (2022). *Restoran İşletmelerinin Elektronik Ticarete Yönelmesinde Belirleyici Olan Unsurlar ve E-Ticaret Uygulamaları: İstanbul İli Örneği* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, A. & Demir, M. (2019). Vergi cennetleri ve küresel gelir eşitsizliği, *Maliye Dergisi*, 176, 329-354.
- Yordadoğ, V. & Albayrak, M. (2017). OECD ülkelerinde vergi rekabeti, *Sosyoekonomi*, 25(32), 121-148.



Extended Summary

Globalization, which is one of the most important phenomena of today's world in recent times, is the unification of different nations in a common point. With the developments experienced in the globalization process, a multi-layered integration process has emerged that eliminates the differences in economic, political and social structures.

With globalization, barriers such as time and geographical borders have begun to disappear. This has created additional earning opportunities by taking advantage of tax system differences between countries and providing mobility to production factors such as labor and capital. In this sense, taxation has acquired the characteristic of being a competitive element. In addition, with the developments in the technological field, the commercial and economic connections between countries increase, causing labour and capital to become mobile. This brings the concept of international tax competition to the forefront.

Liberalization and increased production factors mobility, which are the most basic characteristics of the globalization process following a parallel course with the concepts of "communication", "information" and "technology" where rapid developments are taking place, have created a change in tax policies. This has led to increased tax competition. As a result of increased mobility of labour and capital from factors of production, the decision taken by one country regarding its tax burden and rates clearly affects the decisions of other countries regarding their taxation systems. As a result of this globalization, we can say that the increased mobility of labour and capital increases tax competition between countries. Apart from these two reasons, the emergence of tax havens is among the reasons for the increase in tax competition.

When international tax competition is used for development purposes by some countries, it is possible to talk about beneficial tax competition. On the contrary harmful tax competition, if it is used to attract foreign direct investments to their own countries, causing inefficiency in resource distribution. There are certain criteria for the competition to be considered harmful. Some criteria prepared by the OECD cause other countries to be negatively affected. One of the most important reasons for tax competition is tax havens. Tax havens are well positioned to take advantage of the significant international mobility of business investments and the associated tax base. There is enough reason to expect low tax rates to affect both foreign investors' investment and tax avoidance activities, and a comprehensive literature documents the magnitude of the effects of low tax rates. Countries that do not have a tax or have a very low tax rate are called "tax havens". These countries are mostly island countries. Organizations that know that if they take them to their own countries, they will be subject to a higher rate of taxes compared to the practices of tax haunted countries, may prefer to keep them in tax haunted countries instead of taking them to their own countries. In short, the most important objectives of the countries in question are to ensure that the money is converted into an investment or otherwise evaluated here. Because tax haven countries are countries that do not have tax practices or impose very low rates of taxes. Therefore, the investor will prefer to keep his earnings in tax haven countries.

International tax competition, especially harmful tax competition, can have many negative effects if measures are not taken on a global scale. Each country has different efforts to prevent harmful tax competition, which varies according to their impact on tax systems. The study against harmful tax competition was first launched by the OECD in



1996. The measures taken are global and the aim is to ensure that investments, especially in developing countries, are not affected by harmful tax competition. It also protects tax bases from the harmful effects that other countries will have. A number of measures are taken with applications such as preferential tax regime, electronic commerce, transfer pricing and tax havens. They are members of many countries; through international organizations such as the OECD or the EU, it has carried out studies and taken measures.

The OECD has recommended that payments to tax havens should not be deducted from the base and that payments to citizens of countries with preferential tax regimes should be withheld. The OECD's advice to its members, although partially sanctioned, is more advisable to non-member countries to avoid the harmful effects of tax competition, as there is no sanction.

The fight against tax competition in the EU began with a proposal by the Ruding Committee in 1992 that the minimum corporate tax rate should be 30%. The purpose of the report is to examine whether differences in corporate tax rates between member countries lead to disruptions in the functioning of the common market. The report has been criticized by the finance ministers of the member states for not being feasible. Since the rule of unanimity is valid in EU taxation decisions, it has not been possible to implement the recommendations contained in the Ruding report.

As a result of the US opposition to the fight against tax havens, the OECD has softened its actions, delaying its list of non-cooperative tax havens, which it will announce in 2001, and postponing the implementation of sanctions until 2003. As a result of the pressure of the US, the determination of tax havens has started to be based only on information exchange and transparency criteria.

Another organization working on the prevention of harmful tax competition was founded by the G8. The Chairman of the Financial Action task Force (FATF) is appointed by the General Assembly for a period of two years among the FATF members. The Group's main objective is to implement legal and regulatory reforms aimed at detecting and laundering money in all countries. For this purpose, a list other than the one prepared by the OECD has been prepared. Although these two lists are not exactly the same, the FATF suggests that these countries are ideal for money laundering, due to the lack of transparency and information exchange rules in tax havens. The FATF looks at tax havens in terms of places that help to launder money. Of the countries that the FATF blacklisted, Cook Islands, Marshall Islands, Nauru, Niue, Nevis, Hungary, which is also a tax haven, has a preferential tax regime. In this sense, although the lists prepared by the OECD and FATF do not exactly overlap, they serve the same purpose. The OECD and FATF support each other.

In this sense, in the study, the concept and scope, criteria and cost and effects of harmful tax competition were mentioned respectively. In this regard, practices that harm tax competition and their consequences. In addition, information will be given about the work carried out by the OECD, the EU, the USA and the G8 Financial Action Group in this field and the measures taken in this regard. In this context, it is possible to say that while a clear solution cannot be put forward regarding harmful tax competition, a multilateral effort to be put forward by countries to solve the problems is necessary.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışma, etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %60, ikinci yazarın katkı oranı %40 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 13.07.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 07.09.2023

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2023

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1326969

OTOMOTİV SEKTÖRÜ 2017-2023: KÜRESEL BİR ANALİZ VE TÜRKİYE

AUTOMOTIVE SECTOR 2017-2023: A GLOBAL ANALYSIS AND TÜRKİYE

Dr. Öğr. Üyesi Nalan SABİR TAŞTAN

Ordu Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-5833-4498, nalantastan@odu.edu.tr

Dr. Kürşat TAŞTAN

Ordu Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-9476-4305, kursattastan@hotmail.com

ÖZET

Otomotiv endüstrisi, küresel ekonomide kritik bir rol oynamaktadır. Çalışmada, 2017 yılından itibaren otomotiv sektörünün karşılaştığı temel değişiklikler ve zorluklar araştırılarak, bunların hem küresel piyasa hem de Türk otomotiv endüstrisi için etkileri analiz edilmektedir. Çalışmada nitel analiz yöntemlerinden doküman analiz yöntemi kullanılarak Forbes Global 2000 Dünyanın En Büyük Şirketleri listesindeki otomotiv firmalarının durumu değerlendirilmekte, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 yılları Otomotiv Sanayi Derneği Otomotiv Sanayii Küresel Değerlendirme Raporları analiz edilerek sektörün genel durumu resmedilmekte ve Türkiye'nin belirtilen zaman aralığındaki otomotiv üretimi, dünya ülkeleri arasındaki yeri ve iç pazar satışları incelenerek 2016 yılı verileri ile karşılaştırılmaktadır. Çalışmada, özellikle COVID 19 salgını ile birlikte dünya genelinde alınan önlemler ve diğer kısıtlamalar karşısında, bütün sektörlerde olduğu gibi otomotiv sektöründe de bir durgunluk ve gerileme yaşandığı, 2022 yılı Forbes Global 2000 listesinin ilk 200 sıralamasında 10 otomotiv firması bulunduğu, Toyota'nın listedeki ilk otomotiv firması olarak yerini koruduğu, Toyota'yı sırası ile Volkswagen Grup, Daimler, Ford Motor ve BMW Grup'un takip ettiği, Türkiye'nin yerli markası TOGG ile elektrikli otomobil pazarına hızlı bir giriş yapmak istediği, dünyanın en büyük ekonomileri arasında 2022 yılında 19. sıraya gerilediği ve dünya sıralamasındaki gerilemesine rağmen otomotiv üreten ülkeler sıralamasında 13. sıraya yükseldiği, artan üretimin 2022 yılı satış verilerine göre iç pazar satışlarına yansıtıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otomotiv, Otomotiv Sektörü, Yerli Türk Otomobili, TOGG, Elektrikli Otomobil.

ABSTRACT

The automotive industry plays a crucial role in the global economy. This study examines the main changes and challenges facing the automotive industry since 2017 and analyses their impact on both the global market and the Turkish automotive industry. Using the document analysis method, one of the qualitative analysis methods, the study evaluates the status of automotive companies in the Forbes Global 2000 World's Largest Companies list and analyzes the Automotive Industry Association's Automotive Industry Global Assessment Reports for 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. In addition, the study compares Turkey's automotive production, ranking among global countries, and domestic market sales in the specified period with 2016 data. The study states that there is stagnation and decline in the automotive sector, as in all sectors, especially in the face of the measures and other restrictions taken worldwide with the COVID-19 outbreak. And also states that there are 10 automotive companies in the top 200 of the Forbes Global 2000 list for 2022, Toyota maintains its place as the first automotive company in the list, Volkswagen Group, Daimler, Ford Motor and BMW Group follows Toyota. In addition, Türkiye's is set to make a rapid entry into the electric car market with its domestic brand TOGG states. In 2022, Turkey ranked 19th among the world's largest economies, and despite its decline in the global rankings, it has risen to 13th among automobile producing countries, and the increase in production is reflected in domestic market sales according to 2022 sales data.

Keywords: Automotive, Automotive Sector, Domestic Turkish Automobile, TOGG, Electric Vehicle.



1. Giriş

Otomotiv sektörü, teknolojik gelişmeler, pazar dinamikleri ve küresel trendlerin etkisiyle dünya genelinde gün geçtikçe gelişen ve ülke ekonomileri için önemi artan bir sektördür (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2022, s. 5). Otomotiv sektörü üretimde bulunduğu ekonomiye yüksek katma değer sağlayan, teknolojik gelişmeleri hızlandıran, ihracat kanalıyla döviz geliri kazandıran, etkileşim içinde olduğu demir-çelik, yazılım, elektronik, plastik, tekstil, enerji, sigorta gibi (Kamacı, 2022, s. 51) birçok sektörün gelişimine katkıda bulunan, tedarik sağladığı inşaat ve turizm gibi imalat sanayiini destekleyen sektörlerle savunma, ulaştırma ve altyapı gibi stratejik alanları geliştiren, lokomotif niteliğinde sektörler arasında yer almaktadır (Pişkin, 2017, s. 7). Otomotiv imalat sektörü dünyanın en büyük endüstrilerinden biridir. Her yıl yaklaşık 70 milyon araç üretilmektedir. Sektör aynı zamanda 4 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Otomotiv endüstrisi dünya gayri safi yurt içi hasılasının (GSYİH) yaklaşık yüzde 3'üne katkıda bulunmaktadır. Küresel ekonomik kalkınma, entegre olduğu geniş faaliyet yelpazesi nedeniyle otomotiv endüstrisinin faaliyetlerine bağlıdır (Nova News, 2023).

Literatürde otomotiv sektörü ile ilgili; otomotiv sektörünü genel olarak değerlendiren (Gabaçlı & Uzunöz, 2017; İcingür & Çengelci, 2016; Yayar & Yılmaz, 2016), ekonomik çerçevede ele alan (Ertuğral, 2012; Görener & Görener, 2008; Karagöz, 2021; Polat, 2020), dış ticaret özelinde inceleyen (İnançlı & Konak, 2011; Uçan, 2005), teknolojik boyutları araştıran (Semiz vd., 2004; Şimşek, 2019), çevresel faktörler açısından değerlendiren (Katip vd., 2014) ve son zamanların yeni trendi olan elektrikli araçlar hakkında çeşitli konuları (Çoşkun, 2022; Karamehmet & Morgül, 2018; Ökde, 2022; Topal, 2023) ele alan bir çok çalışma bulunmaktadır. Yılmaz ve diğerleri (2017) de yaptıkları çalışma ile otomotiv sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki değişimini ortaya koymuşlardır.

Bununla birlikte, otomotiv sektörü 2017 – 2023 arası dönemde küresel ölçekte ekonomileri, tedarik zincirlerini ve tüketici davranışlarını etkileyen önemli değişimler yaşamıştır. 2017'den 2023'e kadar olan dönemde küresel ölçekte önemli dönüşümlere tanıklık eden otomotiv sektörü, değişen tüketici tercihleri, teknolojideki ilerlemeler ve değişen düzenleyici çerçeveler gibi çeşitli faktörler tarafından yönlendirilerek ekonomileri, teknolojiyi ve ulaşım sistemlerini yeniden şekillendirmiştir (IEA, 2021).

2017 – 2023 arası dönemde küresel otomotiv sektörü, elektrikli araçların yükselişi, otonom¹ sürüş teknolojilerindeki ilerlemeler, sürdürülebilirlik ve çevresel düzenlemelere verilen önemin artması (Alfalahi, 2021; GE Digital, 2023) gibi dönüştürücü gelişmelere tanıklık etmiştir. Bu değişiklikler rekabet ortamını yeniden şekillendirmiş ve otomotiv sektöründeki geleneksel iş modellerini bozmuştur (OSD, 2021, 2022a; ODMD, 2022). Türkiye ise otomotiv sektörünün önde gelen oyuncularından biri olarak bu değişimlerin etkilerini deneyimlemiş ve otomotiv sektöründe hem zorluklar hem de fırsatlarla karşı karşıya kalmıştır.

¹ Otonom araçlar, sahip oldukları otomatik kontrol sistemleri sayesinde fiziksel çevrelerini algılayarak insan müdahalesine ihtiyaç duymadan işletilebilen araçlardır. Şu anda tüm dünyada otonom kara, deniz ve hava araçları üzerine kapsamlı çalışmalar devam etmektedir (Arikan vd., 2018).



Çalışmada, 2017 – 2023 arası dönemde dünya genelinde ve özellikle Türkiye'de otomotiv sektöründe meydana gelen değişikliklerin kapsamı ve sonuçları nitel analiz yaklaşımlarından doküman analizi yöntemi kullanılarak bir sektör analizi şeklinde resmedilmeye çalışılmaktadır.

2. Yöntem

Nitel analiz, alandan toplanan verilerden hareket edilerek bu veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya çabalayan bir yaklaşımdır (Özdemir, 2010, s. 328). Çalışmada, nitel analiz yöntemleri içerisinde literatürde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan doküman analizi yöntemi ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Doküman analizi, başta basılı ve elektronik materyaller olmak üzere alandaki tüm belgeleri incelemek ve değerlendirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir ve dokümana ulaşma, orijinal olup olmadığını teyit etme, dokümanı anlama, analiz etme ve veriyi kullanma aşamalarından oluşmaktadır (Kıral, 2020, ss. 170-173). Araştırmanın analiz birimi toplanan dokümanların içerikleridir. Literatürde doküman analizi yönteminin tek başına kullanıldığı ve dokümanların tek başına bir araştırmanın veri setini oluşturduğu pek çok araştırma yer almaktadır (Sak vd., 2021, ss. 233-236). Sak ve diğerleri (2021, s. 236) bu durumda dokümanların, araştırmanın amacına göre kapsamlı bir içerik analizine tabi tutulmasını önermektedir.

Çalışmada, doküman analizi ile elde edilen nitel veri setinin analizinde, literatürde yer alan önemli analiz modellerinden (Dey, 1993, son baskı 2003; Miles & Huberman, 1994, Türkçe çv. 2016; Wolcott, 1994) birisi olan Wolcott (1994) tarafından geliştirilen veri analiz modeli izlenmiştir.

Wolcott (1994), veri analizi sürecinde üç farklı yöntemin izlenebileceğini belirtmektedir: (1) alandan toplanmış verilerin rapora olduğu gibi yansıtılması, (2) verilerin içerisinde yer alan anahtar faktörleri ortaya çıkaracak ve veriler arasındaki ilişki yapılarını tanımlayacak şekilde verilerin dikkatli ve sistematik bir analize tabi tutulması ve (3) araştırmacının bakış açısı ile verilerin yorumlanması (Özdemir, 2010, s. 331). Wolcott'a (1994, ss. 12-13) göre, analiz bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir ve yorumlama, anlamlar ve bağlamlarla ilgili süreçsel soruları ele alır. Nitel araştırmacı, deneyimden veri oluşturma eylemi sırasında, bazı şeyleri kayda değer olarak seçer ve diğerlerini arka plana atar. Verilerin analizinde bu üç analiz yönteminin birbirini takip etmesi zorunlu değildir (Wolcott, 1994, ss. 10-13).

Bu çerçevede, çalışmada, ekonomilerin sektörel gelişiminin birbirini izleyen safhalarla devam ettiği (Akkaya & Canöz, 2018, s. 384) gerçeğinden hareketle, otomotiv sektörünün 2017-2023 yılları arasındaki dünyadaki ve Türkiye'deki değişimini ortaya koyabilmek amacıyla Yılmaz ve diğerlerinin (2017) çalışmasındaki sonuçlar, 2017,2018, 2019, 2020, 2021 yılları Otomotiv Sanayi Derneği Otomotiv Sanayii Küresel Değerlendirme Raporları, Forbes Global 2000 listesi ve otomotivle ilgili diğer dokümanlar analiz edilerek değerlendirilmekte ve belirtilen dönem için genel bir sektör analizi gerçekleştirilmektedir.

3. Otomotiv Sektörünün 2017 – 2023 Yılları Arasında Dünyadaki Gelişimi

3.1. Otomotiv Sektörüne Genel Bakış

Küresel ekonominin yaklaşık %3'ünü oluşturan otomotiv sanayiinde (OSD, 2022a), 2008 küresel finans krizi ile hızlanan Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinin otomotiv üretimden aldığı payların Çin ve Hindistan gibi ülkelere kayması (Pişkin, 2017)



makroekonomik olarak üretim merkezlerinin ve pazarların değişmesine yol açsa da 2017 ve 2018 yıllarında dünya ekonomisi büyümesini sürdürmeye (2017 %3,6; 2018 %3,6) (Organisation for Economic and Cooperation Development (OECD), 2019) devam etmiştir (OSD, 2018, s. 3). Ancak ülkeler arasındaki mevcut ticaret savaşları, politik/ jeopolitik belirsizlikler (OSD, 2019, s. 3) ve dünya ekonomisinin ana motoru konumundaki gelişmiş ekonomilerdeki yavaşlamanın, gelişmekte olan bazı ekonomilerdeki toparlanmayı da tehdit etmesi (OSD, 2019, s. 4) 2019 yılında dünya ekonomisinde genel bir durgunluk görülmesine neden olmuştur. 2020 yılına girerken ABD ve Çin arasındaki ticaret savaşlarının süren uzun müzakereler sonucu imza aşamasına gelmesi ve İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılma sürecinde (Brexit süreci) sona gelmesi ile küresel ekonomide geleceğe umutla bakılırken 2020 yılı mart ayında başlayan virüs salgını ile birlikte küresel makro görünüm kimse ne olduğunu anlamadan tamamen bozulmuştur (OSD, 2020, s. 3).

Çin'de başlayan ve global anlamda etkisini gösteren COVID-19 pandemisinden en çok etkilenen sektörlerden birisi de otomotiv sektörü olmuştur. Şirketler ve sektörler bu süreci merkez bankalarının ve yerel hükümetlerin verdikleri destekler ile atlarmaya çalışmışlardır (OSD, 2021, s. 3). Pandemi sebebiyle küresel otomotiv üretimindeki %16 oranlarına varan daralma, hammadde fiyatlarındaki artış, devletler tarafından emisyon kriterlerindeki regülasyon sıkılaştırmaları, çip arzının eksikliği² gibi önemli faktörler 2020 ve 2021 yıllarında otomotiv üretimini etkilemiştir (ODMD, 2022). 2020 ve 2021 yılları boyunca otomotiv sektörü, yavaşlayan küresel ekonomi nedeniyle düşüş eğilimi gösterirken, COVID-19'un devam eden etkisi ve Rusya'nın Ukrayna'ya açtığı savaş, otomotiv yarı iletken endüstrisinde kıtlıklara ve 2022'de tedarik zincirinde daha fazla aksamaya neden olmuştur. Pandemi öncesi dönemde uluslararası otomobil satışlarının 80 milyona ulaşacağı tahmin edilse de dünya çapında otomobil satışları 2021 yılında yaklaşık 66,7 milyon adet, 2022 yılında ise yaklaşık 67,2 milyon adet olarak gerçekleşmiştir (Statista, 2023).

COVID-19 salgını nedeniyle tüm dünyanın yaşadığı olağanüstü durum otomotiv sektörünün de üretim ve tedarik problemleri yaşanmasına sebep olmuştur (Uzun vd., 2023). Salgın nedeniyle sektör genelinde küresel boyuttaki birçok otomotiv üreticisi şirket, uygulanan sokağa çıkma yasakları gibi kısıtlamalar sebebiyle üretimlerine belirli sürelerle ara vermek zorunda kalmıştır.

3.2. Forbes Global 2000 Dünyanın En Büyük Şirketleri Listesinde Otomotiv Firmaları











Bütün bu küresel ekonomik gelişmeler ışığında, dünyaca ünlü ekonomi dergisi Forbes tarafından yayınlanan dünyanın en büyük şirketleri listesindeki otomotiv firmalarının durumu 2022 yılı itibarıyla Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1

2 Basmacı ve diğerleri (2022) çip krizi ile ilgili yaptıkları araştırmalarında durumu otomotiv sektörü açısından özetlemişlerdir: "Küresel bağlamda artan talebe bağlı yaşanan mikroçip kıtlığı, 2020 yılında COVID-19 pandemisi ile derinleşmeye başlamıştır. Mikroçip kıtlığından en çok etkilenen sektörlerden olan otomotiv sektörü açısından bakıldığında, krizin tedarik zinciri boyutundaki etkileri daha net görülebilmektedir. Mikroçip üreten bir firmanın imalat süreci iki aya yakın sürmektedir. Siparişten sevkiyata kadar geçen süre ise toplamda dört ayı bulabilmektedir. Modern bir araçta 100'e yakın mikroçip bulunmaktadır. Mikroçip tedarik edemeyen otomotiv üreticilerinin 10 milyona yakın bekleyen siparişi bulunmaktadır. Mikroçip üreticisi firmalar ise hammadde tedarikinde ciddi sorunlar yaşamaktadır."



Forbes Global 2000 Dünyanın En Büyük Şirketleri Listesindeki Otomotiv Şirketleri 2017-2022

	Sıralama	Şirket	Ülke	Satışlar (Milyar Dolar- $\$$)	Kar (Milyar Dolar- $\$$)	Varlıklar (Milyar Dolar- $\$$)	Piyasa Değeri (Milyar Dolar- $\$$)
	#10	<u>Toyota Motor</u>	Japonya	249.9	17.1	412.5	171.9
	#10			282	28	552	238
	#28	<u>Volkswagen Group</u>	Almanya	240.3	5.7	458.7	72.9
	#25			296	18	638	82
	#28	<u>Daimler (Mercedes- Benz Group)</u>	Almanya	169.5	9.4	256.3	76.1
	#41			179	27	295	75
	#64	<u>Ford Motor</u>	Amerika	151.8	4.6	238	44.7
	#59			136	18	257	61
	#51	<u>BMW Group</u>	Almanya	104.2	7.6	210.3	57.7
	#64			131	15	277	56
	#40	<u>General Motors</u>	Amerika	166.4	9.4	221.7	50.8
	#69			127	10	245	58
	#79	<u>Stellantis³</u>	Hollanda	177	17	195	44
	#74	<u>Honda Motor</u>	Japonya	127.9	3.9	161.8	51.4
	#102			130	7	193	45
	#104	<u>Hyundai Motor</u>	Güney Kore	80.7	4.7	148.1	34.2
	#147			103	4	197	38
	#933	<u>Tesla</u>	Amerika	7	675 Milyon $\$$	22.7	49.3
	#151			54	6	62	1.04 trilyon $\$$

Not. Gölgelendirilmiş alanlar 2017 yılına ait verileri, gölgelendirilmemiş alanlar 2022 yılına ait verileri göstermektedir.

Kaynak: FORBES, 2017, 2023a, 2023b; Yılmaz vd., 2017

³ 2017 yılının listesinde 289. sırada yer alan Fransız Peugeot firması (Fransız Groupe PSA) ile 224. sırada yer alan İngiltere merkezli Fiat Chrysler Automobiles firmaları Ocak 2021'de birleşerek Hollanda Merkezli Stellantis N.V. firmasını kurmuşlardır (Vikipedi, 2023). Firmanın bünyesinde 14 otomobil markası (Abarth, Chrysler, Alfa Romeo, Citroen, Dodge, DS Automobiles, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Opel, Peugeot, Ram Trucks, Vauxhall) bulunmaktadır (Stellantis, 2023).



Tablo 1’de görüldüğü üzere, dünyanın en büyük otomotiv şirketi Toyota Motor’dur. Toyota Motor 2017 yılındaki konumunu ve otomotiv şirketleri arasındaki birinciliğini sürdürmeye devam etmektedir. İkinci sıradaki Volkswagen Group dünyanın en büyük şirketleri listesinde 2022 yılında 3 sıra ilerleyerek 25. sıraya yükselmiştir. Üçüncü sıradaki Daimler (Mercedes-Benz Group) ise piyasa değerini koruyarak karını ve varlıklarını artırsa da dünyanın en büyük şirketleri listesinde 2017 yılında 28. sıradayken 2022 yılında 41. sıraya gerilemiştir. 2017 yılında dünyanın en büyük şirketleri listesinde 40. olan General Motors 2022’de 69. sıraya, 2017 yılında 51. olan BMW Group 64. sıraya gerilerken; 2017 yılında 64. sırada olan Ford Motor ise 2022 yılında BMW Group ve General Motors’u geçerek 59. sıraya yükselmiştir.

2022 yılında dünyanın en büyük şirketleri listesinde 79. sırada yer alan Stellantis firmasını, 102. sırada yer alan Honda Motor, 147. sırada yer alan Hyundai Motor ve 2017 yılında 933. sırada yer alırken 2022 yılında 151. sıraya yükselen Tesla takip etmektedir.

2017 yılı listesinde ilk 200 firma içerisinde 95. sırada yer alan Nissan Motor 2022 yılı listesinde 408. sıraya, 108. sırada olan Saic Motor 204. sıraya, 164. sırada olan Renault ise 645. sıraya gerileyerek ilk 200 firma arasındaki konumlarını kaybetmişlerdir.

3.3. Otomotiv Üretimi

Dünyadaki otomotiv üretimi yaklaşık olarak 2016 yılında %5 ve 2017 yılında %2 oranında artış göstermesine rağmen küresel boyutta görülen ekonomik yavaşlamanın etkileriyle 2018 yılında %1,5 ve 2019 yılında %5 gerilemiştir. Ancak asıl düşüş COVID-19 salgınının başlaması ile gerçekleşmiştir. 2019 yılında 86.5 milyon olan otomotiv üretimi sayısı 2020 yılında %19 düşerek 72,5 milyona gerilemiştir. Üretimin 2021 yılında % 2,76, 2022 yılında ise %5 artmasına rağmen salgın öncesi üretim rakamlarına henüz ulaşamamıştır (Tablo 2).

Tablo 2’de görüldüğü üzere otomotiv üretim adetleri salgın öncesi döneme göre azalmıştır. Salgının etkilerinin ve salgın döneminde dünya genelinde alınan kısıtlama kararlarının üretimin azalmasına neden olduğu söylenebilse de kısıtlamalar sonrasında sektördeki şirketlerin talebi doğru belirleyemediği de görülmektedir (ODMD, 2022). Ayrıca, çip krizi⁴ olarak adlandırılan, yarı iletken çip üretiminin azalması nedeniyle otomotiv üreticilerinin çip bulmakta zorlanması nedeniyle üretim kapasiteleri düşmüş ve piyasada oluşan talepler karşılanamamıştır (Uzun vd., 2023). Özellikle son dönemde gündeme gelen küresel sürdürülebilirlik kapsamında hükümetlerin, karbon emisyon oranlarının azaltılmasına yönelik çeşitli çalışmaları ise üretim yöntemlerinin değiştirilmesine neden olmuştur (ODMD, 2022).

⁴ Çin’deki ana maddesi silisyum olan çipler için gerekli olan hammadde eksikliği ve dünyanın en büyük çip üreticisi olan Tayvan ile Çin arasında yaşanan politik gerginlik otomotiv sektöründe çip arzı sıkıntıları üretim sayılarını ciddi oranda etkilemiştir (ODMD, 2022).



Tablo 2

Dünya Otomotiv Üretimi (Otomobil ve Ticari Araçlar)

Dünya		Ülke	Toplam Üretim (Adet)							
2015	2022		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	1	Çin	24.567.250	28.118.794	29.015.434	27.809.196	25.720.665	25.225.242	26.082.220	27.020.615
2	2	Amerika (ABD)	12.105.988	12.198.137	11.189.985	11.297.911	10.880.019	8.822.399	9.167.214	10.060.339
3	3	Japonya	9.278.238	9.204.590	9.690.674	9.729.594	9.684.298	8.067.557	7.846.955	7.835.519
6	4	Hindistan	4.160.585	4.488.965	4.792.231	5.142.809	4.516.017	3.394.446	4.399.112	5.456.857
5	5	Güney Kore	4.555.957	4.228.509	4.114.913	4.028.834	3.950.617	3.506.774	3.462.404	3.757.049
4	6	Almanya	6.033.364	6.062.562	5.645.584	5.120.409	5.661.328	3.742.454	3.308.692	3.677.820
7	7	Meksika	3.565.218	3.597.462	4.094.832	4.100.770	3.986.794	3.176.600	3.145.653	3.509.072
9	8	Brezilya	2.429.421	2.156.356	2.736.802	2.881.018	2.944.988	2.014.055	2.248.253	2.369.769
8	9	İspanya	2.733.201	2.885.922	2.848.317	2.819.565	2.822.355	2.268.185	2.098.133	2.219.462
12	10	Tayland	1.909.398	1.944.417	1.988.823	2.167.694	2.013.710	1.427.074	1.685.705	1.883.515
17	11	Endonezya	1.098.780	1.177.389	1.218.106	1.343.714	1.286.848	691.286	1.121.967	1.470.146
11	12	Fransa	1.972.000	2.082.000	2.225.700	2.267.764	2.202.460	1.316.371	1.351.308	1.383.173
15	13	Türkiye	1.358.796	1.485.927	1.695.731	1.550.260	1.461.244	1.297.878	1.276.140	1.352.648
10	14	Kanada	2.283.307	2.370.271	2.194.003	2.025.794	1.916.585	1.376.623	1.115.002	1.228.735
16	15	Çek Cumhuriyeti	1.246.533	1.349.896	1.305.865	1.442.884	1.433.963	1.159.151	1.111.432	1.224.456
20	16	İran	982.337	1.164.710	1.515.396	1.095.210	821.060	880.997	894.298	1.064.215
18	17	Slovakya	1.038.503	1.040.000	1.032.445	1.093.215	1.100.000	985.000	1.000.000	1.000.000
13	18	İngiltere	1.682.156	1.816.622	1.749.385	1.604.328	1.381.405	987.044	932.488	876.614
19	19	İtalya	1.014.223	1.103.516	1.142.210	1.062.332	915.305	777.165	795.856	796.394
14	20	Rusya	1.378.246	1.303.989	1.551.909	1.768.546	1.719.784	1.435.335	1.566.317	608.460
TOPLAM ÜRETİM			85.393.501	89.780.034	91.748.345	90.351.847	86.419.445	72.551.636	74.609.149	78.794.858
YÜZDELİK DEĞİŞİM				4,89%	2,15%	-1,55%	-4,55%	-19,11%	2,76%	5,31%

Kaynak: CEIC Data, 2023; OICA, 2023; OSD, 2017, s. 8, 2018, 2019, s. 9, 2020, s. 12, 2021, s. 8, 2022

Uzun yıllardır küresel otomotiv üretiminin % 30-33'ünü (OSD, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022a) gerçekleştiren Çin, otomotiv üretiminde açık ara farkla dünyanın en büyük üreticisi konumundadır. İkinci sırada yer alan ABD'de 2022 yılında yaklaşık 10 milyon otomotiv üretimi gerçekleştirilirken, 3. sırada yaklaşık 8 milyon üretimle Japonya yer almaktadır. 2015 yılında otomotiv üretiminde 4. sırada olan Almanya ise 2021 yılı ile birlikte Hindistan ve Güney Kore'nin ardından 6. sıraya gerilemiştir.

2016 yılı itibarıyla dünya otomotiv üretiminin yarısından fazlasının üretiminin gerçekleştirildiği Asya-Okyanusya bölgesi (OSD, 2017, s. 7) 2022 yılında da liderliğini artırarak devam ettirmektedir. Özellikle otomobil ve toplam otomotiv üretimi bölgesel sıralamasında ilk sırada Asya-Okyanusya bölgesi yer alırken, ticari araç üretimi sıralamasında ilk sırada ise Kuzey Amerika bölgesi yer almaktadır (OSD, 2022a, ss. 6-7).

Otomotiv sektöründe üretim ve satışlar anlamında 2022 yılı, 2020 ve 2021 yıllarına göre daha olumlu seyretmektedir. Ancak özellikle Haziran 2022 verilerine göre Avrupa başta olmak üzere henüz pandemi öncesi döneme dönülemediği görülmektedir. 2022 Haziran itibarıyla satış rakamları Avrupa'da 1996'dan beri en düşük seviyesinde gerçekleşmiştir. 2022 yılındaki olumlu durum ise özellikle Çin'deki üretim artışından kaynaklanmaktadır.



Otomotiv üretiminin 2025 yılında pandemi öncesi dönemi yaklaşık %10 oranında geçeceği tahmin edilmektedir. Ancak, Çin, ABD, Avrupa Birliği ve diğer birçok ülke 2050 yılına kadar karbon emisyonlarında net sıfır olma hedeflerini açıklamaları ve Avrupa Parlamentosu'nun Haziran 2022 tarihinde 2035 ve sonrası için karbon salın benzini ve dizel araç satışlarının satışının yasakladığını açıklaması otomotiv sektöründe karbondioksit salınımına yönelik daha fazla teknolojik geliştirmenin ve inovasyonun yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Tüm bu değişim ve belirsizliklere rağmen 2023 yılı dünya toplam otomotiv pazarının bir önceki yıla oranla %6 artışla 88.771 milyon adet seviyesinde gerçekleşeceği tahmin edilmektedir (ODMD, 2022).

4. Otomotiv Sektörünün 2017-2023 Yılları Arasındaki Türkiye'deki Gelişimi ve Durumu

2022 yılı otomotiv üretim verilerine göre dünya üretim sıralamasında 13. sırada olan Türkiye 2015 yılına göre dünya üretim sıralamasında iki basamak yükselmiştir. Türkiye'de 2022 yılında gerçekleştirilen otomotiv üretimi pandemi öncesi (2018 yılı) döneme göre %14 azalmış (Tablo 2) olsa da Türkiye, AB ülkeleri içindeki üretim sıralaması açısından Almanya, İspanya ve Fransa'nın ardından 4. sıradakini yerini korumaktadır.

Otomotiv endüstrisi Avrupa'nın refahı için hayati önem taşımakta olup 13.8 milyon Avrupalıya doğrudan ve dolaylı iş imkânı sağlamaktadır. Bu rakam toplam AB istihdamının %6,1'ini temsil etmektedir. Avrupa'da 2.6 milyon kişi doğrudan motorlu taşıt üretiminde çalışmakta olup, bu rakam AB imalat istihdamının %8,5'ini temsil etmektedir (European Commission, 2023). İhracatının %80'ini Avrupa ülkelerine yapan Türkiye (Automotive Industry Exporters' Association, 2023), küresel belirsizliklere (OSD, 2018, s. 3) ve pandemiye rağmen ekonomik büyümesini (2016 %3,3, 2017 %7,5, 2018 %3, 2019 %0,9, 2020 %1,8, 2021 %11, 2022 %5,6) (Ticaret Bakanlığı, 2022; TÜİK Kurumsal, 2023) sürdürmeyi başarmış güçlü bir ülke olarak dünyanın belli başlı ekonomileri arasında yer almaktadır.

Türkiye'nin toplam otomotiv üretimi 2017 yılında bir önceki yıla göre %14 oranında artarken (OSD, 2018, s. 17), 2018 yılında %9 (OSD, 2019, s. 19), 2019 yılında %6 (OSD, 2020), 2020 yılında %11 (OSD, 2021, s. 23), 2021 yılında %2 (OSD, 2022a, s. 19) oranında azalmıştır (Tablo 2). COVID-19 dönemi (2020-2021) ile öncesi dönemde (2018-2019) BİST'te faaliyet gösteren otomotiv firmalarının finansal performanslarını analiz eden Çalış ve Sakarya'ya (2022, ss. 287-288) göre de pandemi tüm sektörleri etkilediği gibi otomotiv sektörünü de derinden etkilemiştir.

Küresel ekonomik daralmanın ve pandeminin etkilerinin hissedildiği 2018, 2019, 2020 ve 2021 yıllarının ardından 2022 yılında Türkiye'nin toplam otomotiv üretimi %5,6 oranında artmıştır (Tablo 2). Önceki yılların verilerine göre genel bir toparlanma yaşanmış olsa da Türkiye'de 2022 yılındaki ekonomik durum ve döviz kurlarındaki artış nedeniyle hammadde ve ithal ürünlerin fiyatlarının yükselmesiyle bağlantılı olarak otomobil fiyatları sürekli artmıştır. Ayrıca, otomobilin tüketiciler tarafından bir yatırım aracı olarak görülmeye başlaması ve kurlardaki devalüasyon düzeyine yaklaşan artışların fiyat dalgalanmalarına neden olması gibi faktörler de otomotive olan talebi fazlaştırmıştır (Uzun vd., 2023). Ancak, tüketicilerin araç alımı için finansman bulma zorlukları, araç fiyatlarının aşırı yükselmesi nedeniyle kredi vade ve kullandırma oranlarının yetersiz kalması, kamuoyunda oluşan vergi (Özel Tüketim Vergisi) indirimi ve matrah düzenlemesi



beklentisi (Uzun vd., 2023), 2022 yılında yaşanan tedarik sorunları nedeniyle Türkiye'deki yolcu ve hafif ticari araç üretiminin negatif yönde etkilenmesi, iç pazarda yaşanan araç ve akaryakıt fiyatlarındaki artış ve Avrupa ekonomisindeki daralma satışları olumsuz etkilemiştir (KPMG, 2022).

2016 yılında Türkiye'de üretim gerçekleştiren ve Forbes Dünyanın En Büyük Şirketleri listesinde bulunan otomotiv firmalarından Toyota, Mercedes-Benz, Honda, Ford, Hyundai, Renault, Isuzu firmalarından bazıları 2022 yılına gelindiğinde ilk 200 şirket listesindeki sıralamalarını kaybetmeler de Türkiye'de gerçekleştirdikleri üretimi devam ettirmektedirler. 2016 listesinde yer alan FCA Fiat Chrysler firmasının 2021 yılında Stellantis N.V.'ye dönüşmesi sonrasında daha önce Fiat Chrysler firmasının partneri olarak Türkiye'de üretim gerçekleştiren Türkiye Otomobil Fabrikası A.Ş. (Tofaş⁵) Stellantis N.V. ile stratejik iş birliği yaparak üretime devam etmektedir (Koç Holding, 2023). Ayrıca, bu firmalar ile birlikte Forbes Global 2000 Dünyanın En Büyük Şirketleri listesinde olmayan Türkiye menşeli Hattat, Karsan, Otakar, Temsa, Türk Traktör firmaları ve Alman Man firması da Türkiye'de üretim yapmaya devam etmektedirler (OSD, 2022b; Yılmaz vd., 2017).

Diğer taraftan, 2022 yılı, Türkiye'nin yerli otomobil markası TOGG'un seri üretime geçmesi nedeniyle oldukça önemli bir yıl olmuştur. TOGG, Türkiye'nin kendi alanlarındaki 4 büyük firması (Anadolu Grubu, BMC, Turkcell, Zorlu Holding) ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nin işbirliği ile 25 Haziran 2018'de fikri ve sınai mülkiyeti %100 Türkiye'ye ait küresel bir teknoloji markası ortaya çıkarmak ve Türkiye'nin mobilite ekosisteminin çekirdeğini oluşturmak amacıyla kurulmuştur. 29 Ekim 2022'de seri üretime başlayan TOGG, 2023 Mart ayında elektrikli, bağlantılı ve seri üretim C segmenti SUV model olan T10X'i piyasa sürmüştür. TOGG'un 2030 yılına kadar pazardaki farklı ihtiyaçlara cevap verecek toplamda 5 farklı gövde tipinden oluşan bir araç portföyüne ulaşması ve Türkiye ekonomisine katkı sağlayarak yeni istihdam olanakları oluşturması beklenmektedir (TOGG, 2023). Hem yabancı markalı otomobillere olan ilginin artması hem de yerli alternatiflerinin azlığı gibi nedenlerle otomotiv sektöründe dışa bağımlılığın arttığını ve ülkelerin kendi yerli markalı otomobillerini üretmelerinin büyük önem kazandığını belirten Avcı'nın (2020) yaptığı araştırmada tüketici yenilikçiliği ve tüketici etnosentrizminin yerli markalı otomobil satın alma niyeti üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. TOGG'un tüketiciyle buluşması, Türk tüketiciler için etnosentrik olarak bağ kurabilecekleri bir markanın ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Konu ile ilgili olarak Kocagöz ve diğerlerinin (2020) yaptığı araştırmada da TOGG ile ilgili marka tercihi bulunulmasında "yerlilik ve millilik" vurguları nedeniyle etnosentrik bir eğilim görüldüğü sonucuna ulaşılmış ve Türkiye gündeminde ulaşımın akıllı tasarımının (akıllı ulaşım, mobilite ekosistemi vb.) kendisine henüz fazla bir yer edinemediği belirtilmiştir.

Deneyimli bir otomotiv üreticisi olarak elektrikli araçlara geçişte küresel trendi takip ederek iyi bir başlangıç yapan (Aydoğan, 2021) ve Avrupa'nın önemli otomotiv üreticilerinden biri olan Türkiye, AB'nin 2050 yılına kadar iklim-nötr bir kıta olma hedefi

⁵ Koç Holding ve Stellantis N.V. 2023 yılında imzaladıkları stratejik anlaşma ile Stellantis Türkiye dağıtım şirketi Stellantis Otomotiv Pazarlama A.Ş.'nin sermayesinin tamamını Tofaş satın almış ve Türkiye'de dağıtımına sunulan tüm Stellantis markalarının (Alfa Romeo, Fiat, Citroën, DS Automobiles, Jeep®, Maserati, Opel ve Peugeot) Tofaş tarafından dağıtılması ve Tofaş tarafından üretilen modellerin üretimine devam edilmesi kararlaştırılmıştır (Koç Holding, 2023).



ve sürdürülebilirlik merkezli endüstriyel dönüşümünün tamamlanmasını sağlayacak büyüme stratejisi doğrultusunda açıkladığı Avrupa Yeşil Anlaşması (European Green Deal-EGD) çerçevesinde, 1 Ekim 2023 tarihinde yürürlüğe girmesi beklenen anlaşmaya uygun olarak iklim değişikliği, sürdürülebilirlik ve EGD hedeflerinin uygulanması amacıyla 2021 yılı Ekim ayında Paris Anlaşması'nı imzalayarak çalışmalarına hız vermiştir (Automotive Industry Exporters' Association, 2023, s. 2).

Türkiye'nin dünya otomotiv üretimini elinde bulunduran ülkeler arasındaki yeri ise Gayri Safi Yurtiçi Hasılası (GSYİH-Gross Domestic Product - GDP) en yüksek ülkeleri listesinde (Tablo 3) gösterilmektedir. 2016 yılında olduğu gibi 2021 yılı sonu rakamlarına göre de dünya otomotiv üretimini elinde bulunduran otomotiv şirketlerinin dünyanın en büyük ekonomileri olarak nitelendirilen ülkelerin şirketleri olduğu görülmektedir.

Tablo 3

Dünya Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GDP) Sıralaması

ÜLKE	2016 (Milyon \$)	2021 (Milyon \$)
Amerika	18.569.100	23.315.080
Çin	11.199.145	17.734.062
Japonya	4.939.383	4.940.877
Almanya	3.466.756	4.259.934
Hindistan	2.263.522	3.176.295
İngiltere	2.618.885	3.131.377
Fransa	2.465.453	2.957.879
İtalya	1.849.970	2.107.702
Kanada	1.529.760	1.988.336
Güney Kore	1.411.245	1.810.955
Rusya	1.283.162	1.778.782
Brezilya	1.796.186	1.608.981
Avustralya	1.204.616	1.552.667
İspanya	1.232.088	1.427.380
Meksika	1.045.998	1.272.839
Endonezya	932.259	1.186.092
Hollanda	784.060	1.012.846
Suudi Arabistan	644.935	833.541
Türkiye	857.748	819.035

Kaynak: The World Bank, 2017, 2023

Tablo 1'de görüldüğü üzere, Toyota Motor ve Honda Motor, Japonya; Volkswagen Group, Daimler (Mercedes-Benz Group) ve BMW Group, Almanya; Ford Motor, General Motors ve Tesla, Amerika Birleşik Devletleri; Stellantis, Hollanda; Hyundai Motor, Güney Kore menşeli firmalar olarak Forbes Global 2000 Dünyanın En Büyük Şirketleri listesinde yer almaktadırlar. Bu firmaların menşei ne olursa olsun üretim yerleri ise küresel ekonomiye uygun olarak dünyanın dört bir tarafında gerçekleşmektedir.



Bu otomotiv firmalarından Toyota, Mercedes-Benz, Honda, Ford, Hyundai, Renault, Isuzu ve Stellantis N.V. firmalarının üretim merkezi olan ve dünya otomotiv üretiminde 13. sırada olan Türkiye, Tablo 3'te gösterilen Dünya GSYİH (GDP) sıralamasında 2021 yılı verilerine göre 19. sıraya gerilemiştir.

Türk Otomotiv Endüstrisinin 2016 yılı (Tablo 4) perakende satışlarının 2022 yılı perakende satışları (Tablo 5) ile karşılaştırılmasında ise 2016 yılında toplam 134.535 adet araç satışı gerçekleştiren Volkswagen firmasının satışlarının 2022 yılında 60.341'e gerileyerek pazar liderliğinden 4. sıraya gerilediği görülmektedir. Pazar liderliğini ise 2016 yılında 4. sırada olan Fiat firması 146.435 adet araç satışı ile 2022 yılında ele geçirmiştir. İkinci sırada 99.639 adet araç satışı ile Renault firması gelirken, 3. sırada ise hafif ticari araç satışındaki başarısı ile Ford firması toplam 77.435 adet araç satışı gerçekleştirmiştir. 5. sırada Toyota yaklaşık 50 bin ve 6. sırada Hyundai firması yaklaşık 45 bin araç satışı ile Türkiye pazarındaki ortalama satış rakamlarını 2022 yılında da sürdürmüşlerdir.

Tablo 4

Türkiye Otomotiv Sektörü (Otomobil/Hafif Ticari) Perakende Satışları 2016

MARKA	PERAKENDE SATIŞLAR YERLİ / İTHAL DAĞILIMI: OCAK-ARALIK 2016								
	OTOMOBİL			HAFİF TİCARİ			TOPLAM		
	Yerli	İthal	Toplam	Yerli	İthal	Toplam	Yerli	İthal	Toplam
VOLKSWAGEN	0	101.763	101.763	0	32.772	32.772	0	134.535	134.535
RENAULT	64.194	42.422	106.616	0	15.091	15.091	64.194	57.513	121.707
FORD	7.917	33.453	41.370	63.356	4.878	68.234	71.273	38.331	109.604
FIAT	49.266	3.103	52.369	47.852	5.885	53.737	97.118	8.988	106.106
OPEL	0	55.471	55.471	0	0	0	0	55.471	55.471
TOYOTA	35.674	11.513	47.187	0	5.645	5.645	35.674	17.158	52.832
HYUNDAI	23.055	26.463	49.518	0	2.244	2.244	23.055	28.707	51.762
DACIA	0	42.107	42.107	0	5.422	5.422	0	47.529	47.529
MERCEDES-BENZ	0	32.666	32.666	0	8.070	8.070	0	40.736	40.736
PEUGEOT	0	25.440	25.440	1.721	8.402	10.123	1.721	33.842	35.563
NISSAN	0	30.513	30.513	0	1.540	1.540	0	32.053	32.053
SKODA	0	28.876	28.876	0	0	0	0	28.876	28.876
BMW	0	27.166	27.166	0	0	0	0	27.166	27.166
CITROEN	0	17.041	17.041	1.493	6.884	8.377	1.493	23.925	25.418
AUDI	0	22.005	22.005	0	0	0	0	22.005	22.005
SEAT	0	20.637	20.637	0	0	0	0	20.637	20.637
HONDA	11.787	8.714	20.501	0	0	0	11.787	8.714	20.501
KIA	0	14.398	14.398	0	3.952	3.952	0	18.350	18.350
MITSUBISHI	0	709	709	497	3.533	4.030	497	4.242	4.739
VOLVO	0	4.100	4.100	0	0	0	0	4.100	4.100
SUZUKI	0	3.931	3.931	0	0	0	0	3.931	3.931
ISUZU	0	0	0	2.359	1.055	3.414	2.359	1.055	3.414
JEEP	0	2.192	2.192	0	0	0	0	2.192	2.192
IVECO	0	0	0	0	2.175	2.175	0	2.175	2.175
LAND ROVER	0	2.108	2.108	0	0	0	0	2.108	2.108
KARSAN	0	0	0	1.693	0	1.693	1.693	0	1.693
MINI	0	1.688	1.688	0	0	0	0	1.688	1.688
SUBARU	0	1.584	1.584	0	0	0	0	1.584	1.584
MAZDA	0	1.427	1.427	0	0	0	0	1.427	1.427
PORSCHE	0	827	827	0	0	0	0	827	827
SSANGYONG	0	507	507	0	254	254	0	761	761
Diğer								2.230	2.230
TOPLAM:	191.893	562.824	754.717	118.971	107.802	226.773	310.864	672.856	983.720

Kaynak: ODMD, 2017



Tablo 4'te görülen 2016 yılında pazardaki Alman hakimiyeti 2022 yılı verilerine göre (Tablo 5) yerini yerli üretim yapan firmalara bırakmıştır.

Tablo 5

Türkiye Otomotiv Sektörü (Otomobil/Hafif Ticari) Perakende Satışları 2022

MARKA	PERAKENDE SATIŞLAR YERLİ / İTHAL DAĞILIMI: 2022								
	OTOMOBİL			HAFİF TİCARİ			TOPLAM		
	Yerli	İthal	Toplam	Yerli	İthal	Toplam	Yerli	İthal	Toplam
FIAT	97.078	276	97.354	46.520	2.561	49.081	143.598	2.837	146.435
RENAULT	70.493	17.713	88.206	0	11.433	11.433	70.493	29.146	99.639
FORD	2.882	8.421	11.303	64.809	1.323	66.132	67.691	9.744	77.435
VOLKSWAGEN	0	49.695	49.695	0	10.646	10.646	0	60.341	60.341
TOYOTA	32.509	5.767	38.276	0	11.661	11.661	32.509	17.428	49.937
HYUNDAI	28.043	14.198	42.241	0	2.935	2.935	28.043	17.133	45.176
OPEL	0	30.378	30.378	0	6.347	6.347	0	36.725	36.725
DACIA	0	36.000	36.000	0	0	0	0	36.000	36.000
PEUGEOT	0	23.345	23.345	0	9.321	9.321	0	32.666	32.666
CITROEN	0	21.913	21.913	0	6.918	6.918	0	28.831	28.831
MERCEDES-BENZ	0	18.661	18.661	0	6.327	6.327	0	24.988	24.988
HONDA	0	21.429	21.429	0	0	0	0	21.429	21.429
KIA	0	18.462	18.462	0	1.905	1.905	0	20.367	20.367
SKODA	0	19.464	19.464	0	0	0	0	19.464	19.464
BMW	0	18.056	18.056	0	0	0	0	18.056	18.056
AUDI	0	14.554	14.554	0	0	0	0	14.554	14.554
NISSAN	0	9.337	9.337	0	395	395	0	9.732	9.732
VOLVO	0	8.228	8.228	0	0	0	0	8.228	8.228
SEAT	0	6.142	6.142	0	0	0	0	6.142	6.142
SUZUKI	0	3.601	3.601	0	0	0	0	3.601	3.601
IVECO	0	0	0	0	2.966	2.966	0	2.966	2.966
CUPRA	0	2.792	2.792	0	0	0	0	2.792	2.792
JEEP	0	2.422	2.422	0	0	0	0	2.422	2.422
MITSUBISHI	0	583	583	0	1.437	1.437	0	2.020	2.020
ISUZU	0	0	0	578	1.317	1.895	578	1.317	1.895
DS	0	1.829	1.829	0	0	0	0	1.829	1.829
MG	0	1.627	1.627	0	0	0	0	1.627	1.627
LAND ROVER	0	1.111	1.111	0	419	419	0	1.530	1.530
MINI	0	1.385	1.385	0	0	0	0	1.385	1.385
SSANGYONG	0	804	804	0	489	489	0	1.293	1.293
Diğer								3778	3778
TOPLAM:	231.005	361.655	592.660	112.223	78.400	190.623	343.228	440.055	783.283

Kaynak: ODMD, 2023

2022 yılı verilerine göre, satışları en yüksek ilk 6 firmanın 5'i yerli üretim yapan firmalardan oluşmaktadır. 2016 yılında toplam satışların % 67'si ithalat ile karşılanırken bu oran 2022 yılında %56,25'e gerilemiştir. Türkiye'de üretilen araçların satışı ise 2016 yılında % 33 düzeyindeyken 2022 yılında % 43,75'e yükselmiştir. Bu durum Türk otomotiv endüstrisi açısından oldukça sevindirici bir gelişmedir.

5. Otomotiv Sektörünün Geleceği

Otomotiv üretimi, mobilitede devrim yaratan bir etkiye sahiptir. Otomotiv ürünlerine erişim sayesinde insanlar ve ürünler artık dünya çapında daha kolay hareket edebilmektedir. Bu da insanların ve işletmelerin göç etmesine ve banliyö bölgelerinin oluşup gelişmesine yol açmıştır (Nova News, 2023). Günümüzde, otomotiv üreticileri, ürettikleri araçların tasarım, motor gücü, konfor, güvenlik, yakıt tüketimi vb. özellikleriyle rakip modellerden daha farklı ve üstün olduğuna tüketicileri inandırarak pazar paylarını arttırmaya çalışmaktadırlar (Bakan & Selci, 2019, s. 30). Otomobil üreticilerinin



gelecekteki başarısı, iş ve işletme modellerinde stratejik yanıtlar ve değişiklikler gerektiren otomobillerin nasıl çalıştığı, nasıl üretildiği, nasıl kullanıldığı, nasıl satıldığı ve sektörün nasıl düzenleneceği konularına uyum sağlama becerilerine göre belirlenecektir. Otomobil üreticileri bu yeni stratejik zorunluluklara göre hareket ederek ve gerçek anlamda bağlantılı işletmeler haline gelerek müşteri taleplerine yanıt verebilir, tedarik zincirlerini ve yetenekleri yönetebilir ve veri odaklı kararlar alabilirler (KPMG Global, 2023).

Otomotiv sektörünün geleceği ve büyümesi, mikro pazarlardan ve yeni mobilite gelişmelerinden beslenecektir. Trendler, bağlanabilirlik, yeniden tanımlanmış mobilite, araç paylaşımı ve otonom araçların yükselişi ve bireysel sahiplik kavramının önümüzdeki on yıl içinde cazibesinin azalabileceğini göstermektedir (GE Digital, 2023). İstasyon tabanlı (belirli bırakma alanları olan) bisiklet paylaşımı ve istasyonsuz (herhangi bir yere bırakılabilen) bisiklet/scooter paylaşımı gibi paylaşılan mikro hareketliliğin son on yılda dünya genelindeki şehirlerde olağanüstü bir büyüme gösterdiği (Zou, 2023, s. 91) göz önüne alındığında otomobillerle ilgili yakın zamanda bu tarz gelişmelerin ortaya çıkması da şaşırtıcı olmayacaktır.

Bireysel araç sahipliği ile ilgili Amerika Birleşik Devletleri'nin otomobil odaklı dört metropol bölgesinde yapılan bir araştırmada (bkz: Batur vd., 2023), araştırmaya katılanların %58'inin araç çağırma kullanım sıklığının araç sahipliğini etkilediği ve hizmet olarak mobilitenin geleceğinin daha düşük araç sahipliği seviyeleri ile şekilleneceği (Batur vd., 2023) sonucuna ulaşılması da bugünden geleceğin ipuçlarını göstermektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki otomobil ve araç sahipliğinin giderek artmasına (Çelik vd., 2023, s. 218) rağmen özellikle gelişmiş ülkelerde medyanın yoğun ilgisi ve tüketicilerin otonom araçlara ve bağlantılı otomobile olan yüksek ilgisi nedeniyle, otomotiv endüstrisi kişisel veri güvenliği, gizlilik, emniyet ve daha fazlasını çevreleyen sorunları ele almaya odaklanmalıdır (GE Digital, 2023). Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nin bir çok eyaletinde araç çağırma hizmetlerinin geleneksel modeller yerine otonom araçlarla gerçekleştirmeye başladığı göz önüne alındığında, bu araçlardaki tüketiciye yönelik özellikler otomotiv endüstrisi tarafından yakından takip edilmelidir.

Bu yeni dönemde mobil bilgilerin araca entegrasyonu kilit önem taşımaktadır. Bu tür bir entegrasyon ile kişiselleştirme bir üretkenlik unsuru haline gelirken herhangi bir araçtaki kullanıcı e-postalarını kontrol edebilecek, arama yapabilecek, sunumlar üzerinde çalışabilecek ya da geleneksel olarak işe gidip gelirken kaybettiği üretkenlik zamanını geri kazanabilecektir (GE Digital, 2023).

Diğer taraftan, lüks bir otomobil kullanmanın normal bir otomobil kullanmaya oranla araç sahibine daha fazla memnuniyet ve neşe getirdiği (Li, 2023) ve lüks araçların bir çok ülkede statü veren bir araç olarak görüldüğü gerçeği de otomotiv firmalarının dikkatinden kaçmamalıdır.

Otomotiv sektörünün geleceğinde şüphesiz ki elektrikli araçlara geçiş de oldukça önemli bir yer oynamaktadır. Elektrikli araçlara geçiş otomotiv firmalarının örgütlenme şeklini değiştirirken, otomotiv şirketleri, yatırımlar ve ortaklıklar yoluyla ve son zamanlarda içten yanmalı motor ve elektrikli motor işlerini ayırarak elektrikli araç geçişini yönetmek için giderek daha fazla yeniden örgütlenmektedirler (KPMG Global, 2023). Şüphesiz ki elektrikli araçlara olan talebin artmasından kaynaklanan elektrik şebekesi



sorunlarının üstesinden gelmek için yenilenebilir enerji kullanımı ve ülkelerin altyapısal olarak (Aydoğan, 2021) bu geçişe henüz hazır olmamaları gibi sorunlar sektörün önündeki önemli engeller olarak görünmektedir.

KPMG Global'in (2023) Future of Automotive (Otomotivin Geleceği) raporuna göre, bağlantılı araç içi deneyimi için yazılım, içerik güncellemeleri ve bileşenlerin tedarik edilmesi, tüketicilerin kişiselleştirilmiş bilgi-eğlence, sürüş yardımı ve teknik yardımdan giderek daha fazla keyif alması, daha iyi performans ve yeni gelir akışları için verilerden yararlanma, otomobilleri daha güvenli ve daha güvenilir hale getirmek için sensörler kullanılması, kullanım verilerinin müşterilerin yaşam boyu değerini artırmak için kullanılması ve veri güvenliğinin ve veri gizliliğinin garanti edilmesi, sıfır karbon politikalarına uyarak elektrikli araç üretimine geçişin benimsenmesi, bayilik rolünün gelişmesi ve internetten alışverişin yaygınlaşması otomotiv sektörünün geleceğini şekillendirecek önemli konular olarak sektörün geleceğine damga vuracaktır.

6. Sonuç

COVID 19 küresel salgını ile dünya genelinde yaşanan sokağa çıkma yasakları, seyahat kısıtlamaları, salgının yayılmasını önlemek için alınan önlemler ve diğer kısıtlamalar karşısında, bütün sektörlerde olduğu gibi otomotiv sektöründe de bir durgunluk ve gerileme yaşanmıştır. Ancak yaşanan bu olumsuz durumların etkisinden çabuk kurtulan otomotiv şirketleri dünyanın en büyük şirketleri listesinde 2016 yılı verilerine benzer sıralarda yer almaktadırlar.

2022 yılı Forbes Global 2000 dünyanın en büyük şirketleri listesinin ilk 200 sıralamasında 10 otomotiv firması bulunmaktadır. Toyota listedeki ilk otomotiv firması olarak dünyanın en büyük 2000 şirketi arasında 10. sıradaki yerini korumaktadır. Toyota'yı sırası ile Volkswagen Grup (Volkswagen ve Audi), Daimler (Mercedes-Benz), Ford Motor ve BMW Grup takip etmektedir. Küreselleşmenin gelişmesi ve sınırların anlamını yitirmesi ile birlikte pazarlara en yakın lokasyonlarda, en ekonomik şekilde üretim gerçekleştirmek amacıyla dünyanın dört bir tarafında üretim gerçekleştiren bu firmalar menşei olarak dünyanın en gelişmiş ekonomilerine sahip ülkelerin şirketleridir.

Özellikle pandemi döneminde otomotiv satışlarının küresel anlamda büyük darbe almasıyla otomotiv pazarına olan güven kaybedilmiştir. Alıcılar, pandemi sonrasında kısıtlamalar kalkmaya başladığında bile anlaşılır bir şekilde temkinli davranmışlardır. Satışlar, 2021 yılında ancak toparlanırken, üretim ve satış anlamında büyüme ise ancak 2022 yılında başlayabilmiştir. Bu yeni dönemle birlikte, elektrikli araçlar (EV'ler) ve hibrit araçlar sektörün en fazla hareket gördüğü alanlar olarak göze çarpmaktadır (Miller, 2023). Elektrikli araçlara küresel geçiş, her bir pazara bağlı olarak çok farklı hızlarda gerçekleşirken, hibrit teknolojisine olan ilgi ise Çin hariç çoğu ülkede tam bataryalı elektrikli araçları (BEV) geride bırakmaya devam etmektedir (Deloitte US, 2023).

Elektrikli araç üretiminde küresel olarak kendini konumlandırmak isteyen Türkiye ise 2023 yılında piyasaya sürülen yerli otomobil markası TOGG ile pazara hızlı bir giriş yapmak istemektedir. Dünyanın en büyük ekonomileri arasında 2016 yılı itibariyle 17. sırada iken 2022 yılında 19. sıraya gerileyen Türkiye, dünya sıralamasındaki gerilemesine rağmen otomotiv üreten ülkeler sıralamasında 13. sıraya yükselerek kriz dönemini fırsata çevirmiştir.



Dünyanın önemli otomotiv üretim merkezlerinden biri olan ve artan üretimin 2022 yılı satış verilerine göre iç pazar satışlarına yansıdığı görülen Türkiye’de, otomotiv pazarındaki ithal ağırlıklı satışların dengelenerek satışlarda yerli üretim araçların öne çıkmaya başladığı görülmektedir. Şüphesiz ki bu durumun nedenleri arasında Türk Lirası’nın yabancı para birimleri karşısında yaşadığı olağanüstü değer kaybının da payı olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan, özellikle 2023 yılında piyasaya sürülen Türkiye’nin yerli otomobil markası TOGG’un satışlarının artması ile pazardaki ithal satış oranının daha da azalması beklenmektedir. İlerleyen yıllarda, TOGG’un planladığı bütün modellerini üretime sunması ile dünyanın önemli elektrikli otomobil üreticileri arasına girmesi sürpriz olmayacaktır.

Dünyanın önemli sektörlerinden biri olan ve bir çok bileşeni olan otomotiv sektörü, değişen rekabet dinamiklerinden, gelişen tüketici beklentilerinden, ekonomik zorluklardan ve mevzuat değişikliklerinden dünya genelinde etkilenmektedir. Genel olarak, otomobil üreticileri, teknoloji şirketleri, parça üreticileri, bayiler, enerji şirketleri ve finansal hizmetler kuruluşları, müşteri arayüzüne sahip olmak ve mobilite sağlayıcısı olarak marka sadakati kazanmak için yoğun bir rekabet halindedirler (KPMG Global, 2023). Dünyanın önde gelen danışmanlık firmalarından KPMG Global, otomotiv sektöründe görülen zorlukların üstesinden gelebilmek için sekiz stratejinin zorunlu olarak uygulanmasını önermektedir (KPMG Global, 2023):

- Otomotiv firmaları elektrikli araç üretimine geçiş için organize olmalıdır.
- Üretim, tedarik zincirleri ve ortaklıklar gözden geçirilmeli ve yeniden değerlendirilmelidir.
- Bağlantılı araç deneyimine odaklanılmalıdır.
- Otomotiv satış sonrası hizmetleri için yeni servis modelleri geliştirilmelidir.
- Otomotiv firmaları tarafından sorunsuz bir doğrudan satış deneyimi yaratılmalıdır.
- Müşterilerin yaşam boyu değerini artırmak için verilerden yararlanılmalı ve müşteri bağlılığı oluşturulmaya çalışılmalıdır.
- Hareketliliğin finansmanı için kaynak yaratılmalı, otomobil üreticileri kendilerine ait finansman işlerini büyütmeli ve müşterilere eşsiz finansal çözümler sunularak marka bağlılığı yaratılmalıdır.
- Yetenekli insanları otomotiv sektöründe çalışmaya teşvik etmeli ve otomotiv sektöründe çalışan yetenekli insanları elde tutmak için mücadele edilmelidir.

Kaynakça

- Akkaya, M., & Canöz, İ. (2018). Sektör Analizi. İçinde *Finansal İktisat* (ss. 383-428). Orion.
- Alfalahi, K. (2021). *Why the future of the automotive industry is connected cars*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/why-the-future-for-cars-is-connected/>
- Arikan, A., Kayaduman, A., Polat, S., Şimşek, Y., Dikmen, I. C., Bakir, H. G., Karadağ, T., & Abbasov, T. (2018). Otonom araçlar için kontrol yöntemi simülasyonu ve uygulaması. *2018 International Conference on Artificial Intelligence and Data Processing, IDAP 2018*. <https://doi.org/10.1109/IDAP.2018.8620918>
- Automotive Industry Exporters’ Association (OİB). (2023). Türkiye Automotive Industry Sustainability Action Plan. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01169-6_46



- Avcı, İ. (2020). Yerli Markalı Otomobil Satın Alma Niyetinde Etnosentrizm, Ülke İmajı ve Yenilikçiliğin Etkisi: Türkiye'nin Otomobili (TOGG) Bağlamında Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 439-466. <https://doi.org/10.29029/BUSBED.731882>
- Aydoğan, Y. (2021). Transformation of the Turkish Automotive Sector: The Electric Vehicle Challenge. İçinde *Electric Vehicles and the Future of Energy Efficient Transportation* (ss. 243-263). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7626-7.ch010>
- Bakan, S., & Selci, H. (2019). Türkiye'nin Seçilmiş Beş Avrupa Birliği Ülkesiyle Otomotiv Sektöründe Endüstri İçi Ticaretinin İncelenmesi (2008-2017). *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 6(13), 30-53.
- Basmacı, G., Aydın, B., & Özdemir, A. (2022). International Congress on Social Sciences & Humanities. İçinde M. Mutluer & A. Erdoğan (Ed.), *Tedarik Zincirinde Yaşanan Küresel Mikroçip Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı*. İksad Global Publishing House.
- Batur, I., Dirks, A. C., Mondal, A., Bhat, C. R., & Pendyala, R. M. (2023). Does Ridehailing Use Affect Vehicle Ownership or Vice Versa? An Exploratory Investigation of the Relationship Using a Latent Market Segmentation Approach. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*. <https://doi.org/10.1177/03611981231179470>
- CEIC Data. (2023). *Iran Motor Vehicle Production, 1999 – 2023*. www.ceicdata.com. <https://www.ceicdata.com/en/indicator/iran/motor-vehicle-production>
- Coşkun, İ. T. (2022). Subjektif ve Objektif Karar Verme Teknikleri ile Elektrikli Araç Seçiminde Etkili Olan Kriterlerin Değerlendirilmesi. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, December 2022. <https://doi.org/10.51945/cuiibfd.1215799>
- Çalış, N., & Sakarya, Ş. (2022). Covid-19 Döneminde ve Öncesinde Firmaların Finansal Performanslarının CRITIC Temelli CoCoSo Yöntemi ile Analizi; BİST Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama. İçinde *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (C. 6, Sayı 2). <https://doi.org/10.33399/biibfad.1142744>
- Çelik, A. K., Kabakuş, N., & Tortum, A. (2023). Influential Factors of Household Car and Vehicle Ownership in Urban Areas of Turkey. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2677(6), 218-240. <https://doi.org/10.1177/03611981221145138>
- Deloitte US. (2023). 2023 Global Automotive Consumer Study. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/automotive/perspectives/global-automotive-consumer-study.html>
- Dey, I. (2003). *Qualitative Data Analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203412497>
- Ertuğral, S. M. (2012). Otomotiv Sektörü ve Gümrük Birliği Sonrası Gelişmeleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 75-83. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuosobil/issue/9499/118702>
- European Commission. (2023). Automotive industry. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/automotive-industry_en
- FORBES. (2017). *The World's Biggest Public Companies*. www.forbes.com. <https://www.forbes.com/lists/global2000>
- FORBES. (2023a). *Forbes Global 2000 List 2022: The Top 200*. www.forbes.com. <https://www.forbes.com/sites/forbesstaff/2022/05/12/forbes-global-2000-list-2022-the-top-200/?sh=3810fe6b3290>
- FORBES. (2023b). *The Global 2000 2022*. www.forbes.com. <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=4e2742225ac0>
- Gabaçlı, N., & Uzunöz, M. (2017). IV.Sanayi Devrimi: Endüstri 4.0 ve Otomotiv Sektörü. 3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), 149-174.
- GE Digital. (2023). The Future of the Automotive Industry. www.ge.com. <https://www.ge.com/digital/blog/future-automotive-industry>
- Görener, A., & Görener, Ö. (2008). Türk Otomotiv Sektörünün Ülke Ekonomisine Katkıları ve Geleceğe Yönelik Sektörel Beklentiler. *Jurnal of Yaşar University*, 3(10), 1213-1232.
- IEA. (2021). *Global EV Outlook 2021*. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2021>
- İçingür, Y., & Çengelci, A. (2016). Türkiye' de Otomotiv Endüstrisinin Sektörel Analizi. *Selçuk-Teknik Online Dergisi*, 1(3-2001), 1-8.



- İnançlı, S., & Konak, A. (2011). Türkiye’de İhracatın İthalata Bağımlılığı: Otomotiv Sektörü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), 343-362.
- Kamacı, K. (2022). Uluslararası Ticarete Yaşanan Tedarik Sorunları: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir İnceleme. İçinde H. S. Eti (Ed.), *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Temel Alanında Akademik Çalışmalar -1* (ss. 61-70). Artikel Akademi.
- Karagöz, K. (2021). Türkiye’ de Otomotiv Sektörünün Ekonomiye Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(12), 126-143.
- Karamehmet, B., & Morgül, E. (2018). Tüketicilerin Elektrikli Araç Tercihleri: Literatür Taraması Ve Türkiye’de Tanıtımına Yönelik Öneriler. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 40, 246-260. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.425914>
- Katip, A., Karaer, F., & Özençin, N. (2014). Environmental Assessment of Automotive Sector. Uludağ University Journal of The Faculty of Engineering, 19(2), 51. <https://doi.org/10.17482/uujfe.30948>
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 170-189. <http://orcid.org/0000-0001-5352-8552>
- Kocagöz, E., İğde, Ç. S., & Çetindağ, G. (2020). Elektrikli ve Akıllı, Yerli ve Millî: Türkiye’nin Otomobili Girişim Grubu’nun Tanıttığı Araçlara Yönelik Tüketicilerin İlk Değerlendirmeleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi XLIX, XLIX* (December 2020), 55-74.
- Koç Holding. (2023). Stellantis ve Koç Holding, Tofaş’ı Güçlendiriyor ve Türkiye’deki Ortaklığını Geliştiriyor. [koc.com.tr. https://www.koc.com.tr/medya-merkezi/haberler/2023/stellantis-ve-koc-holding-turkiyedeki-ortakligini-buyuterek-tofasi-guclendiriyor](https://www.koc.com.tr/medya-merkezi/haberler/2023/stellantis-ve-koc-holding-turkiyedeki-ortakligini-buyuterek-tofasi-guclendiriyor)
- KPMG Global. (2023). Future of Automotive. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/03/future-of-automotive.html>
- KPMG. (2022). Otomotiv Sektöründe Gelişen Teknolojiler. <https://kpmg.com/tr/tr/home/gorusler/2022/10/otomotiv-sektorunde-gelisen-teknolojiler.html#:~:text=K%C3%BCresel%20ekonominin%20yakla%C5%9F%C4%B1k%20y%C3%BCzde%203,yapay%20zek%C3%A2%20teknolojileri%20dikkat%20%C3%A7ekiyor>
- Li, Y. (2023). The Development of Vehicle Ownership and Urban Happiness in China. *International Journal of Community Well-Being*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s42413-023-00193-x>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş bir kaynak kitap: Nitel veri analizi* (Çev. Ed. S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Ed.). Pegem Akademi.
- Miller, R. (2023). What can we expect from the auto industry in 2023? *Automotive World*. <https://www.automotiveworld.com/articles/what-can-we-expect-from-the-auto-industry-in-2023/>
- Nova News. (2023). The state of the global automotive manufacturing market. www.agenzianova.com. <https://www.agenzianova.com/en/news/the-state-of-the-global-automotive-manufacturing-market/>
- ODMD. (2017). 2016 Yılı (Ocak-Aralık) Perakende Satışlar (Yerli & İthal). www.odmd.org.tr. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/sortial.aspx?linkpos=9&target=categorial1&type=36&primary_id=&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_fields=&sp_language=&sp_table_extra=&extracriteria=&language_id=1&search_fields=&search_values=
- ODMD. (2022). Dünya Otomotiv Pazarı 2022/4. Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği. <https://www.odmd.org.tr/folders/2837/categorial1docs/3387/Dünya%20Otomotiv%20Pazarı%202022%20Yılı%204.%20Çeyrek.pdf>
- ODMD. (2023). 2022 Yılı (Ocak-Aralık) Perakende Satışlar (Yerli & İthal). Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği. www.odmd.org.tr. https://www.odmd.org.tr/web_2837_1/wf_docdownload.aspx?primary_id=3355&type=36&target=categorial1&detail=single&sp_table=&sp_primary=&sp_table_extra=&openfrom=sortial&downloadfirst=yes
- OECD (Organisation for Economic and Cooperation Development). (2019). *Global Growth Weakening as Some Risks Materialise*. <https://www.oecd.org/economy/outlook/global-growth-weakening-as-some-risks-materialise-OECD-interim-economic-outlook-handout-march-2019.pdf>
- OICA. (2023). 2022 statistics. www.oica.net. <https://www.oica.net/category/production-statistics/2022-statistics/>
- OSD. (2017). Otomotiv Sanayii 2016 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu. Otomotiv Sanayii Derneği. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/02/03/OSD_Kuresel_Degerlendirme_Raporu_2016.pdf



- OSD. (2018). *Otomotiv Sanayii 2017 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu*. Otomotiv Sanayii Derneği. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/02/02/OSD_Kuresel_Degerlendirme_Raporu_2017.pdf
- OSD. (2019). *Otomotiv Sanayii 2018 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu*. Otomotiv Sanayii Derneği. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/02/02/OSD_Kuresel_Degerlendirme_Raporu_2018.pdf
- OSD. (2020). *Otomotiv Sanayii 2019 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu*. Otomotiv Sanayii Derneği. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/02/02/OSD_Kuresel_Degerlendirme_Raporu_2019.pdf
- OSD. (2021). *Otomotiv Sanayii 2020 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu*. Otomotiv Sanayii Derneği. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/02/02/OSD_Kuresel_Degerlendirme_Raporu_2020.pdf
- OSD. (2022a). Otomotiv Sanayii 2021 Yılı Küresel Değerlendirme Raporu. Otomotiv Sanayii Derneği. <https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2022/09/01/2021%20Küresel%20Değerlendirme%20Raporu.pdf>
- OSD. (2022b). Otomotiv Sanayii Üretim Bülteni Aralık 2022 (Sayı December). Otomotiv Sanayii Derneği. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2023/01/16/Otomotiv_Sanayii_Uretim_Bulteni_2022.12.pdf
- Ökde, B. (2022). Differences Between Turkey and Eu Countries on Taxation Policy for Electric Vehicles. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 15(2), 415-435. <https://doi.org/10.29067/muvu.1005088>
- Özdemir, M. (2010). NİTEL Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Polat, M. A. (2020). Türk Otomotiv Sektörünün Ekonomik Büyüme Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Ekonometrik Analiz. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 504-521. <https://doi.org/10.17755/esosder.598531>
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-256. <https://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Semiz, S., Okay, Ş., & Sekmen, Y. (2004). İşletmelerde İleri Üretim Teknolojilerinin Kullanım Nedenleri ve Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Teknoloji*, 7(4), 549-556.
- Statista. (2023). *International car sales 2022*. statista.com. <https://www.statista.com/statistics/200002/international-car-sales-since-1990/>
- Stellantis. (2023). *About Us*. www.stellantis.com. <https://www.stellantis.com/en/company/about-us>
- Şimşek, A. (2019). Otomotiv Sektöründe Nesnelerin İnterneti Uygulamaları Üzerine Bir Derleme. *Black Sea Journal of Engineering and Science*, 2(2), 66-72. <https://orcid.org/0000-0002-7423-1042>
- The World Bank. (2017). GDP (current US\$) | Data. www.worldbank.org. http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?contextual=default&end=2016&locations=US-CN-DE-JP-GB-FR-IN-IT-BR-CA-KR-RU-ES-AU-MX-ID-TR&start=2016&view=bar&year_high_desc=true
- The World Bank. (2023). GDP (current US\$) | Data. www.worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2021&most_recent_value_desc=true&start=2021&view=map
- Ticaret Bakanlığı. (2022). Ekonomik Görünüm Haziran 2022. <https://ticaret.gov.tr/data/5e18288613b8761dcd355ce/Ekonomik%20Görünüm%20Haziran%202022.pdf>
- TOGG. (2023). Hakkımızda. [togg.com.tr. https://www.togg.com.tr/about](https://www.togg.com.tr/about)
- Topal, O. (2023). Periodic Maintenance & Repair Approaches for Electric Vehicles. *El-Cezeri Journal of Science and Engineering*, 10(1), 66-80. <https://doi.org/10.31202/ecjse.1161081>
- TÜİK Kurumsal. (2023). TÜİK Haber Bülteni. www.tuik.gov.tr. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Donemsel-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-IV.-Ceyrek:-Ekim---Aralik,-2022-49664>
- Uçan, O. (2005). Türkiye’de Otomotiv Sektörü Dış Ticaretinin Gelişimi. *Sosyoekonomi*, 2, 115-132.
- Uzun, A., Kaşka, R. M., Bozdaş, A., & Çoruk, A. S. (2023). 2022 Yılı Otomotiv Sektör Raporu. Erdem&Erdem. <https://www.erdem-erdem.av.tr/bilgi-bankasi/2022-yili-otomotiv-sektor-raporu>
- Vikipedi. (2023). *Stellantis*. wikipedia.org. <https://tr.wikipedia.org/wiki/Stellantis>
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data*. SAGE Publications.
- Yayar, R., & Yılmaz, E. (2016). Dünya ve Türkiye Otomotiv Sanayi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 71-85.



- Yılmaz, S., Taştan, K., Ecek, N., & Çınar, E. (2017). Otomotiv Sektörünün Dünyadaki ve Türkiye'deki Değişimi (Change of the Automotiv Sector in the World and in Turkey). *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 685-695. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/372677>
- Zou, Z. (2023). Shared Micro-mobility: A Panacea or a Patch for Our Urban Transport Problems? *Urban Book Series, Part F270*(June), 91-108. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31746-0_6



Extended Summary

The automotive sector, which is evolving day by day throughout the world under the influence of technological developments, market dynamics and global trends, is becoming increasingly important for national economies (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2022, p. 5). The automotive sector is one of the driving forces of the economy. It provides high added value to the economy in which it is produced, accelerates technological development, generates foreign exchange through exports, and contributes to the development of many sectors of which it is a customer. In addition, with sectors that support manufacturing, such as construction and tourism, which it supplies, it develops strategic sectors such as defense, transport and infrastructure. (Pişkin, 2017, p. 7).

Yılmaz et al. (2017), through their study, revealed the changes in the automotive sector in the world and in Turkey. However, the automotive sector experienced significant changes between 2017 and 2023, which affected the economy, supply chain, and consumer behavior on a global scale. This study attempts to depict the changes in the automotive sector between 2017 and 2023 with the document analysis method and discusses the changes that have occurred in the automotive sector, first globally and then specifically in Turkey.

In the study, data was collected and analysed using the document analysis method, which is one of the most widely used methods in the literature among qualitative analysis methods. The unit of analysis of the research is the content of the collected documents. The data analysis model developed by Wolcott (1994), one of the most important analysis models in the literature, was followed in the analysis of the qualitative data set obtained through document analysis.

In this framework, this study analyzes the Automotive Industry Association's Automotive Industry Global Assessment Reports for 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, the Forbes Global 2000 list, and other automotive-related content to identify the changes in the automotive industry globally and in Turkey between 2017 and 2023.

The global economy continued to grow in 2017 and 2018 (3.6% in 2017 and 3.6% in 2018) (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2019; OSD, 2018, p. 3). In the automotive industry, which accounts for about 3% of the global economy (OSD, 2022a), the share of automotive production has shifted from North American and European countries to countries such as China and India (Pişkin, 2017). This situation led to macroeconomic changes in production centers and markets. However, the current trade wars between countries, political/geopolitical uncertainties (OSD, 2019, p. 3) and the slowdown in developed economies, which threatened the recovery of some emerging economies (OSD, 2019, p. 4), led to a general recession in the global economy in 2019. At the beginning of 2020, the global economy looked to the future with hope, as the trade war between the United States and China reached the signature stage after protracted negotiations, and the Brexit process in the United Kingdom came to an end. However, the virus outbreak that began in March 2020 completely soured the global macro outlook before anyone realized what had happened (OSD, 2020, p. 3).

The automotive industry was one of the sectors most affected by the COVID-19 pandemic, which started in China and had a global impact. Important factors such as the



decline in global automotive production of up to 16% due to the pandemic, the increase in raw material prices, the tightening of emission standards by governments and the lack of chip supply influenced automotive production in 2020 and 2021 (ODMD, 2022). Throughout 2020 and 2021, the automotive sector showed a downward trend due to the slowing global economy, while the ongoing effects of COVID-19 and Russia's war on Ukraine caused shortages in the automotive semiconductor industry and further supply chain disruptions in 2022. Although international car sales were estimated at 80 million units in the pre-pandemic period, global car sales totalled approximately 66.7 million units in 2021 and 67.2 million units in 2022 (Statista, 2023).

In the light of all these global economic developments, the status of automotive companies in the list of the world's largest companies published by the world-renowned business magazine Forbes has almost returned to the pre-economic crisis period as of 2022. According to the list, the largest automotive company in the world is Toyota Motor. Toyota Motor maintained its position in 2017 and its first place among automotive companies. The second-ranked Volkswagen Group moves up 3 places to 25th in the list of the world's largest companies in 2022. Third-ranked Daimler (Mercedes-Benz Group) maintained its market capitalisation and increased its profits and assets, but fell from 28th place in 2017 to 41st place in the list of the world's largest companies in 2022. General Motors, which ranked 40th in the list of the world's largest companies in 2017, ranked 69th in 2022; BMW Group, which ranked 51st in 2017, ranked 64th; and Ford Motor, which ranked 64th in 2017, overtook BMW Group and General Motors in 2022, rising to 59th place.

Stellantis ranked 79th in 2022, followed by Honda Motor in 102nd place, Hyundai Motor in 147th place and Tesla, which ranked 933rd in 2017 and rose to 151st place in 2022.

Nissan Motor, which ranked 95th among the top 200 companies in 2017, dropped to 408th place in the 2022 list, Saic Motor, which ranked 108th, dropped to 204th place, and Renault, which ranked 164th, dropped to 645th place, losing their positions among the top 200 companies.

In terms of car production, global car production increased by around 5% in 2016 and 2% in 2017, before falling by 1.5% in 2018 and 5% in 2019 due to the impact of the global economic slowdown. However, the real decline occurred with the onset of the COVID-19 pandemic. The number of vehicles produced, which was 86.5 million in 2019, fell by 19% to 72.5 million in 2020. Although production increased by 2.76% in 2021 and 5% in 2022, it did not return to pre-pandemic levels.

China is by far the world's largest car producer, accounting for 30-33% of global car production for many years (OSD, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022a). The United States, which ranks second, produces about 10 million cars in 2022, while Japan ranks third with about 8 million. Germany, which ranked fourth in 2015, will fall to sixth place in 2021, behind India and South Korea.

According to the 2022 automotive production data, Turkey, which ranks 13th in the world production ranking, has moved up two places in the world production ranking compared to 2015. Although automotive production in Turkey in 2022 decreased by 14%



compared to the pre-pandemic period (2018), Turkey maintains its 4th place in the production ranking of EU countries, behind Germany, Spain, and France.

While total automotive production in Turkey increased by 14% in 2017 compared to the previous year (OSD, 2018, p. 17), it decreased by 9% in 2018 (OSD, 2019, p. 19), 6% in 2019 (OSD, 2020), 11% in 2020 (OSD, 2021, p. 23) and 2% in 2021 (OSD, 2022a, p. 19). After 2018, 2019, 2020 and 2021, when the effects of the global economic contraction and the pandemic were felt, total automotive production in Turkey increased by 5.6% in 2022.

Some of the automotive companies that were on the Forbes World's Largest Companies list in 2016 with production in Turkey continue to production -Toyota, Mercedes-Benz, Honda, Ford, Hyundai, Renault and Isuzu. However, some of them have lost their position in the list of the top 200 companies in 2022. After FCA Fiat Chrysler, which was on the list in 2016, was transformed into Stellantis N.V. in 2021, Türkiye Otomobil Fabrikası A.Ş. (Tofaş) continue to product with a strategic cooperation (Koç Holding, 2023). In addition to these companies, the Turkish companies Hattat, Karsan, Otakar, Temsa, Temsa, Turkish Tractor, and the German company Man, which are not on the Forbes Global 2000 World's Largest Companies list, continue production in Turkey (OSD, 2022b; Yılmaz et al., 2017).

On the other hand, 2022 was a very important year for Turkey's domestic car brand TOGG, as it started mass production. TOGG was established on June 25, 2018, with the aim of creating a global technology brand whose intellectual and industrial property is 100% owned by Turkey, with the cooperation of Turkey's four largest companies in their respective fields (Anadolu Group, BMC, Turkcell, Zorlu Holding) and the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB). On 29 October 2022, TOGG started mass production and launch the T10X, an electric, connected and mass-produced C-segment SUV model in March 2023. By 2030, TOGG is expected to reach a vehicle portfolio consisting of a total of 5 different body types that will meet different market needs and create new employment opportunities by contributing to the Turkish economy (Togg, 2023).

As in 2016, according to the figures for the end of 2021, the automotive companies that hold the world's automotive production are the companies of the countries characterized as the world's largest economies in terms of gross domestic product (GDP). Toyota Motor and Honda Motor Japan; Volkswagen Group, Daimler (Mercedes-Benz Group) and BMW Group Germany; Ford Motor, General Motors and Tesla United States of America; Stellantis Netherlands; Hyundai Motor South Korea are included in the Forbes Global 2000 World's Largest Companies list. Regardless of the origin of these companies, their production sites are located all over the world, in line with the global economy.

According to 2021 data, Turkey, home to Toyota, Mercedes-Benz, Honda, Ford, Hyundai, Renault, Isuzu and others, had fallen to 19th in global GDP.

Comparing the Turkish automotive industry's 2016 retail sales with 2022 retail sales, Volkswagen, which sold 134,535 vehicles in 2016, falls from market leadership to fourth place, selling 60,341 vehicles in 2022. Fiat, which ranked fourth in 2016, takes over market leadership in 2022 with sales of 146,435 vehicles. Renault is in 2nd place with 99,639 vehicle sales, while Ford's success in light commercial vehicle sales puts it in 3rd place with a total of 77,435 vehicle sales. Toyota came in 5th place with almost 50,000



vehicle sales, while Hyundai came in 6th with almost 45,000 vehicle sales, maintaining its average sales in the Turkish market in 2022.

According to the 2022 data, five of the top six companies with the highest sales are domestic production companies. While 67 per cent of total sales were met by imports in 2016, this ratio decreased to 56.25 per cent in 2022. Sales of vehicles produced in Turkey increased from 33% in 2016 to 43.75% in 2022. This is a very positive development for the Turkish automotive industry.

In particular, with the increase in sales of the domestic Turkish car brand TOGG, which was launched in 2023, the share of imports in the market is expected to decrease further. In the following years, it will not be surprising to see TOGG become one of the world's major electric car manufacturers, with the production of all its planned models.

As global car sales were hit hard during the pandemic period, and buyers were understandably cautious even when restrictions were lifted after the pandemic, car sales only started to recover in 2021, with growth in production and sales realised in 2022. In this new era, electric vehicles (EVs) and hybrids stand out as the areas where the industry has seen the most movement (Miller, 2023). While the global transition to EVs is occurring at very different speeds in different markets, interest in hybrid technology continues to outpace full battery electric vehicles (BEVs) in most countries, except for China (Deloitte US, 2023).

According to KPMG Global's Future of Automotive (2023) report, the future of the automotive industry will include: Delivering software, content updates and components for a connected in-car experience; Consumers increasingly enjoying personalised infotainment, driving assistance and technical support; using data for better performance and new revenue streams; and using sensors to make cars safer and more reliable.



Ek bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Çalışmada kullanılan veriler için etik onayı alınmasına gerek bulunmamaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



INVESTIGATION OF STRATEGIC PLANNING AWARENESS OF HEALTHCARE PROFESSIONALS

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ STRATEJİK PLANLAMA FARKINDALIĞININ İNCELENMESİ

Res. Assist. Tutku EKİZ KAVUKOĞLU

Marmara University, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-8498-630X, tutku.ekiz@marmara.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Emre İŞÇİ

Marmara University, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-5299-4770, emre.isci@marmara.edu.tr

ÖZET

Stratejik planlama, hastanenin vizyon, amaç ve hedefleri ile kritik başarı göstergelerine ulaşmak için tüm çalışanların seferber edildiği bir süreçtir. Etkili bir stratejik planlama sürecinin uygulanabilmesi, hastane yönetiminin yanı sıra sağlık hizmeti sunumunda önemli rol oynayan sağlık profesyonellerinin sürece ilişkin farkındalığına bağlı olmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini anlamak yönetim bilimleri açısından önem arz etmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalıklarını çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırma kesitsel ve tanımlayıcı türde bir çalışmadır. Veriler, İstanbul'da (Türkiye) faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan 450 sağlık çalışanına yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için Amos programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ve SPSS programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada üst kademe yönetimin stratejik planlama farkındalığının idari görevi olmayanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yanı sıra araştırmada klinik birim çalışanları ile idari birim çalışanlarının stratejik planlama farkındalığı karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu elde edilmiştir. Stratejik planlama hastanelerin geleceğini şekillendirmede bir rehber görevi görmektedir. Sağlık profesyonelleri ise hastaneleri bu geleceğe taşımada en kritik görevi üstlenecek konumdadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalığının hastane yönetimi tarafından artırılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama Farkındalığı, Sağlık Çalışanları, Hastaneler, Stratejik Planlama, Sağlık Sektörü.

ABSTRACT

Strategic planning is a process in which all employees are mobilized to achieve the hospital's vision, goals, and objectives and critical success indicators. The implementation of an effective strategic planning process depends on the awareness of the health professionals, who play an important role in the delivery of health services, as well as the hospital management. For this reason, it is essential for management sciences to understand which variables affect the strategic planning awareness of healthcare professionals. With this background, the aim of the research is to examine the strategic planning awareness of health workers in terms of various variables. The research is a cross-sectional and descriptive study. Data were collected by face-to-face survey method on 450 healthcare professionals working in private hospitals operating in Istanbul (Turkey). To test the construct validity of the scale, confirmatory factor analysis using the Amos program and explanatory factor analysis using the SPSS program were applied. It was determined that the strategic planning awareness of the senior management is higher than those who do not have administrative duties. In addition, it was found in the study that there was no significant difference in the strategic planning awareness of clinical unit employees and administrative unit employees. Strategic planning acts as a guide in shaping the future of hospitals. Health professionals, on the other hand, are in a position to undertake the most critical task in carrying hospitals to this future. For this reason, it is necessary to increase the strategic planning awareness of healthcare professionals by the hospital management.

Keywords: Strategic Planning Awareness, Healthcare Professionals, Hospitals, Strategic Planning, Health Sector.



1. Introduction

Hospitals are organizations that must provide quality services while also determining strategies to work efficiently and effectively within their available resources. To accomplish these objectives, hospital managers frequently utilize the strategic planning tool. Strategic planning serves as a transparent method to assess the current situation, establish goals and objectives, develop effective strategies to achieve them, and monitor and evaluate performance indicators (Aribas, 2015). It enables hospitals to concentrate on various areas, such as service distribution, patient interactions, administrative processes, organizational structure, and project management, from a strategic perspective. Furthermore, it allows them to enhance their processes using data obtained from the internal and external environment.

Strategic planning is a process in which all employees are mobilized to achieve the hospital's vision, goals, objectives, and critical success indicators (Kucuksuleymanoglu, 2008). The effective implementation of strategic planning relies on the perspective and attitude of health professionals, who play a crucial role in delivering health services, as well as hospital managers. The success of strategic planning in hospitals is closely linked to employee relations management and employee loyalty. The perception, level of knowledge, and awareness of healthcare professionals at all levels regarding strategic planning contribute to the adoption of both the plan and the planning process, enabling the organization to attain its goals (Yakut & Korkmazyurek, 2012; Aribas, 2015).

Hospitals determine their scope of influence based on their mission, vision, and strategies. They engage with various stakeholders to fulfill their commitments in this realm. Among these stakeholders, healthcare workers hold significant importance. Fostering the awareness of healthcare professionals regarding strategic planning activities plays a crucial role in achieving the desired scope of influence (Tuna & Kilic, 2020). Therefore, the strategic planning awareness of healthcare professionals is vital for attaining the targeted level of success in hospitals where zero errors are prioritized. With this context in mind, the research aims to investigate the strategic planning awareness among health workers in relation to various variables.

2. Conceptual Framework

2.1. Definition and Content of Strategic Planning

Strategic planning is a systematic approach in which organizations determine strategic goals and objectives and define necessary processes to achieve their vision. This process takes into account the current situation of the organization, its mission, stakeholder expectations, and environmental factors (Karagoz & Bay, 2018).

Strategic planning involves a process in which organizations analyze gathered information, develop an action plan, and document the plan. Within market conditions, businesses face numerous strategic choices and must bear the consequences of their decisions. Consequently, strategic planning is regarded as the process of determining the most suitable course of action among various alternatives that have the potential to lead the business towards its desired future (Akbolat, 2009).

During the preparation process of strategic plans, businesses are approached holistically, and the path from the current position to the desired destination is outlined. Strategic plans are developed while considering external environmental factors that are beyond the control



of organizations and are relevant to issues impacting their growth (Tengilimoglu et al., 2018; Steiner, 2010:12).

Strategic planning fosters a systematic and planned approach within organizations. By engaging in strategic planning, organizations can better navigate potential positive or negative situations, being prepared and equipped to minimize damage or remain unaffected compared to those without this process (Aktan, 2014).

2.2. The Importance of Strategic Planning

Strategic planning provides benefits for businesses in identifying opportunities in the market in which they operate, taking necessary actions to take advantage of these opportunities, and mobilizing employees (Glaister & Falshaw, 1999). Strategic planning allows organizations to act in a future-oriented manner and ensures that organizational resources are used effectively for common purposes. In this way, strategic planning activities help businesses to increase their performance (Gurer, 2006).

Strategic planning allows businesses to focus on issues such as product and service distribution, administrative processes, organizational structure, and project management from a strategic point of view. Strategic plans are employed by businesses to transparently assess their current situation and define specific goals and objectives. These plans help in crafting effective strategies for achieving these established goals and objectives. Additionally, they are instrumental in monitoring and evaluating performance indicators and accomplishments (Aribas, 2015).

During the preparation of strategic plans, possible changes in environmental conditions are taken into consideration in advance. In this way, it is possible to take precautions and act against the relevant changes. With this feature, the process of preparing strategic plans has a proactive feature (Karagoz & Bay, 2018; Tengilimoglu et al., 2018)

The general goals and objectives of the businesses are determined through strategic plans. For this reason, strategic plans also serve as a reference source for the plans made by the units that make up the businesses. In organizations that act with a holistic approach, other plans are prepared in accordance with the strategic plan to realize the details of the strategic plans. In this respect, strategic plans are likened to the constitution of businesses, and other plans to laws prepared in parallel with this constitution (Karagoz & Bay, 2018; Tengilimoglu et al., 2018).

Competitiveness is considered as one of the most important issues for businesses that have to differentiate their products and services according to changing expectations and consumer needs. This issue makes strategic planning an indispensable managerial tool for businesses (Aktan, 2014). Through strategic planning, businesses take managerial decisions and implement their activities by integrating their existing information with possible future scenarios. The fact that the results of the actions comply with the expectations makes it possible for organizations to be more prepared and equipped compared to their competitors, despite the uncertainty of the future (Altuntug, 2007).

2.3. Strategic Planning for Hospitals

The factors that make strategic planning necessary for hospitals and the benefits it will provide are listed as follows (Gurer, 2006; Akbolat, 2009; Bilgin Demir, 2015):



- Strategic planning offers hospitals the opportunity to concentrate on the areas they have determined priority.
- Strategic planning allows the determination of what should and should not be done today in order to build the future of hospitals.
- Strategic planning helps hospitals operating in a rapidly changing and complex environment to adapt to environmental conditions.
- The survival of hospitals in competition depends on their ability to provide health services with the desired quality. For this, in addition to the effective and efficient use of resources, it is important to analyze consumer needs and expectations correctly. Through strategic planning, hospitals can reach a level that can compete with their competitors in these requirements.
- Strategic planning offers the opportunity to respond to stakeholder expectations for hospitals that have to maintain their activities in intense relationship with their environment.
- Strategic planning allows hospitals to legitimize their decision-making processes and create a consistent infrastructure.
- Strategic planning strengthens teamwork by encouraging the exchange of information and ideas among healthcare professionals.

2.4. The Importance of Strategic Planning Awareness of Healthcare Professionals

Today, when it is accepted that every employee working in the organization is responsible for quality, the importance of this situation increases even more when it comes to health workers who are in the position of knowledge workers. A knowledge worker is in a position to know his job better than anyone else. Their means of production are their knowledge. According to Drucker (2014), wage satisfaction is only a hygiene factor for knowledge workers. Therefore, the factors affecting the motivation of knowledge workers are diverse. In addition to continuous training and development, they need to see the results of their activities. For this, they need to have information about the mission, vision, and goals of the organization.

Knowledge workers should be considered as the most valuable asset that uses resources, not as a source of cost in businesses. In order for businesses to reach their strategic goals, it is necessary to make maximum use of the unique knowledge and power of each employee. For this reason, health workers who are knowledge workers should be managed as volunteers or partners. Partnership means that all partners are equal, the relationship between partners is based on persuasion, not command. In this way, awareness and participation of healthcare professionals in the strategic planning process can be achieved (Drucker, 2014).

In order for hospitals to be successful in a competitive environment, they need to understand the nature and potential effects of changes in the external environment. This requirement makes employee participation in strategic planning processes essential as well as strategic thinking and planning. The level of awareness of healthcare professionals on strategic planning is indispensable for hospitals operating in dynamic environments to respond to changing patient expectations (Swayne et al., 2006).

Awareness of strategic planning offers organizations the opportunity to question the assumptions underlying the decisions to be made and to reflect on goals and objectives.



Thus, strategic planning becomes a two-way process in which the knowledge and experience of the members of the organization is applied and contributes to their knowledge. In a hospital where there are employees with high awareness of strategic planning, it is possible to increase coordination between units and encourage teamwork by facilitating information sharing within the organization (Gurer, 2006).

Hospitals have to understand the events and problems occurring in the external environment correctly, use the information they obtain to reveal creative ideas within the organization and obtain solution alternatives. By making use of these alternatives, it can develop strategies that will provide superiority to its competitors (Akbolat, 2009). The ability of healthcare professionals to develop creative ideas is shaped by their level of awareness about strategic planning. Effective implementation of strategic planning depends on its correct understanding by employees. They are in a position to both influence and be affected by the strategic process. In particular, the perceptions and awareness of healthcare professionals, who are internal stakeholders, are the basis for attitudes and behaviors related to the strategic planning process, and for this reason, they are important in terms of management sciences (Yakut & Korkmazyurek, 2012; Aribas, 2015).

3. Method

In this section, by defining the research type, population and sample; data collection tool, data analysis method and statistical methods used are emphasized.

3.1. Type of Research

The research is a cross-sectional and descriptive study.

3.2. Data Collection Tool

The data were collected using the survey method. The questionnaire consists of the strategic planning awareness scale as well as demographic and professional information. The data were collected face-to-face after the purpose of the study was explained to the employees who agreed to participate in the study at the hospitals included in the study.

3.2.1. Strategic Planning Awareness Scale

The research utilized the strategic planning awareness scale originally developed by Yakut & Korkmazyurek (2012) and modified by the researchers to make it suitable for use in hospitals. The scale comprises three factors: Knowledge, Perception, and Process. Participants responded to the items using a five-point Likert scale, where “1= strongly disagree” and “5= strongly agree”.

3.3. Population and Sample

The population of the research consists of health workers working in private hospitals operating in Istanbul. The stratified sampling method was used in the research, assuming that hospitals are not homogeneous in terms of various factors such as technology, human resources, infrastructure, patient bed capacity and financial situation. The hospitals were classified into three groups (A, B, and C) to form the strata, ensuring homogeneity within each group and significant differences between the groups. The list of active private hospitals on the official website of the General Directorate of Health Services, Department of Private Hospitals affiliated with the Ministry of Health was utilized to determine the stratified



sample (<https://shgmozehasdb.saglik.gov.tr/TR-53567/ozel-hastane-listesi-faal.html#>). A total of 167 private hospitals listed were divided into strata, and hospitals were randomly selected from each stratum to be included in the study. The characteristics of each stratum are described as follows:

- Group A: These hospitals have more than 100 beds and are equipped with advanced technological equipment. They provide luxury hospitality services and advanced medical care.
- Group B: These hospitals have 50-100 beds. They have less advanced technological equipment compared to Group A hospitals but offer a wide range of medical services, excluding those requiring advanced medical care.
- Group C: These hospitals have 25-50 beds. They have limitations in terms of personnel and technological capabilities. They primarily provide basic medical care.

3.4. Sample Size

The sample size calculation was carried out by using the sample size formula, which is valid for situations where the population is not known, in order to avoid any error in the sample size. The formula applied is as follows:

$$\text{Sample Size} = (Z \text{ value})^2 \times p \times (1-p) / (\text{error})^2$$

$$Z \text{ value} = 1.96$$

$$p = 0.50$$

$$\text{Error} = 5\%$$

$$\begin{aligned} \text{Sample Size} &= (1.96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5) / (0.05)^2 \\ &= 3.8416 \times 0.25 / 0.0025 \\ &= 384.16 \end{aligned}$$

It is important to note that this number represents the minimum sample size required for the research. The study involved 475 participants. Nevertheless, 25 questionnaires were excluded from the analysis due to incompleteness or incorrect completion.

3.5. Generalizability of The Research

The study being conducted only in private hospitals in the province of Istanbul limits the generalizability of the research results. It implies that the findings and conclusions of the study can be applied specifically to private hospitals operating in the province of Istanbul, rather than being generalized to the entire country of Turkey. It is important to acknowledge the specific context and characteristics of the sample when interpreting and applying the research findings.

3.6. Analysis of Data

The data analysis process involved the use of SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 and AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programs. To assess the reliability of the strategic planning awareness scale, the Cronbach's alpha coefficient was calculated. The construct validity of the scale was tested through confirmatory factor analysis using the AMOS program, as well as exploratory factor analysis conducted with the SPSS program. Before conducting the analyses, the normal distribution



assumption was examined by inspecting the histogram, conducting the One Sample Kolmogorov-Smirnov test ($p>0.05$), and considering the skewness and kurtosis values. Since the data were found to be normally distributed, parametric tests such as independent samples t-test and ANOVA were employed.

3.7. Hypotheses

The hypotheses of the research are given below:

H1: The administrative duty status of health workers has an impact on their strategic planning awareness.

H2: The work unit of healthcare workers influences their strategic planning awareness.

H3: The hospital group affects the strategic planning awareness of healthcare professionals.

These hypotheses aim to investigate the relationships between different variables and the strategic planning awareness of healthcare professionals.

4. Results

The data on the sociodemographic characteristics and professional knowledge of the participants are presented in Table 1. It is observed that 75.1% of the research group is female. It is seen that 40.9% of the participants are administrative staff and 59.1% are clinical staff. While 81.1% of the participants were found to have no administrative duties, 9.8% of them were lower-level managers (Responsible Nurse, Deputy Head of Unit, Team Leader). While 6.4% of them work as middle level managers (Deputy Chief Nurse, Unit Manager); 2.7% are senior managers (Chief Physician, Deputy Chief Physician, Chief Nurse, General Manager).

Table 1

Socio-Demographic Characteristics of The Participants

Variables	Frequency	%
Sex		
Female	338	75.1
Male	112	24.9
Age ranges		
18-24	140	31.1
25-31	164	36.4
32-38	57	12.7
39-45	41	9.1
46 and above	48	10.7
Work Unit		
Clinical Unit	266	59.1
Administrative Unit	184	40.9
Administrative Duty		
None	365	81.1
Lower Level Manager	44	9.8
Middle Manager	29	6.4
Senior Manager	12	2.7
Hospital Group		
Group A	150	33.3
Group B	150	33.3
Group C	150	33.3
Total	450	100.0



The explanatory factor analysis results of the strategic planning scale are presented in Table 2. The analysis yielded a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value of 0.962. Based on this result, it was concluded that the sample adequacy was sufficient for factor analysis. KMO values between 0.5 and 1.0 are considered acceptable, indicating that factor analysis is appropriate for the data set (Altunisik et al., 2010:266). Furthermore, when examining the results of the Bartlett's Sphericity test, it can be observed that the obtained chi-square value is significant ($\chi^2(300)=12241.748$, $p<0.05$). This suggests that the correlation matrix is not an identity matrix, indicating the presence of relationships among the variables, which supports the suitability of factor analysis.

In order to determine the factor pattern of the scale, principal component analysis was employed as the factorization method, and varimax rotation was used. During the explanatory factor analysis, four items (SPA 11, SPA 12, SPA 23, SPA 29) were removed from the scale due to their low factor loadings. The remaining 25 items were grouped into three factors. These factors account for 74% of the total variance, as indicated in Table 2. It is generally accepted in multifactorial designs that an explained variance of over 50% is satisfactory (Buyukozturk, 2007). In this study, the three factors extracted from the analysis explain a substantial portion of the total variance. The reliability of the scale was assessed using the Cronbach's alpha coefficient, which was found to be 0.972. This high value indicates that the scale exhibits a good degree of internal consistency and reliability (Table 2).

Table 2

Explanatory Factor Analysis Results of The Strategic Planning Awareness Scale

Items	Factors			Total Item Correlation
	F1: Knowledge	F2: Perception	F3: Process	
SPA 1	.637			.620
SPA 2	.725			.676
SPA 3	.809			.838
SPA 4	.767			.836
SPA 5	.727			.807
SPA 6	.613			.724
SPA 7	.664			.790
SPA 8	.677			.829
SPA 9	.635			.767
SPA 10	.645			.809
SPA 13		.687		.811
SPA 14		.744		.879
SPA 15		.767		.880
SPA 16		.807		.910
SPA 17		.818		.895
SPA 18		.790		.868
SPA 19		.706		.788
SPA 20		.705		.803
SPA 21		.685		.817
SPA 22			.583	.672
SPA 24			.665	.795
SPA 25			.778	.834
SPA 26			.769	.817
SPA 27			.751	.729
SPA 28			.735	.773
Reliability (α)	.944	.964	.918	.972
Explained Variance (%)	25.592	26.449	21.684	73.726

KMO =0.962; $\chi^2(300) =12241.748$; Bartlett Test of Sphericity (p) = 0.000



Not. α : Cronbach's alpha; KMO: Kaiser-Meyer-Olkin.

The confirmatory factor analysis results of the strategic planning scale are presented in Table 3. It is seen that the factor loads of the items are above 0.40 and all correlation relations are significant.

Table 3

Confirmatory Factor Analysis Results of The Strategic Planning Awareness Scale

Factors	Items	Factor Loading	Std Error	t-value	Sig
Knowledge $\alpha=0.944$	SPA 1	.584	-	-	-
	SPA 2	.636	.061	17.898	*
	SPA 3	.804	.108	13.103	*
	SPA 4	.826	.113	13.320	*
	SPA 5	.831	.121	13.374	*
	SPA 6	.776	.133	12.815	*
	SPA 7	.824	.109	13.306	*
	SPA 8	.878	.121	13.810	*
	SPA 9	.819	.121	13.249	*
	SPA 10	.863	.120	13.671	*
Perception $\alpha=0.964$	SPA 13	.859	-	-	-
	SPA 14	.924	.036	28.689	*
	SPA 15	.934	.036	29.399	*
	SPA 16	.940	.036	29.823	*
	SPA 17	.922	.035	28.559	*
	SPA 18	.885	.037	26.186	*
	SPA 19	.720	.045	18.403	*
	SPA 20	.730	.044	18.787	*
Process $\alpha=0.918$	SPA 21	.722	-	-	-
	SPA 22	.854	.066	17.920	*
	SPA 24	.880	.069	18.467	*
	SPA 25	.857	.073	17.973	*
	SPA 26	.755	.079	15.777	*
	SPA 27	.793	.073	16.592	*
	SPA 28	.758	.043	19.915	*
Total Reliability ($\alpha=0.972$)					

Not. α : Cronbach's alpha; Sig: Significance; Std error: Standard error.

* $p < .05$.

The model fit indices for the strategic planning awareness scale are reported in Table 4, and the obtained values are deemed acceptable. Model fit indices assess how well the observed data align with the proposed theoretical model. The reported fit indices in Table 4 indicate that the proposed model fits the data well. These values suggest a good fit between the observed data and the theoretical model of strategic planning awareness. It implies that the factors and items in the scale adequately capture the underlying construct of strategic planning awareness and demonstrate a reasonable fit to the collected data.



Table 4*Model fit indices of the strategic planning awareness scale*

Model Fit Indices	Observed Values	Acceptable Values and References
CMIN/DF	3.993	≤ 5 (Buyukozturk, 2007; Capik, 2014)
RMSEA	0.082	≤ 0.10 (Kazak, 2010; Shadfar and Malekmohammadi, 2015)
CFI	0.935	≥ 0.80 (Buyukozturk, 2007; Nayir, 2013)
TLI	0.926	≥ 0.80 (Akkus, 2019; Shadfar and Malekmohammadi, 2015)
IFI	0.935	≥ 0.80 (Akkus, 2019)
RFI	0.904	≥ 0.80 (Widodo et al., 2020)
NFI	0.915	≥ 0.80 (Duyguner and Golge, 2019; Wu and Wang, 2006)
SRMR	0.057	≤ 0.10 (Akkus, 2019; Hu and Bentler, 1999)

The results of the normality analysis for the scale and its factors are provided in Table 5. Based on the skewness and kurtosis values, which fall within the range of ± 3 , it can be concluded that the distribution of the data is approximately normal (Shao, 2002). Additionally, the normal distribution assumption is further supported by the One Sample Kolmogorov-Smirnov test result, where a p-value greater than 0.05 indicates that the data follows a normal distribution.

Table 5*Normality Test Results of The Strategic Planning Awareness Scale*

Scale and Factors	Skewness	Kurtosis	Results
Knowledge	-0.765	1.223	Normal
Perception	-1.110	2.538	Normal
Process	-0.744	1.302	Normal
Strategic Planning Awareness Scale	-0.926	2.121	Normal

It was determined that the mean score of the participants from the strategic planning awareness scale was 3.75 ± 0.71 . It was observed that the process factor had the lowest mean score (3.57 ± 0.80) (Table 6).

Table 6*Mean and Standard Deviation*

Scale and Factors	Mean \pm Standard Deviation
Knowledge	3.81 ± 0.77
Perception	3.81 ± 0.78
Process	3.57 ± 0.80
Strategic Planning Awareness Scale	3.75 ± 0.71

The Independent Samples T-Test was applied to test whether the study unit of the participants made a difference to their strategic planning awareness. As a result, it was found that the unit they work in did not make a significant difference on strategic planning awareness ($p > 0.05$) (Table 7).



Table 7*Comparison of The Strategic Planning Awareness According to Work Unit*

Variables	N	Mean	SD	t	p
Process					
Clinical Unit	266	3.80	0.80	-0.335	0.73
Administrative Unit	184	3.82	0.73		
Knowledge					
Clinical Unit	266	3.80	0.85	-0.211	0.83
Administrative Unit	184	3.81	0.68		
Perception					
Clinical Unit	266	3.52	0.85	-1.632	0.10
Administrative Unit	184	3.65	0.72		
Strategic Planning Awareness					
Clinical Unit	266	3.73	0.75	-0.667	0.50
Administrative Unit	184	3.78	0.65		

Not. SD: Standard Deviation.

According to the results of the ANOVA test, which was conducted to reveal the effect of the participants' administrative duty on their strategic planning awareness, it was found that this variable created a statistically significant difference in strategic planning awareness. Post-Hoc analysis was applied to determine the source of the difference. Tukey test was used in post-hoc analysis. Accordingly, it was determined that the mean score of the strategic planning awareness scale and the knowledge factor of the senior managers were significantly higher than the employees without administrative duties (Table 8).

Table 8*Comparison of The Strategic Planning Awareness According to Administrative Duty*

The Dependent Variable	Groups with Significant Differences Between	Mean Difference	Standard Error	F	p
Strategic Planning Awareness	Senior Manager	(4.27±0.48)	0.55	2.613	0.04
	No administrative duties	(3.72±0.72)			
Knowledge	Senior Manager	(4.36±0.51)	0.60	3.464	0.04
	No administrative duties	(3.76±0.78)			

According to the results of the ANOVA test, which was conducted to reveal the effect of the hospital group on strategic planning awareness, it was found that this variable created a statistically significant difference on strategic planning awareness. Post-hoc analysis was applied to determine the source of the difference. Tukey test was used in post-hoc analysis. Accordingly, it was determined that the mean score of the knowledge factor of the strategic planning awareness scale of employees in group A hospitals was significantly higher than those working in group B hospitals (Table 9).

Table 9*Comparison of The Strategic Planning Awareness According to Hospital Group*

The Dependent Variable	Groups with Significant Differences Between	Mean Difference	Standard Error	F	p
Knowledge	Group A	(3.94±0.78)	0.23	3.547	0.02
	Group B	(3.70±0.78)			

Table 10 summarizes the results of testing the research hypotheses. Accordingly, although it is confirmed that the administrative duty status and the hospital group have an



effect on strategic planning awareness, it is falsified that the work unit has an effect on strategic planning awareness.

Table 10

Hypothesis Result

Research Hypotheses	Result
H1: The administrative duty status of health workers has an impact on their strategic planning awareness.	H ₁ : accepted
H2: The work unit of healthcare workers influences their strategic planning awareness.	H ₂ : rejected
H3: The hospital group affects the strategic planning awareness of healthcare professionals.	H ₃ : accepted

5. Discussion and Conclusions

The findings from the current study regarding the higher strategic planning awareness of senior managers compared to non-administrative employees are supported by previous research. Orhan & Er (2018) found that managers had higher strategic planning knowledge adequacy scores compared to other employees. Esfahani et al., (2018) highlighted the challenges faced by hospital managers during the implementation of strategic plans. They also reported that employees and managers had varying degrees of participation in the creation of strategic plans, with physicians showing limited involvement. Kilci (2013) found that participants perceived a higher level of personal responsibility of senior management in strategic planning. Soylu & İleri (2010) conducted a study with healthcare professionals and found that a significant portion of employees had limited awareness of the mission, vision, and policy of their institution, which are fundamental elements of strategic planning. This lack of understanding among employees can hinder the organization's ability to achieve its goals. Saleh et al., (2013) reported that while approximately 90% of hospitals had strategic plans, the responsibility for the plan mostly rested with senior managers. The participation of physicians was found to be relatively lower, suggesting a need for increased involvement from all levels of the organization. They emphasized that strategic decisions should not be limited to administrative activities, but should involve all members of the organization to ensure the adoption of common values and principles (Saleh et al., 2013). Overall, the literature supports the idea that successful strategic planning requires the active participation and engagement of employees at all levels. Including a diverse range of perspectives and ideas in the strategy development process can enhance its effectiveness and increase the organization's ability to achieve its goals.

The finding that the strategic planning awareness of employees in Group A hospitals is higher than those working in Group B hospitals aligns with the existing literature on strategic planning in different types of businesses. Kup (2011), in a study examining small-scale businesses, found that many of these businesses lacked sufficient knowledge about strategic planning. They often relied on temporary methods to solve problems instead of implementing comprehensive strategic plans. Similarly, Kilci (2013) reported that 51% of small and medium-sized businesses did not have strategic plans, and only 16% of those with plans had fully implemented them. These findings indicate that strategic planning is not commonly practiced among small businesses. While strategic planning is frequently associated with larger businesses (Aldehayyat & Anchor, 2008), it is important to recognize that strategic planning holds value for organizations of all sizes. Strategic planning helps



minimize uncertainties about the future and enables organizations to attain sustainable competitive advantages. Small businesses can also benefit from strategic planning by setting clear goals, identifying growth opportunities, and effectively allocating resources. Therefore, the current study's finding that employees in Group A hospitals, which typically have larger scales and more resources, exhibit higher strategic planning awareness is consistent with the broader understanding that strategic planning is more prevalent in larger organizations. However, it is crucial to emphasize that strategic planning remains relevant and beneficial for organizations of all sizes, including small businesses.

In the current study, it was found that there was no significant difference in strategic planning awareness between administrative and clinical unit employees. This suggests that the specific work unit or department of the participants did not have a significant impact on their level of strategic planning awareness. In other words, regardless of their unit, participants exhibited similar levels of awareness regarding strategic planning. It is worth noting that this finding differs from the results of a study conducted by Soysal & Kiran (2017), where the strategic planning awareness of administrative and clinical unit managers in a hospital was examined. In their study, they found that administrative unit managers had a significantly higher mean score in the perception dimension of the strategic planning awareness scale compared to clinical unit managers. These contrasting findings may be attributed to the specific context or characteristics of the organizations or participants involved in each study. In the study conducted by Kilci (2013), it was found that 39% of employees agreed with the statement “Employees negate their contributions and remain indifferent to the possibility of incompetence in implementing strategic planning.” This highlights the importance of fostering a common understanding and perception towards strategic planning activities among both administrative and clinical staff. Cooperation and collaboration between these two groups can contribute to the adoption of shared values and principles, ultimately enhancing strategic planning practices in hospitals (Kilci, 2013). Overall, while the current study did not find a significant difference in strategic planning awareness between administrative and clinical unit employees, previous research suggests that differences may exist in specific contexts or roles within organizations. Promoting cooperation and shared understanding among different units and roles can facilitate the effective implementation of strategic planning initiatives.

Indeed, the strategic planning awareness and analysis skills of healthcare professionals play a crucial role in enabling hospitals to effectively respond to patient expectations. When employees at all levels of the organization have a clear understanding of the hospital's mission and vision, they can align their actions and decisions with the strategic goals of the institution. Strategic planning serves as a roadmap for hospitals, guiding them in shaping their future and achieving their objectives. Healthcare professionals, being integral members of the healthcare team, play a vital role in driving the hospital towards that future. Their involvement and active participation in strategic planning processes are essential for the successful implementation of strategic initiatives. Hospital management has an important responsibility in promoting and increasing the strategic planning awareness of healthcare professionals. By providing training, workshops, and educational resources, hospital management can enhance the knowledge and skills of healthcare professionals in strategic planning. This can enable them to contribute actively to the development, implementation, and evaluation of strategic plans. By fostering a culture of strategic thinking and awareness



among healthcare professionals, hospitals can harness the collective expertise and commitment of their workforce to navigate the ever-evolving healthcare landscape. This, in turn, can lead to improved patient outcomes, enhanced organizational performance, and the ability to effectively address the evolving needs and expectations of patients and stakeholders.

Endnote: This study was produced from the doctoral thesis prepared by the first author under the supervision of the second author. In addition, it was presented as a summary paper at the 8th International Health Sciences and Management Congress on May 3, 2023.

References

- Akbolat, M. (2009). *Competitive strategies in the Turkish health sector: A research on hospitals* [PhD thesis], Sakarya University Institute of Social Sciences.
- Aktan, O. (2014). Analyzing master dissertations in terms of strategic planning. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 2(1), 12-31.
- Akkus, A. (2019). Developing a scale to measure students' attitudes toward science, *International Journal of Assessment Tools in Education*, 6(4), 706-720.
- Aldehayat, J. S., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: Awareness and use. *Strategic Change*, 17(7-8), 281-293. <https://doi.org/10.1002/jsc.833>
- Altunisik, R., Coskun, R., Bayraktaroglu, S., & Yildirim, E. (2010). *Research methods in social sciences: SPSS applications*. Sakarya Publishing.
- Altuntug, N. (2007). The dynamic dimension of the competition process, its components and ways to maintain the dynamism. *Suleyman Demirel University The Journal of Social Sciences Institute*, 3(5), 15-29.
- Aribas, N. N. (2015). Dimensions of participation in public strategic planning, *Journal of Academic Approaches*, 4(1), 80-100.
- Bilgin Demir, I. (2015). *A research on the level of knowledge and use of strategic management tools by hospital managers* [Unpublished Master's Thesis], Hacettepe University Institute of Social Sciences.
- Buyukozturk, S. (2007). *Manual of data analysis for social sciences*, Pegem Publishing.
- Capik, C. (2014). Use of confirmatory factor analysis in validity and reliability studies, *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 17, 196-205.
- Drucker, P. F. (2014). *Management challenges for the 21st century* (I. Bahcivangil, G. Gorbon, Trans.; 3rd edition), Epsilon Publishing. (Original work published in 1999).
- Duyguner, U., & Golge, Z.B. (2019). Turkish adaptation of criminal thinking scales: Validity and reliability study, *Current Approaches in Psychiatry*, 11(1), 9-23.
- Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(6), 563-574.
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: Still going strong?. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
- Gurer, H. (2006). Fundamentals of strategic planning and suggestions for its implementation in Turkish public administration. *Journal of The Court of Accounts*, 63 (October), 91-105.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Karagoz, H., & Bay, M. (2018). Effects of strategic planning on organizational performance: An application. *The Journal of Academic Social Science*, 6(67), 353-369. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.13442>
- Kazak, C.F.Z. (2010). Psychometric properties of the Turkish version of the situational motivation scale-SIMS, *Turkey Clinics Journal of Sport Sciences*, 2(2), 86-94.
- Kilci, H. (2013). *Strategic management applications in small and medium-sized enterprises: A study on Tokat moderate manufacturing SMEs* [PhD thesis], Gaziosmanpasa University Social Sciences Institute.
- Kucuksuleymanoglu, R. (2008). Strategic planning process. *Kastamonu Education Journal*, 16(2), 403-412.
- Kup, H. F. (2011). *Strategic planning process and solving problems to use strategic planning in small and medium sized enterprises* [Unpublished Master Thesis], Istanbul Technical University Graduate School of Natural and Applied Sciences.
- Ministry of Health Web Site, Access Link: <https://shgmozehasdb.saglik.gov.tr/TR-53567/ozel-hastane-listesi-faal.html#>
- Nayir, F. (2013). Perceived organizational support scale-short form validity-reliability study, *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Faculty of Education*, 28, 89-106.
- Orhan, U., & Oguzhan, E. R. (2018). Evaluation of attitude about strategic planning process at KOSGEB: A quantitative study. *Journal of Cukurova University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 22(2), 409-418.



- Saleh S, Kaissi A, Semaan A., & Natafgi N. M. (2013). Strategic planning processes and financial performance among hospitals in Lebanon. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(1), 34-45.
- Shadfar, M., & Malekmohammadi, I. (2013). Application of Structural Equation Modeling (SEM) in restructuring state intervention strategies toward paddy production development, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 576-618.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*. South-Western: Thomson Learning.
- Soylu, Y., & Ileri, H. (2010). S. U. Meram Medical Faculty Hospital in example of strategic management practise. *Journal of Selcuk University Social Sciences Vocational School*, 13(1-2), 79-96.
- Soysal, A., & Kiran, S. (2017). Examining the level of awareness of the executive staff towards strategic planning: A hospital example. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 802-807.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2006). *Strategic management of health care organizations*. Blackwell Publishing.
- Tengilimoglu, D., Isik, O., & Akbolat, M. (2018). *Health care management*. Nobel Academic Publishing.
- Tuna, O., & Kilic, I. (2020). An evaluation of corporate social innovation approaches and practices of public and private hospitals in Turkey. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 22(1), 261-278.
- Widodo, S.A., Turmudi, T., Dahlan, J.A., Harini, E., & Sulistyowati, F. (2020). Confirmatory factor analysis sosiomathematics norm among junior high school student, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 448-455.
- Wu, J.H., & Wang, Y.M. (2006). Measuring KMS success: A respecification of the De Lone and Mc Lean's model, *Information and Management*, 43, 728-739.
- Yakut, H., & Korkmazyurek, H. (2012). A study on developing strategic planning awareness scale: Reliability and validity. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(2), 159-170.



Genişletilmiş Özet

Amaç

Hastaneler, mevcut kaynakları dâhilinde verimli ve etkin çalışmak için stratejiler belirleyen ve aynı zamanda kaliteli hizmet sunmak zorunda olan kuruluşlardır. Bu hedeflere ulaşmak için hastane yöneticileri sıklıkla stratejik planlama aracını kullanmaktadır. Stratejik planlama, hastanenin vizyon, amaç ve hedefleri ile kritik başarı göstergelerine ulaşmak için tüm çalışanların seferber edildiği bir süreçtir. Stratejik planlama, hastanelerin hizmet dağılımı, idari süreçler, organizasyon yapısı ve proje yönetimi gibi konulara stratejik bir bakış açısıyla odaklanmasını sağlamaktadır. Stratejik planlar, hastaneler tarafından mevcut durumu şeffaf bir şekilde değerlendirmek, amaç ve hedefleri belirlemek, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için etkin stratejiler oluşturmak, performans göstergelerini ve başarıları izlemek için bir araç olarak kullanılmaktadır. Etkili bir stratejik planlama sürecinin uygulanabilmesi, hastane yönetiminin yanı sıra sağlık hizmeti sunumunda önemli rol oynayan sağlık profesyonellerinin stratejik planlama sürecine ilişkin farkındalığına bağlı olmaktadır. Hastanelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için dış çevredeki değişikliklerin doğasını ve olası etkilerini anlamaları gerekmektedir. Bu gereklilik, çalışanların stratejik düşünme ve planlama kadar stratejik planlama süreçlerine katılımını da önemli kılmaktadır. Dinamik ortamlarda faaliyet gösteren hastanelerin değişen hasta beklentilerine cevap verebilmesi için sağlık çalışanlarının stratejik planlama konusundaki farkındalık düzeyi önemlidir. Stratejik planlama farkındalığı hastanelere alınacak kararların altında yatan varsayımları sorgulamanın yanı sıra amaç ve hedefler üzerinde düşünme fırsatı sunmaktadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalıklarının hangi değişkenlerden etkilendiğini anlamak yönetim bilimleri açısından önem arz etmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalıklarını çeşitli değişkenler açısından incelemektir.

Yöntem

Araştırma kesitsel ve tanımlayıcı türde bir çalışmadır. Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalar A grubu hastaneler, B grubu hastaneler ve C grubu hastaneler olarak belirlenmiştir. Veriler, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan 450 sağlık çalışanı ile yüz yüze gerçekleştirilen anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Anket, stratejik planlama farkındalık ölçeği ile demografik ve mesleki bilgileri içeren sorulardan meydana gelmektedir. Stratejik planlama farkındalığı ölçeği 5'li Likert tipinde derecelendirilmektedir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Stratejik planlama farkındalığı ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's alfa katsayısı ile test edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için Amos programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ve SPSS programı kullanılarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hipotez testleri yapılmadan önce histogram incelenerek, One Sample Kolmogorov-Smirnov testi ($p>0.05$) yapılarak, çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınarak normal dağılım incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığı tespit edildiğinden hipotezlerin testi için parametrik testler kullanılmıştır.

Bulgular ve Tartışma

Stratejik planlama ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.962 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre örneklemin faktör analizi



için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu saptanmıştır (CMIN/DF=3.993, RMSEA=0.082, CFI=0.935). Ölçeğin genel güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's alpha katsayısı 0.972 olarak elde edilirken; bilgi boyutu için bu katsayı 0.944, algı boyutu için 0.964 ve süreç boyutu için 0.918 olarak elde edilmiştir. Katılımcıların %40.9'u idari personel, %59.1'i klinik personeldir. Katılımcıların %81.1'inin idari görevi bulunmamakla birlikte, %9.8'i alt düzey yönetici, %6.4'ü orta düzey yönetici ve %2.7'si üst düzey yöneticidir. Katılımcıların stratejik planlama farkındalık ölçeğinden aldıkları puan ortalamasının 3.75 ± 0.71 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada üst kademe yönetimin stratejik planlama farkındalığının idari görevi olmayanlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Literatüre bakıldığında konuya ilişkin yapılan çalışmalarda benzer bulgular elde edildiği görülmektedir. Yapılan farklı çalışmalar üst kademe yöneticilerin stratejik planlama süreçlerine ilişkin bilgilerinin daha yüksek olduğunu, diğer çalışanların katılımlarının daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca idari görevi olmayan çalışanlar üst yönetimin bu konudaki sorumluluğunun daha fazla olduğunu düşünmektedirler. Sağlık profesyonelleri ile yapılan çalışmalarda çalışanların önemli bir bölümünün stratejik planlamanın temel unsurları olan kurumlarının misyon, vizyon ve politikaları hakkında sınırlı farkındalığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar arasındaki bu anlayış eksikliği, kuruluşun hedeflerine ulaşma yeteneğini engelleme riski taşımaktadır.

Örgütte ortak değer ve ilkelerin benimsenmesini sağlamak için stratejik kararların sadece idari çalışanlarca yürütülmesi gereken faaliyetler olarak görülmemesi, örgütün tüm üyelerini katılımının sağlanması gerekmektedir. Başarılı stratejik planlamaların hayata geçmesi için her seviyedeki çalışanın aktif katılımı önem arz etmektedir. Strateji geliştirme sürecine çok çeşitli bakış açıları ve fikirler dâhil etmek, stratejinin etkinliğini ve örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini artırabilmektedir. Hastanelerin rekabette ayakta kalabilmeleri, sağlık hizmetlerini istenilen kalite ve kalitede sunabilmelerine bağlıdır. Bunun için kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanı sıra hasta ihtiyaç ve beklentilerinin doğru analiz edilmesi önemlidir. Stratejik planlama sayesinde hastaneler bu gereksinimlerde rakipleri ile rekabet edebilecek düzeye gelebilmektedir.

Ayrıca yapılan araştırmada A grubu hastanelerde görev yapan çalışanların stratejik planlama farkındalığının B grubu hastanelerde görev yapanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu farklı işletme türlerinde yapılan araştırmalarla örtüşmektedir. Literatürde konuya ilişkin yer alan çalışmalar stratejik planlamanın küçük işletmeler arasında yaygın olarak uygulanmadığını göstermektedir. Stratejik planlama genellikle daha büyük işletmelerle ilişkilendirilirken, stratejik planlamanın her büyüklükteki kuruluş için değer taşıdığını kabul etmek önemlidir. Stratejik planlama, gelecekle ilgili belirsizlikleri en aza indirmeye yardımcı olarak kuruluşların sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerini sağlamaktadır. Küçük işletmeler net hedefler belirleyerek, büyüme fırsatlarını belirleyerek ve kaynakları etkin bir şekilde tahsis ederek stratejik planlamadan yararlanabilmelidir. Mevcut çalışmanın bulgusu, daha fazla kaynağa sahip olan A Grubu hastanelerdeki çalışanların daha yüksek stratejik planlama farkındalığı sergilemeleri, stratejik planlamanın büyük ölçekli işletmelerde daha yaygın olduğu yönündeki anlayışla tutarlıdır. Ancak,



stratejik planlamanın küçük işletmeler de dâhil olmak üzere her büyüklükteki kuruluş için geçerli ve yararlı olmaya devam ettiğini vurgulamak önem arz etmektedir.

Yapılan araştırmada klinik birim çalışanları ile idari birim çalışanlarının stratejik planlama farkındalığı karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Diğer bir deyişle, katılımcıların çalıştıkları birim ne olursa olsun, stratejik planlama konusunda benzer düzeyde farkındalık sergiledikleri görülmüştür. Literatür incelendiğinde konuya ilişkin yapılan çalışmaların farklı bulgular elde ettikleri, idari birim çalışanlarının stratejik planlama konusundaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklı bulgular, her çalışmada yer alan kuruluşların veya katılımcıların özelliklerine atfedilebilir. Genel olarak, mevcut çalışma, idari ve klinik birim çalışanları arasında stratejik planlama farkındalığında anlamlı bir fark bulmazken, önceki araştırmalar, organizasyonlar içindeki çeşitli rollerde stratejik planlama farkındalığına ilişkin farklılıkların olabileceğini düşündürmektedir. Farklı birimler ve roller arasında iş birliğini ve ortak anlayışı teşvik etmek, stratejik planlama girişimlerinin etkili bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırabilmektedir. Hastanelerin rekabette ayakta kalabilmeleri, sağlık hizmetlerini istenilen kalitede sunabilmelerine bağlıdır. Bunun için kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanı sıra hasta ihtiyaç ve beklentilerinin doğru analiz edilmesi önemlidir. Stratejik planlama sayesinde hastaneler bu gereksinimlerde rakipleri ile rekabet edebilecek düzeye gelebilmektedir.

Hastanelerin hasta beklentilerine cevap verecek adımlar atabilmeleri, çalışanlarının stratejik farkındalık ve analiz becerilerine bağlıdır. Stratejik planlama farkındalığı yüksek olan sağlık çalışanları arasında bilgi ve fikir alışverişi teşvik edilerek ekip çalışması güçlendirilebilmektedir. Bunun için örgütün her kademesindeki sağlık çalışanlarının hastanenin misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. Stratejik planlama hastanelerin geleceğini şekillendirmede bir rehber görevi görmektedir. Sağlık profesyonelleri ise hastaneleri bu geleceğe taşımada en kritik görevi üstlenecek konumdadır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalığının hastane yönetimi tarafından artırılması gerekmektedir. Hastanelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için her çalışanın kendine özgü bilgi ve tecrübesinden maksimum düzeyde faydalanmaları gerekmektedir. Bu nedenle bilgi işçisi konumunda olan sağlık çalışanları gönüllü ya da ortaklar olarak görülmeli ve bu bakış açısı ile yönetilmelidir. Yönetimin böyle bir perspektife sahip olduğu örgütlerde ortaklar arasındaki ilişki emretmeye değil ikna etmeye dayanmaktadır. Bu sayede sağlık çalışanlarının stratejik planlama sürecinde farkındalığı ve katılımı sağlanabilmektedir. Stratejik planlama sürecinin doğru ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik uygulamalardan etkilenen ve aynı zamanda süreci etkileyecek olan çalışanlar ve gruplar tarafından doğru algılanması gerekmektedir. Özellikle iç paydaş niteliğinde olan sağlık meslek mensuplarının algıları ve farkındalıkları, stratejik planlama süreci ile ilgili tutum ve davranışlarının temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece İstanbul ilindeki özel hastanelerde yapılmış olması araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Araştırma bulgularını yorumlarken örneklemin özel bağlamını ve özelliklerini kabul etmek önemlidir.

Öneriler



İleride yapılması planlanan araştırmalar için örneklemin farklı illeri ve kamu hastanelerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmektedir.



Additional information

Conflict of Interest Information: No potential conflict of interest was reported by the authors.

Funding: This work was not funded by any institution.

Support Information: The study did not provide support from any organization.

Ethical Approval Information: The research obtained approval from the Marmara University Health Sciences Institute Ethics Committee with protocol number 12 on 17.01.2022. The data collection phase of the research took place between 06.10.2022 and 06.02.2023.

Contribution Rate Information: The first author's contribution rate is 50%, the second author's contribution rate is 50%.



Geliş Tarihi/Received: 02.08.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 21.09.2023

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2023

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1336595

AFYONKARAHİSAR İLİ SANDIKLI İLÇESİ JEOTERMAL SERACILIK SEKTÖRÜNÜN REKABET AVANTAJININ YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ İŞİĞİNDA DEĞERLENDİRİLMESİ¹

EVALUATION OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF AFYONKARAHİSAR PROVINCE SANDIKLI DISTRICT GEOTHERMAL GREENHOUSE SECTOR IN THE LIGHT OF EXECUTIVE OPINIONS

Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-3869-0639, gurpinar@aku.edu.tr

Ahmet AKTÜRK

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0009-0002-2246-0692, akturkahmed@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada, son yıllarda değişim ve yeniliklerle jeotermal enerjinin sera yetiştiriciliğinde başarılı bir örnek olarak kullanıldığı Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesi'nde faaliyet gösteren sera işletmeleri incelenmiştir. Jeotermal sera faaliyetlerine yapılan yatırımlarda son yıllarda bir artış gözlenmektedir. Bölgenin jeolojik yapısı nedeniyle, ürünlerin müşteriye ulaştırılması noktasındaki kolaylık ve sıcak su kaynaklarının bolluğu gibi avantajlara sahip olunmuştur. Bu çalışma, Sandıklı bölgesinde faaliyet gösteren sera işletmelerinin rekabet avantajı elde etmeleri ve pazar durumlarını sağlamak için Porter'ın Elmas Modeli'ne odaklanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Sandıklı İlçesi'nde faaliyet gösteren sera işletmelerinin rekabet analizi açısından sistemli bir şekilde incelenmesidir. Araştırmanın verileri, işletme sahipleri, yöneticiler ve mühendislere uygulanan bir anket aracılığıyla elde edilmiştir. Tüm işletmelere dağıtılan anketlerden 38 geçerli anket değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Bireylerin ölçeklerdeki her maddeye verdikleri yanıtlar, frekans dağılımlarıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda, faktör koşulları, talep koşulları, firma stratejisi, devletin rolü ve etkinliği gibi temel boyutların yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sektörel kümelenme ise orta-yüksek düzeyde bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Rekabetçilik, Rekabetçilik Analizi, Seracılık.

ABSTRACT

In this study, greenhouse enterprises operating in Sandıklı District of Afyonkarahisar Province, where geothermal energy has been used as a successful example in greenhouse cultivation with changes and innovations in recent years, were examined. There has been an increase in investments in geothermal greenhouse activities in recent years. Due to the geological structure of the region, it has advantages such as ease of delivery of products to customers and abundance of hot water resources. This study focuses on Porter's Diamond Model to ensure the competitive advantage and market status of greenhouse enterprises operating in the Sandıklı region. The purpose of this research is to systematically examine the greenhouse enterprises operating in Sandıklı District in terms of competition analysis. The data of the research was obtained through a survey applied to business owners, Managers, and engineers. Of the surveys distributed to all businesses, 38 valid surveys were evaluated. SPSS 25.0 program was used to evaluate the collected data. Individuals' responses to each item in the scales were examined with frequency distributions. As a result, it was determined that basic dimensions such as factor conditions, demand conditions, company strategy, role, and effectiveness of the state were high. Sectoral clustering was found to be at a medium-high level.

Keywords: Competitiveness, Competitiveness Analysis, Greenhouse.

¹ Bu çalışma, AKÜ SBE de Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR danışmanlığında hazırlanan "Jeotermal Seracılık Sektörü Rekabetçilik Analizi: Afyonkarahisar İli Sandıklı İlçesi Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



1. Giriş

Yatırım sektörlerine son zamanlarda talepte önemli bir artış yaşandığı görülmektedir (Hamza vd., 2021). Yatırım sektörlerinin gelecek öngörüsü olarak ülke ekonomisinin birincil kaynağı olmaya devam edeceği tahmin edilmektedir (Ismael vd.,2021). Tarım da bu yatırım sektörlerinin önde gelenlerinden birisidir.

Seracılık sektöründe rekabetinin artması, yeni potansiyel yatırımcıların pazara girmesini zorlaştırmaktadır. Günümüzün rekabetçi pazarında stratejiler son derece önemli bir yönetim aracı haline gelmiştir (Akoi vd., 2021).

Yatırımcı firmaların stratejik yönetim süreci; örgütsel hedeflere ve bu hedeflere ulaşmak için planlar, politikalar formüle etmeyi ve bir dizi stratejiyi uygulamak için kaynakları tahsis eden politikaları içermektedir (Ali vd., 2021).

Türkiye örtü altı varlığı açısından Dünya’da 4. sırada yer alırken, Avrupa’da İspanya’dan sonra 2.sırada yer almaktadır (Anonim, 2015; Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019).. Örtü altı bitkisel üretimde kısıtlayıcı en büyük etmen dış ortam sıcaklığı ve buna bağlı olarak ısıtma masraflarının maliyetidir. Isıtma masrafları, bölgede seracılığın ekonomik olarak yapılabileceğini belirleyen en önemli kriterlerden birisidir. Isıtma masrafları işletme masraflarının %60’ına kadar çıkabilmektedir. Bu sebepten dolayı Türkiye’de örtü altı tarım alanlarının dağılımı yıllık ortalama sıcaklık dağılımı ile büyük paralellik göstermektedir. Ülkemizde en fazla sera alanı iklim koşullarının en uygun olduğu güney kıyı şeridinde yoğunlaşmıştır. Ülkemizde sera üretiminde birinci sırayı Antalya almaktadır. Bu ilimizi sırasıyla Mersin, Adana ve Muğla illeri takip etmektedir. Bu illerdeki sera üretimi, ülkemizdeki toplam sera üretiminin yaklaşık %90’ını oluşturmaktadır (Anonim, 2015; Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019). Bu çalışma, son yıllarda önemi gittikçe artan jeotermal enerji kaynaklı seraların bulunduğu Sandıklı bölgesinde faaliyet gösteren seraların pazardaki durumunu ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak için Porter’ ın Elmas Modeline odaklanmaktadır. Porter (1990) Elmas Modeli ile ülkelerin bazı sektörlerde başarıyı nasıl yakaladıklarını incelemiştir. Bu modele göre bir sektörde firma stratejileri, talep koşulları, bağlantılı ve destekleyici endüstri faktörlerini bulabilmek ulusal rekabet avantajını elde etmek demektir. Bu faktörler birbirlerini etkileyecek düzeydedirler (Barca vd., 2006:40). Elmas modeli genel olarak; üretim faktörlerinin tamamını ele alırken aynı zamanda bir ülkenin hangi sektörde başarılı hangi sektörde başarısız olacağını da nedenleriyle açıklamaktadır (Bakoğlu, 2003:732).

Rekabet edebilirlik, ekonomi, kamu politikası ve iş stratejisinin merkezinde yer alan kritik bir kavramdır. Firmaların, endüstrilerin, bölgelerin ve ülkelerin küresel pazarlarda etkin bir şekilde rekabet edebilme yeteneğini ifade eder. Günümüzün küresel dünyasında, rekabet gücü her zamankinden daha önemlidir.

Porter (1990), ulusların rekabet avantajının firmaların yenilik yapma ve ürünlerini ve süreçlerini yükseltme yeteneklerine bağlı olduğunu savunur. Porter kitabında ulusal rekabet avantajının dört belirleyicisini tanımlamaktadır. Bunlar; girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejisi, yapısı ve rekabet. Bu faktörler arasındaki etkileşimin, firmaların rekabet etmesi ve yenilik yapması için eşsiz bir ortam yarattığını vurgulamaktadır.



Bu araştırmanın odak noktası, jeotermal seracılık sektörü yatırımlarıdır. Afyonkarahisar’ın Sandıklı ilçesinde seracılık önemli ve hızla yükselen sektörlerden biridir. Bu bölge ülkemizde son yıllarda en sıcak yatırım destinasyonlarından biri haline gelmiştir.

Seracılık sektörü ülkemizde sürekli genişlemekte ve her geçen gün yatırım için daha cazip hale gelmektedir. Son yıllarda özellikle Sandıklı ilçesindeki jeotermal seracılık, ülke ekonomisine yapılan en önemli katkılardan biri olarak görülmekte ve bu nedenle de giderek artan sayıda yatırımcıyı bölgeye çekmektedir. Yatırım yapma tercihlerinde geleneksel seracılıktan öte jeotermal ısıtma sistemlerinin kullanılması önemli bir etkidir. 2023 Nisan itibarıyla Sandıklı ilçesinde 42 sera faaliyet göstermektedir. Halihazırda devam eden sera inşaatları bulunmaktadır. Sandıklı bölgesi bir bütün olarak gelişmeye ve küresel standartlara uyum sağlamaya devam etmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar ışığında bu çalışmanın birincil amacı Porter’ın Elmas Modeli ile yatırım endüstrisi olan seracılık sektörünün rekabet avantajını belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek ve çalışmanın rekabet üzerindeki avantajını belirleyebilmek için elmas modeli kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde rekabet stratejileri ve rekabet gücü incelenmiştir. İkinci bölümde seracılık ve jeotermal seracılık konuları ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde ise jeotermal seracılık sektörü rekabetçilik analizinin araştırma bölümüne yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Rekabet Kavramı ve Rekabet Stratejileri

2.1.1. Rekabetin tanımı

Rekabet kavramı, çeşitli piyasa sonuçları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok araştırmacı ile birlikte, ekonomi alanında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Örneğin, Porter (1980), şirketler kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaya ve müşterilere daha iyi ürün veya hizmetler sunmaya çalıştıkça, rekabetin etkinlik, üretkenlik ve yenilikçilikte gelişmelere yol açabileceğini savunmaktadır. Benzer şekilde Schumpeter (1942), firmaları araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmaya ve pazara yeni ürünler getirmeye teşvik ettiği için rekabetin ekonomik büyümenin temel itici gücü olduğunu belirtmiştir.

Bazı çalışmaların ise özellikle oldukça rekabetçi pazarlarda rekabetin olumsuz etkilerine odaklandığı görülmektedir. Örneğin, Sutton (1991), şirketler pazar payı kazanmak için fiyat savaşlarına ve agresif pazarlama taktiklerine girdikçe, yoğun rekabetin kârlarda azalmaya ve fiyat dalgalanmasında artışa yol açabileceğini savunmaktadır. Şirketler uzun vadeli büyümeden çok kısa vadeli kazanımlara odaklandığından, bu durum ürün kalitesinde düşüşe ve inovasyon eksikliğine yol açabilir.

Porter (1990) tarafından yapılan başka bir çalışma, rekabetin firmaların rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Rekabetin, firmaları yenilik yapmaya, verimliliği artırmaya ve ürün ve hizmetlerini farklılaştırmaya zorlayarak performanslarını iyileştirmek için bir güç olabileceğini savunmuştur. Porter’ın çalışmalarının stratejik yönetim alanında önemli bir etkisi olduğu ve düşüncelerinin araştırmacılar tarafından halen uygulandığı bilinmektedir.

Yukarıda bahsedilen tanımlar ışığında örgütlerin yaşamlarına devam edebilmesi için rekabetin vazgeçilmez bir unsur olduğu söylenebilir. Örgütler dinamik çevre ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için bir takım stratejiler oluşturmak durumundadır.



2.1.2. Rekabet Stratejileri

Son yıllarda küreselleşme, ekonomik refahı desteklemek ve geliştirmek için sürdürülebilir stratejiler tasarlayarak rekabet avantajı oluşturma konusunda çok sayıda fırsatın yanı sıra büyük bir baskı da oluşturmuştur. Örgütler, küresel rekabetin bu mevcut doğasının nasıl ele alınacağına dair net bir rehberlik olmaksızın zorluklarla karşılaşmaktadır. Ulusal ve bölgesel ekonomilerin rekabet edebilirliğine ilişkin ampirik değerlendirmeler sunan önemli raporlar (Bknz. Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu; Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü tarafından yayınlanan Dünya Rekabet Edebilirlik Yıllığı) ve çeşitli yazarların vaka çalışmaları bulunmaktadır. Kapsamları, üstlendikleri rekabet gücünün itici güçleri, endüstriyel sektörler ve coğrafi kapsamı bakımından büyük farklılıklar göstermektedir. Örneğin, Öz (2002) yapmış olduğu çalışma ile, Türk sanayi sektörlerinde (cam, inşaat, deri giyim, otomobil ve çelik sektörlerinde) uluslararası rekabet gücünün kaynağını belirlemeye çalışmıştır. Ajitabh ve Momaya (2004), firmaların rekabet edebilirliğini ayrıntılı bir şekilde incelemiş ve etkin kapasite kullanımı ve kalite yönetimi yoluyla verimliliği artırmanın, endüstriyel büyümeyi mümkün kılan asıl yol olduğunu özetlemiştir. Hamalainen (2003) başka bir çalışmasında, üretim firmaları için rekabet avantajının stratejik konuları olarak üretken kaynaklar, sosyo-ekonomik altyapı, kapasite kullanımı ve teknolojik altyapıya dikkat çekmektedir. Ayrıca maliyet, esneklik, kalite, teslim süresi, ürün ve pazar özellikleri, hükümet politikaları ve yenilikler, literatürde çeşitli yazarlar tarafından tartışılan ve firmaların rekabetçi kalmasına yardımcı olan ortak faktörler olarak görülmektedir.

Strateji ve yönetim literatüründe, araştırmacılar bir firmanın rekabet avantajının stratejik kaynaklarından elde edilebileceğini tartışmışlardır (Barney, 2002; Barney & Hesterley, 2006; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Grant, 1991), bu kaynakların değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olduğunu ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yeniden yapılandırılabilirliğini ileri sürmektedir (Barney, 1991). Kaynak temelli görüşün yeni bir uzantısı, firmaların doğal çevrenin ortaya koyduğu sorunları dikkate alarak rekabet avantajı elde edebileceğini öne süren doğal kaynak temelli firma görüşüdür (Hart ve Dowell, 2011). Bu önermeye göre, bir firmanın doğal çevrenin kısıtlamalarını ortadan kaldırmak için bir çevresel sürdürülebilirlik stratejisi geliştirme yeteneği, rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır. Gerçekten de, bir firmanın kirlilik, ürün yönetimi ve sürdürülebilirlik gelişimi gibi çevresel sorunları çözmeye yönelik stratejik yetenekleri muhtemelen onun rekabetçi performansını artıracaktır (Hart, 1995). Bununla birlikte, diğer araştırmacılar, çevresel sürdürülebilirliğe aşırı derecede odaklanmanın, firmanın operasyonel maliyetine ek maliyet getirebileceğini iddia etmektedir (Roxas vd., 2017).

2.2. Elmas Modeli

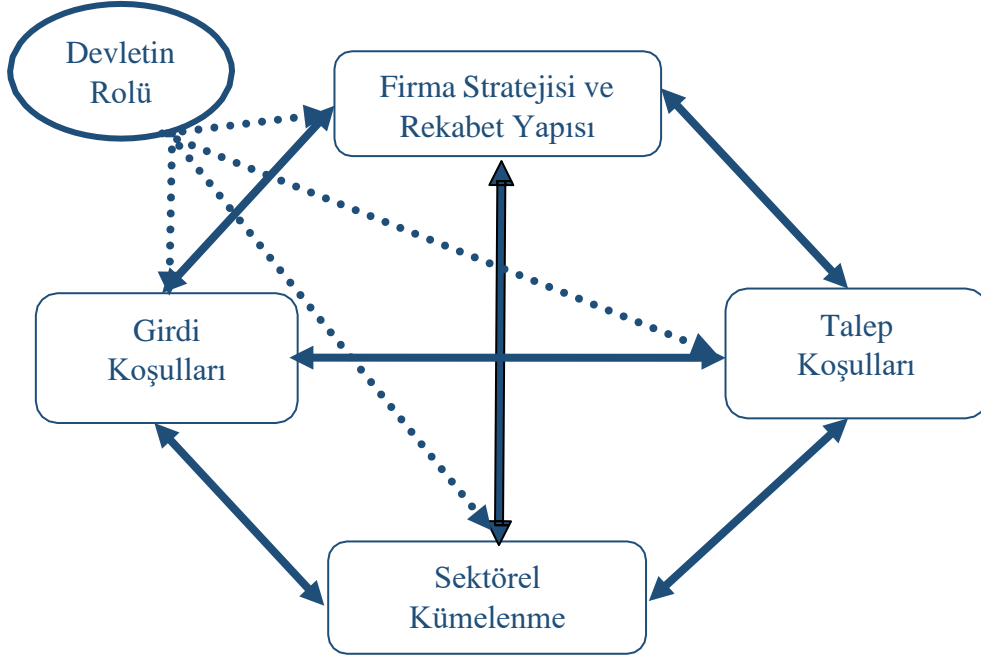
Porter'a (1998) göre, yerli firmaların doğması, yenilikçi olması veya rekabet etmesi için bağlamı yaratan ve çevreyi şekillendiren bir ulusun dört geniş belirleyicisi vardır. Bu belirleyiciler, tek bir ulus veya bir uluslar sistemi için düşünülebilir. Bu belirleyiciler (a) vasıflı işgücü gibi faktör koşulları, (b) ürün ve hizmetlere yönelik talep koşulları, (c) ilgili ve destekleyici endüstriler ve (c) şirketlerin nasıl kurulduğunu, organize edildiğini belirleyen firma stratejisi, yapısı ve iç rekabettir.



Ülkelerin uluslararası düzeyde belirli bir endüstride başarıya ulaşmalarının temel sebebi: Bir ülkeyi rekabet avantajı yaratmaya teşvik eden veya engelleyen ülke içerisindeki yerel firmaların rekabet ettikleri ulusal ortamdaki dört rekabet belirleyicisine bağlıdır. Bu ulusal üstünlüklerin belirleyicisi olan “Elmas Modeli” şekil 1 de görülmektedir, (Porter, 1998: 99);

Şekil 1

Porter'in Elmas Modeli



Kaynak: Porter, M. (1998).

- Girdi koşulları: Ülkenin belirli bir sektörde rekabet edebilmesi için nitelikli işgücü veya altyapı gibi üretim faktörlerindeki konumu.
- Talep koşulları: Endüstrinin ürün veya hizmetine yönelik iç pazardaki talebin niteliği.
- İlgili ve destekleyici endüstriler: Rekabet gücü olan tedarikçi endüstriler ile ilgili endüstrilerin ülke içerisinde var olup olmadıkları.
- Firma stratejisi, yapısı ve rekabet: Ülkede şirketlerin nasıl yaratıldığını, organize edildiğini ve yönetildiğini ve iç rekabetin doğasını da etkileyen ulusal koşullar.

Bu şekildeki ulusal Belirleyiciler, bireysel olarak ve bir sistem olarak, bir ulusun firmalarının doğduğu ve rekabet ettiği ulusal ortamı yaratır. Bununla birlikte Bir endüstride rekabet avantajı için gerekli işletme sahipleri ve yöneticileri için yatırım yapma ve inovasyon baskısı yaratır. İşletmeler, içinde buldukları ulusal çevrelerinin, bazen yalnızca daha fazla bağlılık nedeniyle, uzmanlaşma seviyeleri ve becerilerinin sayesinde rekabet avantajı elde ederler. Firmalar, içinde buldukları ulusal çevrelerinin, ürün ve süreç ihtiyaçları hakkında daha iyi bilgi ve öngörü sağladıklarında endüstrilerde rekabet avantajı elde ederler. Nihayetinde, uluslar belirli endüstrilerde başarılı olurlar çünkü ulusal ortamları dinamik ve zorlayıcıdır ve firmalar zaman içinde avantajlarını yükseltmek ve genişletmek için çaba göstereceklerdir (Porter, 1998: 99).

Porter, ölçeği oluşturan boyutları şu şekilde değerlendirmiştir (Porter, 1990: 76).



Girdi Koşulları, bir firmanın ihtiyaç duyduğu özel uzmanlık gerektiren işgücü, doğal kaynaklar, altyapı olanakları, sektörel bilgi birikimi ve üniversite araştırma desteği gibi unsurları içerir.

Talep Koşulları, ülkenin önde gelen sektörlerine yönelik var olan yerel talep ve nitelikli iç talebin varlığını ve iç talebin yabancı pazarlara etkisini içerir. Sektörel Kümelenme, sektörün mevcut fırsatları ve kaynaklarını ortak kullanımını ve sektörün üretim için ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayan tedarikçilerin varlığını içerir. Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı, firmaların yönetimi ve rekabet yöntemleri, ulaşmak istedikleri hedefler, ilgili endüstrideki rekabet gücü ve ulusal rekabet ortamının büyüklüğü ile ilgilidir. Modeldeki dış (dolaylı) bir değişken olan Devlet faktörü, uyguladığı eğitim politikalarını, çalışma yaşamıyla ilgili düzenlemeleri ve sermaye piyasalarına yönelik politikaları içerir.

Elmas modeli tanıtıldığı dönemde çeşitli tartışmalara yol açmıştı. Porter'ın (1990) bir ülkenin uluslararası rekabet edebilirliğini ölçmeye yönelik yeni konsepti, akademinin geleneksel ekonomik formül anlayışını, bir firmanın rekabet gücünün bir ülkenin rekabet gücüne dayanabileceğini belirten bir dizi yönetim teorisine dönüştürmüştür.

2.3. Seracılık Sektörü

Sera; tarımsal bitkilerin ekonomik olarak yetiştirilmesine, bitki üretimi için gelişim faktörleri sağlamaya ve iklim koşullarının doğal ortamda bitki yetiştirmeye uygun olmadığı dönemlerde mekanizasyona imkan tanıyan tarımsal yapılarıdır (Baytorun, 2016). Dış ortam iklim koşullarına bağlı kalmaksızın bitki ihtiyacının optimum koşullarda sağlandığı; fide, yetiştiricilik, araştırma ve demonstrasyon amaçlarıyla kurulan cam veya plastik örtülü, çelik ve ahşap konstrüksiyonlu, gerekli tesisatlar kurularak yılın 12 ayı üretim yapılabilen yapılara sera denir (Demir, 2001).

Bir tarım işletmesinin tarım arazilerinin yarısından fazlası üzerinde seracılık faaliyeti yürütülüyorsa (sera ve yardımcı tesisler bulunuyorsa) ya da işletme gelirinin yarısından fazlası seracılık faaliyetinden elde ediliyorsa bu işletmeye “sera işletmesi” ya da “seracılık işletmesi” adı verilir. İşletmenin ekonomik gücü, işletmenin bulunduğu bölgenin özellikleri, yetiştirilen ürün çeşidi, ürünün değerlendirme şekli ve pazarlama olanakları gibi faktörler seracılık işletmesinin büyüklüğünde etkilidir (Uzal Seyfi, 2022).

Dünya genelinde birçok ülkede farklı sera faaliyetleri yürütülmektedir. Sera yetiştiriciliğinde ileri teknolojiye sahip ülkeler arasında; ABD, Hollanda, Japonya, İngiltere, Belçika, Fransa, İtalya, Almanya, Danimarka, İsveç ve bazı Doğu Avrupa ülkeleri sayılabilir. Dünya genelinde sera yönetimi soğuk bölgelerden ılıman bölgelere doğru kaymaktadır. Bu nedenle sera yönetimi, 30-40 enlemleri arasındaki ülkelerde daha fazla yapılmaktadır. 30. enlem altına indikçe, aşırı sıcaklık nedeniyle seralarda soğutma sistemleri gerekmektedir. 40. enlem üzerine çıktıkça, ısıtma maliyetleri artacaktır çünkü daha soğuk bir iklime sahiptirler. Bu nedenle, sera yönetiminin en uygun olduğu enlem kuşağı, ılıman iklim kuşağıdır (Yağanoğlu, 2008).

Bitkisel üretim, Dünya’da geçmişten günümüze açık alanlarda üretim ve korunmuş alanlarda üretim diye ikiye ayrılır. Botanik bahçeleri ve korumalı alanlarda yapılan bitkisel üretim faaliyetleri sonucu seracılık ortaya çıkmıştır. Roma imparatorluğuna kadar dayanan seracılığın tarihi MS 30 Roma İmparatoru Tiberius zamanına rastlamaktadır (Anonim, 2015).



Günümüzde, seraların Dünya üzerinde geniş bir yayılım alanına sahip olduğu bilinmektedir. Dünyada yaklaşık 800.000 hektar alanda seracılık faaliyetlerinin yürütüldüğü ve en fazla Akdeniz ülkelerinde örtü altı tarım alanlarının bulunduğu bilinmektedir. Dünyada, toplam sera alanının %85'i plastik örtülü, % 15'i cam örtülü seralardan oluşmaktadır (Silleli vd., 2020). Türkiye, örtü altı tarım alanında Dünyada 4. sırada, Avrupa'da ise İspanya'dan sonra 2. sırada yer almaktadır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2019). Ülkemizde toplam örtü altı üretim alanı 854.598 da'dır. Bunun %54,5'i (464.973 da) plastik seralardan, %8.92'si (76.213 da) cam seralardan, %24.8'i (212.657 da) alçak tünellerden ve %11.78'i (100.755 da) yüksek tünellerden oluşmaktadır (Tüik, 2021).

Türkiye'de Seracılık faaliyetleri 1940'lı yıllarda Antalya'da kurulan cam seralarla başlamıştır. 1940-1960 yılları arasında seracılığın ilerlemesi yavaş gerçekleşmiştir (Tüzel vd.,2005) Ülkemizde seracılığın en önemli gelişim gösterdiği yıllar 1970'lerden sonraki yıllardır (Öneş, 1986). Bunun en önemli nedeni, seralarda cam olan örtü malzemesi yerine hafif, ucuz ve kullanımı kolay olan polietilen (PE) örtü malzemesinin kullanılmaya başlanmasıdır (Çolak, 2002). Sera alanlarında 1975-1985 yılları arasında önemli artışlar gerçekleşmiştir. 1990-1997 yılları arasında toplam sera alanlarında %64,5 oranında artış görülmüştür (Tüzel ve Eltez, 1997; Sevgican, 2000). Ekonomik kriz nedeniyle 2001 yılında seracılıkta bir gerileme görülmüş olsa da sera alanlarındaki artış devam etmiştir.

Günümüz koşullarında tarım sektöründe kış aylarının soğuk geçmesi, tarla üretimini olumsuz etkilemektedir. İnsan nüfusundaki artışla birlikte seracılık faaliyetleri de hız kazanmıştır. Türkiye'de toplam örtü altı tarım alanı 2011 yılında 611.451 iken 2021 yılında 854.598'e yükselmiştir. Bu zaman diliminde, cam sera varlığı 76.213 ile 85.749 arasında dalgalı bir değişim gösterirken, plastik sera varlığı ise 247.962'den 464.973'e yükselmiştir. Ülkemizde alçak ve yüksek tünel varlığı 2011 yılında 175.701'de ve 108.910'de iken 2021 yılında 212.657 ve 100.755 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 2020 yılında yaşanan Covid 19 pandemisiyle birlikte daha hızlı artış göstermiştir. 2021 yılında Türkiye'de toplam sera varlığı 541.186 da alana ulaşmıştır (Baytorun, 2016).

Seralarda, bitkilerin gelişebilmesi için uygun çevre koşullarının oluşturulması gereklidir. Bunun için, sera içerisinde havalandırma, soğutma ve ısıtma gibi iklimsel parametrelerden yararlanılır. Sera kurulacak yörenin iklim özelliğine göre sera yapısı ve konstrüksiyon malzemesi belirlenir ve projesi hazırlanır. Planlama ve projelendirme aşamasında sera tipi, statik ve mukavemet hesaplamaları yapılarak sera içerisindeki iklimsel denetim elemanları olan; havalandırma, ısıtma, serinletme ve gölgeleme gibi sistemler planlanır (Yağanoğlu, 2014).

2.3.1. Sandıklı'da Jeotermal Seracılık²

Sandıklı Belediye Başkanlığı'nın %99 hissedarlığıyla kurulan Sanjet Anonim Şirketi (Jeotermal Su Dağıtım Şirketi) 1994 yılından günümüze kadar ilçede jeotermal enerjiyle konut ısıtımına başlamıştır. 1994'ten beri 3 adet ruhsat sahasıyla çevreye uyumlu hale gelmesinin yanı sıra üretim ve reenjeksiyon kuyularını açarak yenilenebilir kaynak politikalarını hala sürdürmektedirler. Günümüzde hala üretim kuyusu ve reenjeksiyon kuyularının açılması devam etmektedir. (<https://www.sanjet.com.tr/hakkimizda>)

² Bu bölüm de yer alan veriler Sandıklı Jeotermal Isıtma Termal Turizm Ticaret Seracılık A. Ş. Müdürlüğü ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle derlenmiştir.



Sandıklı ilçesinde konutlarda kullanılan jeotermal enerjinin ısı merkezlerinden suyun reenjektte edilerek tekrar kullanılabilir olmasıyla seracılıkta kullanımı fikri ortaya çıkmıştır. Böylece geri dönüş hattına yakın ve uygun alanlarda jeotermal ısıtma ile sera yetiştiriciliğinin yapılabilirliği uygun olmaktadır. Topraksız tarıma olan ilginin artması örtü altı yetiştiricilikte sera içerisinde yetiştirilen bitki için gerekli iklim koşullarının oluşturulması bitkilerin soğuktan etkilenmesini önlemek amacıyla sera içerisinde ısı dengesinin oluşturulması gibi etmenlerin önemiyle birlikte alternatif tarım yöntemlerine geçilmesi kararı alınmıştır. Ülkemizin özellikle Akdeniz bölgesinde yoğunlaşan örtü altı bitki maliyetlerine olan olumlu etkisiyle serayı ısıtma maliyetlerinin düşük olması, jeotermal kaynak ile modern sera yetiştiriciliğini daha da cazip hale getirmiştir. Bütün bu olumlu adımların değerlendirilmesi sonucunda Sandıklı ilçesinde jeotermal ısıtma ile sera kurulumu için ilk adımlar atılmıştır.

Örtü altı yetiştiricilikte topraksız tarımın önem kazanmasıyla birlikte Sandıklı ilçesi iklim özelliklerinin ve bulunduğu jeolojik konum itibarıyla sahip olduğu jeotermal enerji bakımından örtü altı yetiştiricilikte elverişli durumdadır. 2003 yılında yerli yatırımcıların öncülüğünde kurulan ilk domates serası ile Sandıklı ilk defa topraksız tarımla tanışmış ve ilk defa jeotermal enerji ile sera ısıtmacılığına başlanılmıştır. Topraksız tarımda %25 devlet teşviki ile yetiştiricilerin desteklenmesi, ilçenin coğrafi konumu açısından ılıman iklim kuşağında olması, ilçenin iklim özelliklerinin örtü altı yetiştiriciliğine uygun koşullar, Türkiye'nin diğer illerinde de yavaş yavaş gelişmeye başlayan jeotermal enerjinin sera ısıtmacılığında kullanılmasıyla birlikte ilçenin yerli yabancı yatırımcıların da ilgisini çekerek cazibe merkezi haline gelmiştir.

Sandıklı'da ilk kurulan serada 17.000 m² alan ile domates üretimine devam edilirken ilçede ikinci seranın kuruluş kararı için 2007-2009 yılları arası ilçede ilk sera başta olmak üzere Türkiye'deki yaklaşık 20'ye yakın sera gezilerek örtü altı yetiştiricilik üzerine gereken bilgi sağlanmıştır. 2010 yılında 50.000 m² alana yeni bir sera daha kurularak toplam sera alanı 67.000 m²'ye ulaşmıştır. 2016 yılından bu yana yerli ve yabancı yatırımcıların da katılımıyla birlikte 2023 yılı itibarıyla 42 adet sera işletmesi ve 9 ısı merkezi kurulmuştur. Bunlarla birlikte 1.916.650 m² alanı ısıtılmaktadır.

Türkiye'de fidan üretimi konusunda üst seviyelerde olan Sandıklı ilçesinde; jeotermal serada şeftali, erik, badem, kayısı ve ceviz başta olmak üzere talebe göre fidan üretimleri yapılmaktadır. Yine tüplü fidan üretimi de yapılmaktadır. Sandıklı Belediyesine bünyesinde bulunan Sanjet A.Ş.'ye ait seralar teknolojik bir seradır ve tamamen jeotermal enerjiyle ısıtılmaktadır.

Jeotermal seracılık, Türkiye'de son yıllarda giderek yaygınlaşan bir tarım uygulamasıdır. Ancak, sektördeki rekabetin artmasıyla birlikte, jeotermal seracılık üreticilerinin rekabet edebilmeleri için yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Afyonkarahisar ilinin Sandıklı ilçesi, Türkiye'nin önemli jeotermal kaynaklarına ev sahipliği yapmaktadır. Bu jeotermal kaynaklar, son yıllarda jeotermal seracılık sektörünün hızla gelişmesine ve yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır. Jeotermal seracılık, sera ortamında jeotermal enerji kullanarak bitki yetiştirme ve tarım faaliyetleri gerçekleştirme yöntemidir. Bu yöntem, yıl boyunca istikrarlı bir üretim ve enerji verimliliği sağlamasıyla dikkat çekmektedir.



Afyonkarahisar ilinin Sandıklı ilçesi, sahip olduğu jeotermal kaynaklar sayesinde jeotermal seracılık sektöründe önemli bir rekabet avantajına sahiptir. Jeotermal enerji kaynaklarının bolluğu, ilçenin tarımsal üretim potansiyelini artırarak yerel ekonomiyi canlandırmıştır. Jeotermal seracılık, ilçedeki tarım sektörünü çeşitlendirmiş ve yeni istihdam olanakları yaratmıştır.

Bu çalışmada, Afyonkarahisar ilinin Sandıklı ilçesindeki jeotermal seracılık sektörünün rekabet avantajını inceleyerek, sektörün büyümesine ve gelişmesine katkı sağlama hedeflenmektedir. Bu kapsamda Jeotermal seracılığın ilçe ekonomisi üzerindeki etkileri değerlendirilecek, sektörün rekabet gücünü artırmak için öneriler sunulacak ve ilçenin jeotermal seracılık alanındaki potansiyeli ortaya konulacaktır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tarım, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınma politikalarında öncü sektör olarak görülmektedir. Bu politikaların amacı, üretimi, kişi başına geliri ve ekonomiyi artırmak, aynı zamanda sosyo-kültürel yapıyı geliştirmektir.

Bu çalışmanın amacı, Afyonkarahisar ilinin Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren sera tesislerini rekabet analizi açısından sistematik olarak incelemektir.

Bu çalışmanın önemi, özellikle Afyonkarahisar'da benzer araştırma yapılmaması nedeniyle bu alandaki araştırmacılar için temel bir referans oluşturmasına ve seraların arasındaki rekabetin incelenmesine dayanmaktadır. Bu önemli konuda fazla araştırma olmadığından araştırmacılar ve seralar bu çalışmadan stratejiler ile zayıf ve güçlü yönler açısından faydalanabilecektir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Afyon ili Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren sera yöneticileri oluşturmaktadır. Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren 42 serada 46 beyaz yakalı (yönetici, mühendis) çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın kapsamı ve modeli gereği araştırmanın evreni aynı zamanda araştırmanın örnekleme olmaktadır. Bu bağlamda oluşturan 46 yöneticiye anket uygulanmıştır.

3.3. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmanın verileri işletme sahiplerine, yöneticilere ve mühendislere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Tüm işletmelere dağıtılan 46 ankettan geçerli olan 38 anket değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde; SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Kişilerin ölçeklerde yer alan her bir maddeye verdiği yanıtlar, frekans dağılımları ile incelenmiştir. Ayrıca 42 işletmenin sahipleri ile görüşmeler yapılmış ve uzman görüşleri kapsamında sektör ile ilgili çıkarsamalar yapılmıştır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Model ve Ölçek

Araştırmada kullanılan rekabetçilik (Diamond Model) ölçeği M.E. Porter'ın çalışmalarından esinlenerek geliştirilmiştir (Porter, 1979). Ölçek aslen, girdi koşulları, talep koşulları, sektörel kümelenme ve firma stratejisi ile rekabetçi yapı olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır: Bunların dışında, Porter aynı zamanda rekabet avantajının değişiminde etkili



olan ve dışarıdan elması etkileyen dolaylı, dış bir faktör olan devlet boyutuyla da ilgilenmiştir.

Ölçeklere ilişkin yapılan, güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Rekabetçilik (Elmas Modeli) ölçeği için Cronbach Alpha 0.95'tir. Toplamda 87 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeğiyle alınmıştır. Cronbach's alpha için alt limit değeri 0,70 olarak kabul edilmiştir (Hair, vd., 1998). (1 = Düşük, 5 = Yüksek)

Tablo 1

Rekabetçilik (Elmas Modeli) güvenilirlik analizi

Temel Boyutlar	Cronbach's Alpha
ELMAS MODELİ ÖLÇEĞİ	0,95
Girdi Koşulları	0,89
Talep Koşulları	0,83
Sektörel Kümelenme	0,89
Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	0,95
Devletin Rolü ve Etkinliği	0,94

Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Testin güvenilirlik katsayısı olarak hesaplanan korelasyon (r), test puanlarına ilişkin bireysel farklılıkların ne derece gerçek ve ne derece hata faktörüne bağlı olduğunu yorumlamak amacıyla kullanılır. Güvenilirlik katsayısı ,80 olan bir test için bireyler arası gözlenen test puanlarındaki farkların %80 oranında gerçek farkları, %20 oranında ise hatayı yansıttığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2003: 164). Güvenilirliği test etmek için farklı yöntemler bulunmakla birlikte çalışmada, özellikle Likert tipi toplamalı ölçeklerde maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirleyen Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır (Şencan, 2005: 114). Can (2017)' e göre $0,60 \leq \alpha < 0,90$ arası oldukça güvenilirdir.

Tablo 2

Tanımlayıcı İstatistikler

Temel Boyutlar	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Girdi Koşulları	38	4,1897	,30450	-,049	-,330
Talep Koşulları	38	4,1608	,32950	-,80	,364
Sektörel Kümelenme	38	3,9546	,35854	,387	,547
Firma Stratejisi	38	4,0212	,51994	-,345	-1,088
Devletin Rolü	38	4,3564	,48685	-1,021	1,414

Tablo 2'de elmas modeli ölçeğinin boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. George ve Mallery (2010); Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre; basıklık ve çarpıklık ve değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığı ifade etmekte ve parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada kullanılan elmas modeli ölçeği boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğu bulunmuştur.

3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma sonucu elde edilen verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3'te verildiği gibidir.



Tablo 3*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	14	36,8
	Kadın	24	63,2
Yaş	18-25	3	7,9
	26-35	13	34,2
	36-45	12	31,6
	46-55	6	15,8
	56 ve üzeri	4	10,5
Tecrübe	5 yıl ve daha az	15	39,5
	6-10 yıl	15	39,5
	10 yıl üzeri	8	21
Eğitim Durumu	Lise	9	23,7
	Lisans	18	47,4
	Lisansüstü	11	28,9
Konum	İşletme Sahibi	4	10,5
	İşletme Ortağı	5	13,2
	Genel Müdür	12	31,6
	Ziraat Mühendisi	17	44,7
Firmanın Hukuki Yapısı	Anonim Şirket	21	55,3
	Limited Şirket	17	44,7
	Seracılık Hakkında Genel Bilgi	Evet	38
Seracılık Hakkında Eğitim	Hayır	0	0
	Evet	27	71,1
	Hayır	11	28,9

Tablo 3 verilerine göre Sandıklı ilçesinde bulunan toplam 42 seranın 38 tanesinden anket dönüşleri sağlanmıştır. Buna göre toplam katılımın %63,2 si kadınlardan % 36,8 lik kısmında erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş sınırı 26-45 yaş aralığındadır. Katılımcılar genellikle 5-10 yıllık tecrübeye sahiptir. Katılımcıların eğitim düzeyleri %47,4 oranında lisan düzeyindedir ve genellikle %45 düzeyinde Ziraat mühendisliği eğitimi almış yöneticilerden oluşmaktadır. Şirketlerin % 55 i anonim şirkettir. Anket yapılan katılımcıların sektör bilgisi % 100 ve jeotermal seracılık hakkında %71 oranında eğitim aldıkları görülmektedir. Bu demografik özellikler yapılan çalışmanın sonuçları açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir

Verilerin analizinde seracılık sektörünün uluslararası rekabetçilik düzeyini ortaya koymak için nicel tekniklerde ölçüler kullanılmıştır. Nicel analizde ise [1-5] aralık ölçümleri kullanılmıştır. Tablo 4'te bu ölçüler görsel bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 4 de Nicel verilerin analizinde değişkenlerin her biri tek dereceli olarak [1-5] aralığında değerlendirilmiştir. 1-5 aralığında değerlendirilmesinin nedeni değişkenlerin aritmetik ortalaması alınarak uluslararası rekabetçilik pozisyonunun belirlenmesidir (Eraslan vd., 2007: 211; Bay vd., 2016: 203).

Tablo 4*Anket Verilerine Yönelik Oluşturulmuş Rekabetçilik Pozisyonlarının Aralık Değerleri*

Nicel (Anket) Aralıklı Değerler/5 Üzerinden	Değerlerin Denk Geldiği Rekabetçilik Düzeyleri
1	Düşük
1-2	Düşük-Orta
2-3	Orta
3-4	Orta-Yüksek
4-5	Yüksek



Bu noktada her bir değişken, tek dereceli olarak beş kategoride -yüksek (4-5), orta-yüksek (3-4), orta (2- 3), düşük-orta (1-2) ve düşük (0) aralı ölçüm- kullanılarak değerlendirilmiştir.

Aşağıdaki tabloda Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesi Jeotermal Seracılık sektörünün uluslararası rekabetçilik pozisyonunun genel değerlendirilmesi gösterilmektedir. Bu aşamada katılımcı uzmanlardan Porter'ın Elmas Modeli üzerinde alt değişkenler olmadan sadece temel değişkenler değerlendirilerek sektörün analiz edilmesi istenmiştir. Sektörün toplam rekabetçilik pozisyonu 4,136 yani "yüksek" seviyede çıkmıştır.

Tablo 5.

Seracılık Sektörü Temel ve Alt Boyutların Rekabetçilik Düzeyleri

TEMEL BOYUTLAR VE ALT BOYUTLAR	ORTALAMA	
GİRDİ KOŞULLARI	4,19	YÜKSEK
İnsan Kaynakları	4,27	Yüksek
Fiziksel Alt Yapı	4,30	Yüksek
Fiziksel Üst Yapı	4,2	Yüksek
Hammadde	4,22	Yüksek
Enerji	4,07	Yüksek
Finansal Kaynaklar ve Sermaye Yapısı	3,99	Orta-Yüksek
Bilim ve Teknoloji	4,28	Yüksek
TALEP KOŞULLARI	4,16	YÜKSEK
İç Talep	3,87	Orta-Yüksek
Dış Talep	4,39	Yüksek
Nitelikle Talep	4,22	Yüksek
Avrupa Birliği/Pazara Yakınlık	4,22	Yüksek
SEKTÖREL KÜMELENME	3,95	ORTA-YÜKSEK
Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetleri	4,13	Yüksek
Üniversitelerin Faaliyetleri	4,13	Yüksek
Yerel Yönetimlerin Faaliyetleri	4,22	Yüksek
Finansal Kurumların faaliyetleri	3,53	Orta-Yüksek
Medyanın Faaliyetleri	3,5	Orta-Yüksek
Tedarikçilerin Durumu	4,16	Yüksek
AR-GE kurumlarının Faaliyetleri	3,99	
FİRMA STRATEJİSİ, YAPISI VE REKABET	4,02	YÜKSEK
Ar-Ge Stratejileri	4,02	Yüksek
Genel Stratejiler	4,05	Yüksek
Rekabet Stratejileri	3,96	Orta-Yüksek
Etkin Pazarlama Stratejileri	4,02	Yüksek
Ürün Yelpazesi	4,08	Yüksek
Kapasite Kullanımı	3,99	Orta-Yüksek
DEVLETİN ROLÜ ve ETKİNLİĞİ	4,36	YÜKSEK
Mevzuat ve Bürokrasi	4,32	Yüksek
Teşvik	4,32	Yüksek
Denetim	4,37	Yüksek
Vergiler ve Sosyal Güvenlik Ödemeleri	4,41	Yüksek

Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde jeotermal seracılık sektöründe girdi koşulları olarak 7 temel alt değişken değerlendirilmiştir. Bu değişkenlerin genel olarak çoğunda sektör rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ilerleme göstermiştir. Fakat finansal kaynaklar ve sermaye yapısı konusunda orta -yüksek düzeyde kalmıştır. Sektör, üretimin en temel unsuru olan insan kaynağını bulmakta problemler yaşamaktadır. Sonuç olarak insan kaynağı değişkeninin rekabetçilik düzeyi 4,27 yani yüksek düzeyde çıkmıştır. Toplamda bakıldığında girdi koşullarının rekabetçilik düzeyi 4,19 yani yüksek çıkmıştır. Talep koşulları temel değişkeni 5 alt değişken üzerinden değerlendirilmiştir. Bu değişkenlerin genel olarak çoğunda sektör rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ilerleme göstermiştir. Genel ortalamaya bakıldığında rekabetçilik düzeyi 4,16 değeri ile yüksektir. Sektörel kümelene



temel değişkeni 7 alt değişken üzerinden değerlendirilmiştir. Bu değişkenlerin genel olarak çoğunda sektör rekabet üstünlüğü orta-yüksek (3,95) düzeyde çıkmıştır. Firma stratejisi ve rekabet yapısı temel değişkeni 6 alt değişken üzerinden değerlendirilmiştir. Bu değişkenlerin genel olarak çoğunda sektör rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ilerleme göstermiştir. Ortalama değer 4,02 ile yüksek olarak belirlenmiştir. Devletin rolü temel değişkeni 4 alt değişken üzerinden değerlendirilmiştir. Bu değişkenlerin genel olarak çoğunda sektör rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ilerleme göstermiştir. Genel ortalamaya bakıldığında rekabetçilik düzeyi 4,36 değeri ile yüksektir.

4. Sonuç ve Öneriler

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar Porter'ın Elmas Modelinde belirtilen girdi koşulları, talep koşulları, sektörel kümelenme, firma stratejisi ve rekabet yapısı, devletin rolü olan temel boyutlar üzerinden değerlendirilmiştir.

Girdi koşulları; üretim faktörleri ve ticaretin belirleyicileri olan insan kaynağı, fiziksel altyapı, fiziksel üstyapı, hammadde, enerji, finansal kaynaklar ve sermaye yapısı, bilim ve teknoloji ile rekabet koşullarında önemlidir. Girdi koşullarının rekabet düzeyi 4,19 yani yüksek olarak bulunmuştur. Ancak deneyimli mühendis ve teknikerler belirli bir yıl çalıştıktan sonra sektörde işyeri değiştirmektedirler. Yapılan görüşmelerde bu durumun temel nedenlerinden bir tanesinin işyerlerinin Ziraat Odalarının belirlediği mühendis maaşları yerine daha düşük ücrette mühendis ve tekniker çalıştırmaları olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca il dışından gelen mühendis ve teknikerler belirli bir süre sonra memleketlerinde istihdam edilmek istemektedirler. Sandıklı Meslek Yüksek Okulu'nda Seracılık Programında Teorik derslerin yanı sıra Staj ve Mesleki Uygulama dersleri ile yerinde görerek ve uygulayarak tecrübe kazanan öğrenciler mezun olduklarında bölgede yer alan Jeotermal Modern Seralarda Ziraat teknikeri olarak istihdam edilebilirler. Genellikle bir serada mühendis ve tekniker olmak üzere çalışan sayısı üretim alanının büyüklüğüne bağlı olarak 5'i geçmemektedir. Ancak domates toplamada kadın çalışanlar yoğunlukta istihdam edilmektedir. Bu konuda bölgeden ve yakın çevreden Bunların yanı sıra fiziksel altyapı, uluslararası rekabetçilik düzeyi 4,30 ile yüksek düzeyde bulunmuştur. Bölgenin fiziksel üstyapıya da sahip olduğu ve potansiyeli iyi kullandığını söyleyebiliriz. Fiziksel üstyapının, uluslararası rekabetçilik düzeyi 4,20 ile yüksek düzeyde olması bunun kanıtıdır. Ayrıca hammaddenin rahatlıkla tedarik edilmesi, enerjinin yine şehirden ve maliyeti düşük olarak sağlanması ve bunun bilim ve teknolojiyle desteklenmesi faktörlerin uluslararası rekabetçilik düzeyinin sonuçlarının yüksek olmasıyla görülmektedir. Girdi koşullarında 3,99 ile finansal kaynaklar ve sermaye yapısının uluslararası rekabetçilik düzeyi orta-yüksek çıkmıştır.

Örtü altı üretimde en önemli girdilerden bir tanesi gübredir. Özellikle seralarda besin değeri çok yüksek atık maddeler oluşmaktadır.

Talep koşullarında iç ve dış talep, ürünlerin farklılaşması, yeni ürünlerin ortaya çıkması ve işletmelerin değişimleri rekabet düzeylerinde farklılıklar gösterebilmektedir. Sandıklı ilçesinde talep koşulları; iç talep, dış talep, nitelikli talep ve Avrupa birliği/pazara yakınlık talep koşullarının alt boyutları olarak ele alınmıştır. İç talep 3,87 ile uluslararası rekabetçiliği orta-yüksek düzeydedir. Fakat diğer faktörler 4'ün üzerinde olduğu için uluslararası rekabet düzeyleri yüksektir. Yani seraların sadece domates üretmesi bunların sebepleri arasında sayılabilir. Sektörün eski olması, yüksek müşteri potansiyeline sahip olması ve ürün



çeşidinin tek olması da sektöre bir avantaj sağlamaktadır. Sektörde tek ürün yetiştiriciliğinin yanı sıra Örtü altı ihracatında önemle yere sahip olan Modern Jeotermal ısıtmalı kesme çiçek üretim seralarının da bölgeye kurulması önerilmektedir.

Sandıklı ilçesi seracılık sektörünün sektörel kümelenmede uluslararası rekabetçilik düzeyi 3,95 bulunmuştur. Sektöre en çok katkı yerel yönetim faaliyetleri ile birlikte sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri, üniversitelerin faaliyetleri görülmektedir. Bölgede Afyon Kocatepe Üniversitesinin varlığı sektöre katkı sağlamaktadır denilebilir. Ayrıca Sandıklı Meslek Yüksekokulunda seracılık programının var olması ve işletmelerin üniversite ile işbirliği içerisinde faaliyet göstermesi rekabet avantajına katkı sağlamaktadır. Ayrıca Sandıklı Belediyesinin Jeotermal enerjideki rolü, seracılık sektörüne desteği, medya ile son yıllarda sektörün adını duyurması da önemlidir. Sandıklı bölgesinde yer alan gelişime ve yeniliklere açık Jeotermal modern sera sahipleri ulusal/uluslararası fuarlara katılmakta bu mecrada sesini duyurmaktadır. Bu durum uluslararası rekabetçilik düzeyine katkı sağlamaktadır.

Firma stratejisi ve rekabet yapısı temel boyutu; Ar-Ge stratejileri, genel stratejiler, rekabet stratejileri, etkin pazarlama stratejileri, ürün yelpazesi ve kapasite kullanımı olmak üzere 6 alt boyut olarak değerlendirilmiştir. İşletmeler belirli bir noktaya ulaştıktan sonra Ar-Ge çalışmalarına yönelmişlerdir. Son yıllarda Ar-Ge çalışmalarında domatesin yanı sıra muz, çilek, çiçek, kivi olmak üzere farklı çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca bazı işletmeler özellikle ar-ge seraları açmak için girişimde bulunmuşlardır. Diğer yandan seralar üniversitelere de ar-ge faaliyetlerini yapmak üzere alanlar tahsis etmişlerdir. Ayrıca genel stratejiler ile işletmelerin işbirliği içinde olması ve firmaların bütünleşmesiyle seracılık sektörünü sürdürülebilir olarak bir yapı kuracakları sonucunu söyleyebiliriz. Etkin pazarlama stratejisinin de yüksek olması pazara sunulan ürünlerin kitlesel bir ürün olduğu aynı zamanda herhangi bir pazarlamaya ihtiyacı olmadığını da söyleyebiliriz. Nitekim etkin pazarlama boyutunun değeri 4,02 ile yüksek seviyede tespit edilmiştir. Sektörün kapasite kullanımının 3,99 olması için de sektörün kapasiteyi son derece etkin ve faal kullandığını söyleyebiliriz. Sonuç olarak seracılık sektörünün bu boyutta rekabetçilik düzeyi 4,02 ile yüksek seviyededir. Yani genel olarak bu boyutta sektör rekabet üstünlüğü sağlayacak bir ilerleme göstermiştir.

Rekabetin yanısıra bölgedeki sektörün aynı zamanda birlik kurması gerekmektedir. Böylelikle sera işletmeleri üretimin ilk aşamasından, ürünlerinin pazarlamasına kadar geçen tüm süreçlerde girdi ve işgücünü daha verimli kullanabilmelerine katkı sağlayacak birlikten doğan güç, planlı ve organize hareket ile daha az maliyetle daha fazla verim elde ederek ekonomik açıdan güçleneceklerdir.

Seracılık sektörü tabi ki yasal mevzuatlarda yer almaktadır. Seracılık sektörünün tarım, gıda ve sağlıkla bağlantılı olması sebebiyle iki alanı da ilgilennmektedir. Teşvik boyutunda devlet öncüdür. Çünkü teşvik noktasında en büyük destek devlet kurumları tarafından sağlanmaktadır. Denetim boyutunda ise yine devlet ve devlete bağlı kurumlar rol almaktadır. Yapının yerleşmiş olması denetimlerin kolaylaşmasını ve firmaların da denetimin gerektirdiği koşulları sağladığını söyleyebiliriz. Bu noktada işletmelerin gerekli denetim koşullarına hassasiyet göstermeleriyle de rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu boyutta sektörün uluslararası rekabetçilik düzeyi 4,36 ile yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



Afyonkarahisar Sandıklı ilçesindeki jeotermal seracılık sektörü, faktör koşulları açısından avantajlı bir bölgede yer almaktadır. Ancak, sektörün daha da rekabetçi hale gelmesi için daha fazla inovasyon, farklılaşma ve destekleyici sanayilerin oluşturulması gerekmektedir.

İş dünyası günümüzde yerli ve yabancı rakiplerle yoğun bir rekabet içindedir. Yoğun rekabet ortamında kendine uygun bir yer bulabilmek, bir işletmenin uzun vadeli karlılığının ve ayakta kalabilmesinin anahtarıdır. Yalnızca rekabet avantajları yaratmak ve sürdürmekle ulaşılabilecek bir hedef olmanın yanı sıra “Rekabet avantajı” terimi, “işletmenin rakiplerinden daha iyi performans göstermesini kalıcı olarak sağlayan bir dizi yetenek” anlamına gelir (Bobillo vd., 2010).

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

Afyonkarahisar ili Sandıklı ilçesinde yapılan seracılık sektörüne ilişkin bu çalışmada seracılık sektörünün uluslararası rekabet düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu bulgular ışığında araştırmacılara yönelik sunulabilecek şu şekildedir:

- Gelecek çalışmalara yön verebilmek ve sektörün farklı yönlerini ortaya çıkarabilmek için örneklem grubu genişletilebilir.
- Bu çalışmada kısıtlardan dolayı mülakat yapılamamıştır. Dolayısıyla derinlemesine mülakat yöntemi kullanılacak çalışmalar yapılabilir.
- Jeotermal enerjinin olduğu diğer bölgelerde yeni çalışmalar yapılabilir.
- Yapılan çalışmalar arasında karşılaştırmaların yapılmasının sektörün uluslararası rekabet düzeyinin daha da ilerletilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sektöre Yönelik Öneriler:

Sandıklı ilçesi, hem seraların ısıtılması için gerekli sıcak su potansiyelinin bol olması, hem de güneşlenme ve nem oranları gibi uygun iklim şartlarına sahip olması seracılık açısından önemli bir potansiyele sahiptir.

- Bölge halkının ekonomik seviyesinin gelişmesine ve bölgedeki doğal kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına neden olacağından, Afyonkarahisar İli'nin beşeri ve ekonomik yapısına etki edeceği düşünülmektedir.
- Sera alanlarının belirlenmesi, sıcak su kullanımı, seralarda çalışacak işçilerin belirli eğitimden geçirilmeleri, üretilen ürünlerin pazarlanması ve seralarda kullanılan suların çevreye zarar vermeden kullanılmasının sağlanması gibi konularda planlamanın yapılması gerekmektedir.
- Üniversitelerle işbirliği yapılarak; ar-ge çalışmalarının artırılması ve nitelikli çalışanların sektöre kazandırılması önem arz etmektedir.
- Afyon Kocatepe Üniversitesi bünyesinde Ziraat Fakültesinin kurulması, eğitim süresi boyunca fakülte öğrencilerinin seralarda yetişmiş olan kalifiye çalışanlardan tecrübe edinmesinin sağlanması
- Jeotermal Seraların farklı ürünler yetiştirmesi hususunda devlet tarafından teşvik sağlanması ve sera işletmelerinin bu konuda özendirilmesi sektörün gelişmesi açısından son derece önemlidir.
- Jeotermal sera yatırımının yapılacağı bölgede iklim ve diğer ekolojik koşulların uygunluğu, teknik bakım işlemlerinin usulüne uygun olarak yerine getirilmesi,



jeotermal suyun varlığı ve sürdürülebilirliği, büyük pazarlara yakınlık, iç ve dış ticaret imkanları bu sektöre yatırım yapacaklar için dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

- Ajitabh, A. & Momaya, K.S. (2004). Competitiveness Of Firms: Review Of Theory, Frameworks, And Models, *Singapore Management Review*, 26(1), 45- 61.
- Akoi, S., Jamal Ali, B., Fadel Saleh, P., Najmalddin, B., Sabah Mustafa, R., Rzgar Abdulmajid, M., & Rebwar Hama, A. (2021). Elaborating the Characteristics that Affect Buyers in Online Shopping: The Case of Generation Z Girls in Kurdistan Region of Iraq. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(2), 42-64.
- Ali, B. J., Gardi, B., Othman, B. J., Ahmed, S. A., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Aziz, H. M., Sabir, B.Y. & Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28.
- Anonim, (2015). Seracılık örtü altı bitki yetiştiriciliği sektör raporu.
- Bakoglu, R. (2003). Talep Yapısı ve Koşullarının Ulusal Rekabet Avantajına Yansımaları: Türkiye’de Erkek Gömleği Segmenti Örneği, *A.K.Ü, İ.İ.B.F., 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon.
- Barca, M., Döven, M. S. & Taşkın, K. (2006). *Uluslararası Pazarlarda Türk Gıda Sektörünün Rekabet Gücü ve İhracatta Aranılan Kriterler/Karşılaşılan Engeller*. İstanbul: İTO Yayınları, Yayın, 24.
- Barney, J. (1991). Firm Performance And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). *Organizational Economics: Understanding The Relationship Between Organizations And Economic Analysis*. The SAGE Handbook Of Organization Studies, 111-148.
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 53-57.
- Bay, M., Akpınar, S. & Yılmaz, R. (2016). Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 9(42), 203-219.
- Baytorun, A. N., (2016). *Seralar, Sera Tipleri, Donanımı ve İklimlendirilmesi*, Nobel Yayınları, Yayın No.: 1654 Gıda, Tarım ve Hayvancılık/Seracılık No.:018 ISBN: 978-605-320-561-6.
- Bobillo, A., Iturriaga, F. & Gaite, T. (2010). Firm Performance And İnternational Diversification: The İnternal Andexternal Competitive Advantages, *International Business Review*, 19(6), 607–618.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Can, A.(2017). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Pegem Akademi Yayıncılık 5.Baskı
- Chetty, S., & Hendricks, M. (2020). Human Capital And İnternational Competitiveness: A Review Of The Literature. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), 1-11.
- Cimoli, M., Dosi, G. & Stiglitz, J. E., (2020). Industrial Policy And The Quest For Technological Capabilities And Competitiveness In Developing Countries. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(3), 387-414.
- Çolak, A. (2002). Bazı Sera Soğutma Sistemlerinin Etkinliğinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Ege Üniv. Ziraat Fak. Derg.*, 39(3):96-103.
- Demir, Y. (2001). Sera Yapım Tekniği Ders Notu, *OMÜ Ziraat fakültesi*, Samsun, Türkiye, (Basılmamış).
- Grant, R. M. (1991). Porter's ‘Competitive Advantage Of Nations’: An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.
- George, D. (2010). George and Mallery (2010). *SPSS for windows a step by step: A Simple Guide and Reference*. Erişim adresi: <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>.
- Hamalainen, T.J. (2003). *National Competitiveness and Economic Growth*, Edward Elgar Publishing, Gloucestershire.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. englewood cliff. *New jersey, USA*, 5(3), 207-2019.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and



- Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13.
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, And Financial Structure*. Clarendon Press.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View Of The Firm: Fifteen Years After. *Journal Of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). The Role Of Training And Development İn Organizational Effectiveness. *International Journal Of Engineering, Business And Management*, 5(3), 15–24.
- Kibritçioğlu, A., 1998, Porter'in Rekabetçi avantajlar yaklaşımı ve iktisat Kuramı, *Futures Technologies Dergisi*, 48(Mart).
- Öneş, A. (1986). *Sera Yapım Tekniği*. Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları No: 970, Ankara.
- Öz, O. (2002). Assessing Porter's Framework For National Advantage: The Case Of Turkey, *Journal Of Business Research*, 55(6), 509-515.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage Of Nations*, Free Press, New York, Ny.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. Harvard Business Review, 68(2), 73-93.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, Michael E, (1990). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 73-91
- Roxas, B., Ashill, N., & Chadee, D. (2017). Effects Of Entrepreneurial And Environmental Sustainability Orientations On Firm Performance: A Study Of Small Businesses In The Philippines. *Journal Of Small Business Management*, 55, 163-178.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, And Democracy*. Harper & Brothers.
- Sevgican, A., (2000). Topraksız Tarım. 3. Sebze Tarımı Sempozyumu. 280-285, Isparta.
- Silleli, H., Tazegül, Ü. & Yıldırım, E. (2020). Sera Mekanizasyonunda Mevcut Durum ve Gelecek. Türkiye'de Örtü Altı Yetiştiriciliği ve Yeni Gelişmeler, *Tmmob Ziraat Mühendisliği Odası, Türkiye Ziraat Mühendisliği IX, Teknik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ocak 2020, Ankara, 1, 325- 344.
- Sutton, J. (1991). *Sunk Costs And Market Structure: Price Competition, Advertising, And The Evolution Of Concentration*. Mit Press.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*, 6, 497-516. Boston, MA: pearson.
- Tarım ve Orman Bakanlığı,(2019).<https://www.tarimorman.gov.tr/konular/bitkisel-uretim/tarla-ve-bahce-bitkileri/ortu-alti-kayit-sistemi-erisim-tarihi>: 12/9/2022.
- Tüik(2021). <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr> Erişim Tarihi 15:12:2022
- Tüzel, Y. & Eltez, R. Z., (1997). Protected Cultivation İn Turkey. A Contribution Towardsa Data Base For Protected Cultivation İn The Mediterranean Region. (Edit. 113 A.F. Abou-Hadid). *Fao Regional Working Group Greenhouse Crop Prodectionin The Mediterranean* Topraksız Tarım. 3. Sebze Tarımı Sempozyumu. 280-285, Isparta.
- Tüzel, Y., Gül, A., Daşgan, H. Y., Özgür, M., Çelik, N., H.F., B. & Ersoy, A. (2005). Örtüaltı Yetiştiriciliğinde Gelişmeler, *Türkiye Ziraat Mühendisliği VI. Teknik Kongresi*, 3-7 Ocak 2005, Ankara, I. Cilt; 551-563.
- Uzal Seyfi, S. (2022). Selçuk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarımsal Yapılar ve Sulama Ana Bilim Dalı, Basılmamış Ders Notu, Konya.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yağanoğlu, V. (2008). Sera Yapım Tekniği, Atatürk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Ofset Tesisleri Ders Notları No:200, Erzurum, 153 S., No:200, Erzurum.
- Yağanoğlu, V. (2014). Sera Yapım Tekniği, Atatürk Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Ofset Tesisleri Ders Notları, Erzurum.



Extended Summary

The aim of this study is to examine the competitiveness, resources, and sustainability of the geothermal greenhouse farming sector in the Sandıklı District. The study emphasizes the connection between the province of Afyonkarahisar, the Sandıklı District, and the geothermal greenhouse farming sector. The presence of geothermal energy resources in the district provides a significant advantage for geothermal greenhouse farming applications. Geothermal greenhouse farming contributes positively to the agricultural potential of the district, thereby benefiting the regional and national economies. This study will thoroughly analyze the relationship between Afyonkarahisar province, Sandıklı District, and the geothermal greenhouse farming sector, assess the competitive advantages in the sector, and evaluate its future potential. Sectoral competitiveness, unlike the individual market power of each business, represents the collective power of the enterprises within the sector. This power can be seen as the relative competitive advantage provided by the sector in both national and international markets. The main focus of this study is to determine the competitive position of the greenhouse farming sector in national and international markets, analyze the key dynamics that influence this position, and discuss the behavior of these dynamics in the long term. Due to reasons such as its employment generation, share in exports, and increasing importance in the future, the sector exhibits strategic characteristics. The Sandıklı District of Afyonkarahisar province is home to significant geothermal resources in Turkey. These geothermal resources have enabled rapid development and widespread adoption of the geothermal greenhouse farming sector in recent years. Geothermal greenhouse farming is the method of cultivating plants and conducting agricultural activities in a greenhouse environment using geothermal energy.

The Sandıklı District of Afyonkarahisar province has a significant competitive advantage in the geothermal greenhouse farming sector due to its geothermal resources. The abundance of geothermal energy sources has boosted the district's agricultural production potential and revitalized the local economy. Geothermal greenhouse farming has diversified the agricultural sector in the district and created new employment opportunities.

The geothermal greenhouse farming sector stands apart from other agricultural practices with various advantages. The continuous and low-cost availability of geothermal energy allows for the creation of controllable climate conditions within the greenhouse environment. As a result, seasonal limitations decrease, and continuous and high-quality production can be maintained throughout the year.

Another competitive advantage of geothermal greenhouse farming is energy efficiency. The utilization of geothermal energy enables lower energy consumption compared to traditional energy sources. This, in turn, provides producers with the opportunity to engage in production with lower energy costs.

However, in order to sustain and enhance the competitiveness of the geothermal greenhouse farming sector in the Sandıklı District of Afyonkarahisar province, various strategies need to be developed. The utilization of innovative technologies, the development of marketing strategies, the provision of education and consultancy services, compliance with quality standards, and productivity-enhancing practices are important steps that will increase the sector's competitive edge.



In the first part of the study, a conceptual framework related to competition and competitiveness has been established. Here, competition, competition strategies, and the concept of competitiveness have been explained, with particular emphasis on the factors influencing competitiveness. The second part addresses greenhouse farming and geothermal greenhouse farming. Information about geothermal greenhouse farming in Turkey, the world, and Sandıklı has been provided. In the third phase, the determinants of sectoral competitiveness are analyzed using Porter's diamond model (the variables of the model include factor conditions, firm strategy and rivalry, related and supporting industries, demand conditions, and the role of the government). Through the survey method, the opinions of industry executives regarding the sector's sources of advantage, problems, and future have been collected and evaluated.

Porter, in his book *Competitive Advantage of Nations* (1990), examines eleven countries that have been successful in global competition at the sectoral level and investigates how they achieved success in specific sectors. He accomplishes this through a model he named the "Diamond Model." The Diamond model requires the examination of four key factors that determine national competitiveness in a sector and their interrelationships. These factors are national factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry. Porter explains the competitive strength and capability of countries based on these four distinct components and various variables underlying these fundamental factors. Each sub-variable may vary according to different sectors, and the variables of each sector's sub-sectors can also have different characteristics. Additionally, the role of the state, i.e., public administration, is often considered as an additional component in the Diamond model. In the Diamond model, the impact of one component is dependent on the others. For instance, input disadvantages will not drive companies to be innovative unless there is sufficient competition. The Diamond model is also a self-reinforcing model. For example, a high level of competition leads to the formation of unique specialized inputs (Barca et al., 2006:40).

Porter (1990) argues that the competitive advantage of nations depends on the ability of firms to innovate and enhance their products and processes. In his book, Porter identifies four determinants of national competitive advantage: factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, and firm strategy, structure, and rivalry. He emphasizes that the interaction among these factors creates a unique environment for firms to compete and innovate.

The Global Competitiveness Report (2019) by the World Economic Forum presents an in-depth analysis of the competitiveness of 141 countries based on a range of indicators related to economic performance, innovation, human capital, and infrastructure. The report highlights the importance of innovation, skills, and infrastructure in promoting competitiveness and identifies some key challenges that countries face in today's global economy.

Cimoli et al. (2020) investigated the relationship between technological capabilities and international competitiveness. They argued that technological capabilities are a fundamental determinant of a country's competitiveness, and that policies promoting innovation and technology transfer can enhance a country's international competitiveness. In a study conducted by Chetty and Hendricks (2020), the relationship between human capital and



international competitiveness was examined. They found that countries with a higher proportion of skilled workers are more likely to compete in industries that require a higher level of human capital.

Porter developed the competitive advantage approach through his theoretical and empirical studies over many years. His ability to examine the subject from the broadest perspective when analyzing the necessary conditions for a multinational firm to succeed internationally is one of the most significant aspects of this approach. As a result, it becomes possible to define and analyze international competitiveness within a comprehensive and comfortable framework (Kibritçioğlu, 1998).

The Diamond model relates competitiveness to local conditions. Emphasizing the effects of the geographical location of the work environment, the Diamond model is highly applicable to countries, regions, and even cities. One of the opportunities that come with globalization is the easy accessibility of production factors. At this point, it can be said that the Diamond model, also known as the Porter-style model, not only enhances the importance of specific and advanced factors but also encourages companies to reach higher levels.

The Diamond model developed by Porter analyzes the elements of global competition within a systemic approach to identify the determinants of national competitive advantages.

Classical economic theories express that factors that countries can pass on to future generations, such as population, natural resources, and country land, play a significant role in determining the advantages of countries in many areas. However, to reach accurate results, management techniques or government policies, macroeconomic variables, intensive or cheap labor, and advantages in competition are not sufficient determinants. Porter has also pointed out that nations can form their own advanced factor pools, such as culture, knowledge accumulation, strong technology, and skilled labor, under certain conditions. The Diamond model reveals competitive advantage; therefore, basic variables collectively determine competitive advantages. In other words, the factors indicated at the corners of the model gain a dynamic structure by influencing each other. Sectors can use the Diamond model, which explains how one factor is affected by other factors, to determine their competitiveness positions (Bulu et al., 2006:49-66).

In summary, in line with the purpose of this study, a Diamond Model Analysis will be conducted to assess the current status and future perspectives of the geothermal greenhouse farming sector. Through this analysis, the competitive advantages and position of the geothermal greenhouse farming sector will be examined in terms of input (factor) and demand conditions, related and supporting industries, firm strategy and rivalry, and the role of the government.

The greenhouse farming sector in our country is continuously expanding and becoming increasingly attractive for investment day by day. Greenhouse farming can be seen as one of the most significant contributions to a country's economy, and a growing number of investors are interested in investing in the region. The use of geothermal heating systems, rather than traditional greenhouse methods, significantly influences investment preferences. As of April 2023, there are 42 operating greenhouses in the Sandıklı region, with ongoing greenhouse construction projects as well.



In the final section, the information forming the basis for the Diamond Model analysis at the sectoral level has been obtained through the survey method, in addition to secondary sources. The survey was applied to 42 geothermal greenhouses located in the Sandıklı district. As a result of this research, important contributions have been made to the sector and the business world in exploring the competitiveness of the geothermal greenhouse farming sector in the Sandıklı district.



Ek bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 13.05.2022 tarih ve 2022/191 toplantı numarası ile etik kurul onayı bulunmaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 29.06.2023

Kabul Tarihi/Accepted: 23.09.2023

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2023

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1320979

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAALİYETLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

A STUDY ON THE INVESTIGATION OF THE SUSTAINABILITY ACTIVITIES OF BANKS OPERATING IN TÜRKİYE

Kübra UZDEN

Düzce Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-1063-3667, Ku.ozdemir@hotmail.com

Prof. Dr. Öznur BOZKURT

Düzce Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-8846-1850, oznurbozkurt@duzce.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada hizmet sektöründe büyük bir paya sahip olan bankaların sürdürülebilirlik faaliyetleri incelenmiştir. Bankaların yayınlamış oldukları sürdürülebilirlik raporları ve entegre raporları içinde yer alan sürdürülebilirlik ile ilgili bölümleri incelenmiştir. Bankaların yapmış oldukları sürdürülebilirlik çalışmaları ekonomik, çevresel ve sosyal olarak üç boyutta değerlendirilmiş ve sürdürülebilirlik çalışmalarının öncülleri ile çıktıları belirlenmiştir. Bankaların sürdürülebilirlik konusunda yaptıkları çalışmalar birçok paydaşını da etkileyecektir. Bu açıdan bankaların sürdürülebilirlik çalışmaları diğer kurumlara da sürdürülebilirlik konusunda başarılı çalışmalar yapma anlamında itici bir güç oluşturacağından, bu çalışmanın sonuçları önem arz etmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi tekniği ile BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 8 bankanın faaliyet raporları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, bankaların sürdürülebilirliğin üç boyutunda da faaliyet yürüttükleri görülmüştür. Yapılan faaliyetlerin ulusallığın ötesine geçtiği ve uluslararası çalışmalara dönüştüğü ve işbirlikçi bir yaklaşımla yapıldığı görülmüştür. Bankaların özellikle karbon ayak izinin azaltılması, enerji verimliliği, atık yönetimi ile ilgili çalışmalar yaptıkları ve diğer işletmelerle ortak projeler yürüttükleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Ekonomik Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Bankacılık Sektörü.

ABSTRACT

In this study, the sustainability activities of banks that have a large share in the service sector were examined. Sustainability-related sections in the sustainability reports and integrated reports published by the banks were examined. Sustainability studies carried out by banks were evaluated in three dimensions: economic, environmental and social, and the premises and outcomes of sustainability studies were determined. The sustainability studies of banks will also affect many of their stakeholders. In this respect, the results of this study are important and as the sustainability studies of banks will create a driving force for other institutions to carry out successful studies on sustainability. The annual activity reports of 8 banks in the BIST Sustainability index were evaluated with the document analysis technique, which is one of the qualitative research methods. As a result of the research, it was seen that banks operate in all three dimensions of sustainability. It was observed that the activities carried out went beyond nationality and turned into international studies and were carried out with a collaborative approach. It has been also observed that banks carry out studies on reducing carbon footprint, energy efficiency and waste management, and also carry out joint projects with other enterprises.

Keywords: Sustainability, Economic Sustainability, Environmental Sustainability, Social Sustainability, Banking Sector.

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Öznur Bozkurt danışmanlığında Kübra Uzden tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde yazılan ve Düzce Üniversitesi BAP Koordinatörlüğünce Desteklenen 2022.08.03.1294 proje numaralı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.



1. Giriş

Teknolojik gelişmelerin sağladığı birçok avantaj vardır; ancak bu teknolojilerin doğru kullanılmaması da bazı olumsuz durumları ortaya çıkarabilmektedir. Kaynakların tükenmesi, toplumsal eşitsizlik, sınıf ayrımı, çevresel felaketler gibi birçok sorunu bu olumsuz durumlar içinde saymak mümkündür. Teknolojik gelişmelerin olumsuz sonuçlarından biri olan kaynak sürdürülebilirliğinin tehlikeye girmesi ile bu konuda önleyici ve çözüm bulucu adımların atılması da zorunlu hale gelmiştir. Sürdürülebilirlik konusu da tam bu aşamada öne çıkmaya başlayan bir konu haline gelmiştir. Sürdürülebilirlik çevre ve çevreye bağlı olan fonksiyonların gelecekte de faaliyetlerini sürdürebilmesi anlamına gelmektedir (Yavuz, 2010). Başka bir tanımda ise sürdürülebilirlik “bugünkü neslin mevcut ihtiyaçlarını karşılması; ancak gelecek nesillerin ihtiyaçlarına zarar vermesi” olarak tanımlanmaktadır (United Nations, 2008). Sürdürülebilirlik gelecek nesilleri düşünerek doğaya zarar vermeden kar elde etmek üzerine politikalar üreterek, bireylerin eşit ve adil bir dünyada yaşamasını amaçlar. Sürdürülebilirlik birçok insanın bir araya gelerek ortak hareket ettiği ve uzunca bir zamanı kapsayan süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreç bireyin, kendisinden bir sonraki nesle saygı duyarak toplumsal eşitsizlik, sınıf ayrımı, fakirlik gibi olgular olmadan çevreci bir anlayış benimsemelerini kapsamaktadır. Doğal kaynakların etkin kullanılması, sonra ki nesillere aktarılması, çevreci bir ekonomi anlayışını ve sosyal bir yaşam anlayışını içerisinde barındırır.

Sürdürülebilirliğin gelişimi açısından öncü olması gereken kurum, kuruluş ve kişiler vardır. Bu öncüler bireylerin ve kurumların davranışlarını, yönelimlerini ve daha birçok faaliyetlerini etkilemektedirler. Günümüzde değişen rekabet koşulları altında kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerinde yer alması stratejik bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Sürdürülebilirlik çalışmaları kurumlara özellikle marka itibarı, saygı ve tercih edilme gibi avantajlar oluşturmaktadır (Kuşat, 2012). Kurumların, ekonomik faaliyetlerini çevreye zarar vermeden sürdürmesi bu konudaki atılacak en büyük adımdır. Bunun da ötesinde kurum içerisinde dil, din, ırk ve cinsiyet gibi konularda ayırım yapmadan çalışanlarına adil davranması, toplumsal gelişim için sorumluluk üstelenmesi, kilit hizmetlere erişim eşitliği sağlaması, kuşaklar arası ayırım yapmaması, ekonomik varlığını sürdürmesi, ilişki içinde bulunduğu paydaşlarının beklentisini karşılması sürdürülebilirlik faaliyetlerinin en somut göstergeleri arasındadır (Morelli,2011). Sürdürülebilir bir kurum olmanın stratejik avantaj getirdiğini fark eden yöneticiler bu konu üzerinde çalışmalar yapmaya önem vermişlerdir.

Bankalar buldukları ülkenin ekonomik gelişimini yükselten gerçek ve tüzel kişilerden fon fazlasını toplayarak fon açığı olan yerlere yönlendiren kurumlardır. Sadece para ve mevduat faaliyetlerini gerçekleştirmekle kalmayıp ülkenin para ve kredi politikasını da yönlendirmektedirler. Bankalar ödeme aracı, para nakdi, senet tahsili, kıymetli evrak gibi önemli finansal konularda faaliyet gösteren kuruluşlardır (Yetiz, 2016). Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin getirdiği yenilikler bankalar gibi birçok işletmeyi yeni faaliyetler yapmaya itmiştir. Finansal bir kuruluş olmanın ötesinde çevre ve toplum ile iç içe faaliyet göstererek ekonomiyi doğrudan etkileyen bankaların; iklim değişiklikleri, kadın istihdamı, ekolojik denge, yaşam standartlarının yükseltilmesi gibi birçok konuya yönelik çalışma yapması toplum tarafından da beklenmektedir. Ayrıca bankalar sürdürülebilirlik faaliyetlerinde finansal desteğe ihtiyacı olan projelere yatırım yapmaktadırlar. Bankalar sürdürülebilirlik



faaliyetlerini entegre raporlar başlığı altında yayınlamaktadırlar. *Entegre raporlar*, kuruma yatırım yapan taraflar öncelikli olmak üzere, diğer tüm paydaşlara kurumun mevcut durumunu, kazanımlarını, gelecek ön görülerini açıklamak için yayınlanır. Bu raporlar finansal veriler ile sınırlı değildir ve finansal olmayan verileri de kapsar.

Artan rekabet şartları altında toplumun kurumlara karşı azalan güvenleri, çevresel istikrarsızlıklar, politik krizler gibi sorunlar kurumların toplumsal konularda yaptıkları faaliyetleri yayınlama gereksinimini doğurmuştur (Luiz-Lozano & Titado-Valencia, 2016). Şeffaf ve açık bir şekilde yayınlanan bu bilgiler kurumların çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerini de barındırmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik raporları, finansal bilgi ile birlikte işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi manevi değerlerini de içinde barındırmaktadır. Bu nedenlerle kurumlar finansal olmayan konulara da önem vermektedirler. Günümüzde finansal raporların ve sürdürülebilirlik raporlarının bir arada kullanılması entegre raporların ortaya çıkması ile olmuştur. Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların sürdürülebilirlik faaliyetlerini incelemek için, yıllık olarak yayınlamış oldukları entegre raporlar, sürdürülebilirlik raporları ve web sayfalarından elde edilen sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin yayınlamış oldukları çeşitli dokümanları incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı ekonomide büyük bir stratejik etkiye sahip olan bankaların sürdürülebilirlik adına yaptıkları çalışmalarını incelemek ve bu kapsamda ticari faaliyetlerine ek olarak topluma fayda sağlayıcı faaliyetler yapıp yapmadıklarını ortaya koymaktır. Sürdürülebilirliğin sağlanması adına ekonomik alanda yapılan faaliyetlere ek, sosyal ve çevresel konularda ne tür faaliyetlere odaklandıkları doküman analizi yapılarak incelenmiştir. Kurumların stratejik başarısında ekonomik karlılıkları elbette ki önemlidir; ancak bir o kadar da sürdürülebilirlik faaliyetleri önemlidir; çünkü bugünkü stratejik konumu korumak ve geliştirmek sürdürülebilirliği sağlamakla mümkün olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1972 yılında Massachusetts Institute of Technology tarafından yayınlanan “Büyümenin Sınırları” adlı raporda kullanılmıştır (Meadows vd., 1972). Raporda kontrol edilemez büyümenin doğaya zarar vereceğinden ve ekonomi ile çevrenin birbirleriyle bağlantılı olduğundan söz edilmiştir (Şen vd., 2018). Yine aynı yıl BM tarafından 113 ülkenin katılımı ile İsveç’in Stockholm şehrinde yapılan BM İnsani Çevre Konferansı (Stockholm Konferansı) sonuç bildirgesinde sürdürülebilirlik kavramı kullanılmıştır. Bildirgenin ana düşüncesi, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çevreyi kirletmeden kalkınma ve büyüme sağlayabilmesidir. Toplumsal eşitliğin ve adaletin sağlanması gerektiği ve sonraki nesillere iyi bir çevre bırakmak için devletlerin üzerine düşen sorumlukların olduğu, bu bildirmede yer almıştır. Bu konferansta “sürdürülebilirlik” kavramının zemini oluşmuştur ve konferans sonunda Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environmental Program- UNEP) kurulmuştur (Yıkılmaz, 2011). Kanada’nın Vancouver şehrinde Habitat I: BM İnsan Yerleşimleri Toplantısı yapılmıştır. Habitat kelime olarak yaşanılabilir bir çevre oluşturma anlamına gelmektedir. Toplantıda bireylerin yaşam koşullarının geliştirilmesi konusu, dil, din, ırk, cinsiyet fark etmeden barınma, eğitim, sağlık gibi haklara sahip olması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca nüfus artışının ve köyden kente artan göç dalgalarının sebebiyet verdiği düzensiz yapıların, çevreye



verecekleri zararları önlemek için küresel çapta yapılabilecekler üzerinde durulmuş ve bu konuda çözüm önerileri sunulmuştur (Keleş, 2015).

Bireyin var olduğu her alanda bir değişim ve yenilik söz konusu olduğundan sürdürülebilirlik kavramı hayatın her anında vardır ve bundan dolayıdır ki kavramın tek ve standart bir tanımını yapmak mümkün değildir. Kullanıldığı konu bakımından farklı anlamlar ve faaliyetler içerdiğinden sürdürülebilirlik kendi özelinde ve faaliyeti bağlamında tanımlanmaktadır (Yavuz, 2010). Yelkikalan & Aydın (2010)' a göre sürdürülebilirlik, bireylerin kendilerine yetecek kadarını kullanıp, sonraki nesillere kaynakları miras bırakabilmesi durumudur. Oz Mehmet (2008)' ise sürdürülebilirliği, bireyin çevresel faktörleri verimli kullanarak toplumsal ve ekonomik sorunlara çözüm aradığı sorumluk yüklü bir düşünce tarzı olarak tanımlamıştır. Harris (2000)' a göre sürdürülebilirlik, bireyin bir mal veya hizmetten aldığı yararın, bireyin refah maksimizasyonunu artırmasıdır.

Sürdürülebilirlik kavramı Dünya Çevre Kalkınma Komisyonu tarafından 1987 yılında yayınlanan "Ortak Geleceğimiz " adlı raporda da yer almıştır (Bozdoğan, 2005). Raporda giderek artan sanayileşme, göç, nüfus artışı, işsizlik, yoksulluk, çevre kirliliği, eşitsizlik gibi sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlerin üzerinde durularak, gelecek nesillere sorun oluşturabilecek hususlar ve çözüm yollarına değinilmiştir (Şen vd., 2018). Sürdürülebilirlik konusu ortaya çıktığı ilk dönemlerde çevreye karşı duyarlı olmak ve sahip olunan kaynakları geleceğe aktarmak olarak tanımlansa da 1997 yılında John Elkington sürdürülebilirliği birbiri ile bağlantılı üç faktörden kaynaklanan bir model (Triple Bottom Line) olarak açıklamıştır. Bu modele göre "sürdürülebilirliğin üçayağı" olan ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin birlikte ele alındığı sürdürülebilirlik faaliyetleri, kurumların gündeminde mutlaka yer almalıdır. Ayrıca bu faktörlerin birbirinden bağımsız düşünülmesinin de kurumların stratejik var oluşlarını tehlikeye atacak bir durum oluşturması sebebi ile üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik konularının birbiri ile olan bağlantısının kurulmasıdır (Aras & Sarioğlu, 2015). Aşağıda sürdürülebilirliğin üç boyutu olan, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik konusu ele alınmıştır.

2.2. Sürdürülebilirlik Boyutları

Ekonomik bir birim olan kurum ve kuruluşların gelişmesi için toplumun var olmasına ihtiyaç vardır. Toplumun var olabilmesi için de yaşanılabilir bir çevre oluşturmak gerekmektedir. İşletmeler tüketicisi toplum olan çevreden aldıkları ham maddeyi dönüştürerek bir bedel karşılığında ürüne (mal/hizmet) dönüştüren kurumlardır. Bundan dolayı ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin sürdürülebilirlik açısından birlikte düşünülmesinin önemi büyüktür (Turhan vd., 2018). Sürdürülebilirlik işletmelerin ekonomik, çevresel ve toplumsal faktörleri dikkate alarak, gelecekte karşılıklarına çıkabilecek fırsat ve tehditlere karşı strateji belirleyebileceği bir yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzında işletmeler ekonomik kalkınma ve büyümeyi hedeflerken değişen çevre ve toplum düzenine uyum sağlayarak zaman, mekân ve enerjiden tasarruf etme fırsatı yakalarlar. Ayrıca oluşturulan stratejiler, işletmenin adalet şeffaflık, sorumluluk gibi düşüncelerinin gelişmesine ve işletmenin uzun bir dönemde var olabilmesine katkı sağlamaktadır.



2.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik, sınırlı olan kaynakların üretim sürecinde kullanılması aşamasında çevreye duyarlı hareket edilmesidir (Tıraş, 2012). Özellikle sınırlı ve yenilenemez kaynakların çevreye duyarlı bir şekilde kullanılması ile ilgili politikalara sahip olmak işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğini destekleyecek yönde atılacak en önemli adımdır (Gürlük, 2010). Ekonomik sürdürülebilirlik işletmelerin sermaye (finansal sermaye, maddi sermaye, maddi olmayan sermaye) varlıklarını iyi yöneterek belli bir denge sağlaması gerektiği üzerinde durmuştur. Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin tüm bu sermaye kaynaklarını paydaşları adına etkin yönetmesi ve bu etkinliğin gelecekte de devam etmesini sağlamasıdır (Dyllick & Hockerts, 2002). Ekonomik sürdürülebilirlik, ekolojik ve sosyal çevre üzerinde olumsuz etkisi olmayan ekonomik kalkınmadır. Bu sürdürülebilirlikte kurumlar, karlılıklarını artırır ve bunu gelecekte de garanti etmeye çalışırlar (Njoroge vd., 2019). Ekonomik sürdürülebilirlik sadece işletmenin varlıkları ile ilgili değildir. İşletmenin sürdürülebilirlik adına faaliyetlerde bulunması ve bu konularda öncü olması ile de ilgilidir. Günümüzde işletmeler sürdürülebilirliği sağlamak amacı ile sıfır atık projesi çerçevesinde üretim sürecinden çıkan atıkları dönüştürerek tekrar üretime kazandırmaktadır. Bu işlem işletmenin kaynaklarını etkin kullanarak maliyetlerinin azalmasına katkı sağlar. Bu tür ek kazanç sağlayan ya da atıkların ekonomiye kazandırılmasını sağlayan faaliyetler de ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri olarak değerlendirilir.

2.2.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, bireyin yasalar çerçevesinde demokratik bir yaşam sürmesi, eğitim, barınma, sağlık gibi konulardan eşit olarak yararlanmasına odaklanmıştır (Tıraş, 2012). Sosyal sürdürülebilirlik toplum normları, adetler, kültürel özellikler ve insanların yaşayış biçimleri ile ilgilidir. Bu boyutun ayrıca yoksulluk ile yakın bir ilişkisi vardır (Gürlük, 2010). Toplum oluşturur her bireyin insan haklarına uygun bir yaşam sürmeye ihtiyacı vardır. Sosyal boyut, sosyal bir varlık olarak insanın yaşadığı toplumdaki haklarına odaklanmıştır. Bunun da ötesinde toplumları toplum yapan ortak değerlerin kuşaklar arasındaki transferinin sağlanması konuları da sosyal sürdürülebilirliğin konuları arasındadır (Gürkan, 2017:). Çalışanların sahip oldukları hakların verilmesi (izin, maaş, prim, destek vs.), çalışma koşullarının çalışan sağlığını dikkate alınarak düzenlenmesi, toplumun yaşam standardının iyileştirilmesi, müşterilerin haklarının korunması ve tüm bu faaliyetlerin gelecekte de devam ettirilmesi sosyal sürdürülebilirlik adına yapılacak faaliyetlerden bazılarıdır (Gençoğlu & Aytaç, 2016). Örgüt içi yenilikçi davranışların desteklenmesi ve iç girişimci davranışların işletmenin stratejik hedeflerine yönelik hizmet etmesinde çalışanların adalet algıları oldukça önemlidir (Güllüce vd, 2017). Sosyal sürdürülebilirlik çalışmaları bu noktada örgüt içinde adalet algısını oluşturacak ve işletme performansını olumlu etkileyecek bir güce sahiptir. İşletmeler sosyal sürdürülebilirliği, çalışanlarına, paydaşlarına, tedarikçilerine, dezavantajlı guruplara ve tüm diğer paydaşlarına yönelik yürütürler. Tüm bu tarafların beklentilerinin ve haklarının farkında olarak yürütülen faaliyetler sosyal sürdürülebilirliğe katkı sağlayacaktır. Ayrıca sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin odak noktası ve en kritik yönü de tarafsız, eşit ve şeffaf olarak faaliyette bulunmadır.

2.2.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel anlamda sürdürülebilirlik ekolojik sistemin işleyiş yapısını bozmadan kullanılan kaynakların sonraki nesillere aktarılmasıdır (Tıraş, 2012). İşletmeler insan ihtiyaçları



doğrultusunda doğada ki hammaddeyi kullanarak tüketiciye nihai ürünü ulaştırmaktadır. Artan ihtiyaçların oluşturduğu talepleri kontrolsüzce üretim yaparak karşılamaya çalışan işletmeler, çevresel zararlara neden olmaktadır (Şenocak & Mohan, 2018). Çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerini çevreye zarar vermeden yürütmesi ve kullanılan kaynakların bir sonraki nesle bırakılması durumudur (Kaypak, 2011). İşletmelerin sürdürülebilirlik adına öne çıkan faaliyetleri arasında, iklim krizi, düşük karbonlu üretim, su ve enerji yönetimi gibi konular yer almaktadır. Çevrenin etkin kullanılmaması ve tahribatı işletmelerin üretim faaliyetlerini tehlikeye atarak ekonomik sürdürülebilirliği olumsuz etkileyebilir (Morelli,2011). Çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmek için toplumun her kesimine çeşitli görevler düşmektedir. Kaynakların etkin kullanılmasından atık yönetim sistemlerine, bilinçli tüketici olmaktan devlet politikalarına kadar oldukça geniş kapsamlı ele alınması gereken bir konudur.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sürdürülebilirlik ile ilgili literatür genel olarak değerlendirildiğinde kurumların, faaliyetlerini yürütürken bugünün ihtiyaçlarını karşılamaktan ödün vermeden ve gelecek nesillerin kaynaklarını da tüketmeden faaliyet yürütmeyi önceliğe alması gerekliliğinin olduğu orta çıkmaktadır. Bu anlayış işletmelerin yeni pazarlara erişme ve daha fazla kar sağlama için geleceğe yatırım yapmasına olanak sağlayabilecek bir durumdur. Ekonomik bir kuruluş olarak görülen işletmeler çevreye verdikleri zararları en aza indirmek, topluma katkı sağlamak gibi faaliyetleri gerçekleştirerek gelecekte de var olabilmek fırsatlarını yakalamak için çeşitli stratejik adımlar atmalıdır. Bu stratejik adımlardan birinin de sürdürülebilirlik olacağı varsayımı ile bu araştırmada sürdürülebilirlik kavramı Türkiye ekonomisi açısından büyük katkıları olan bankacılık sektörü bağlamında ele alınmıştır. Araştırma, sürdürülebilirliğin boyutları olan ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik kapsamında bankaların sürdürülebilirlik çalışmalarına odaklanmaktadır. “Sürdürülebilirlik çalışmalarının öncülleri, sürdürülebilirlik çalışmalarının amaçları, sürdürülebilirlik çalışmalarının çıktıları, sürdürülebilirlik çalışmalarında yapılan iş birlikleri, sürdürülebilirlik çalışmalarının yöneldiği alanlar” araştırılmıştır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve bankaların sürdürülebilirlik çalışmaları ile ilgili veriler doküman analizi tekniği ile toplanmıştır. Nitel araştırma yöntemi disiplinler arası bütüncül bir bakış açısı sunan, araştırmanın problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla inceleyen bilgi alma yöntemidir. Nitel araştırma, problemi kendi ait olduğu çevrede ele alarak bireylerin yükledikleri anlamlara göre yorumlanmaktadır (Altunışık vd., 2010). Nitel araştırma, “görüşme, gözlem ve doküman analizi” gibi veri toplama tekniklerini kapsayan ve olguları bütüncül bakış açısı ile ele alan bir yöntemdir (Karataş, 2015). Doküman analizi yöntemi, araştırmaya konu olan problemin var olan kayıt ve belgelerini inceleyerek, veri elde edilmesi anlamına gelmektedir (Karasar, 2005). Doküman analizinde basılı ve internet erişimi olan kaynaklar incelenir (Bowen, 2009). Doküman analizi, belirlenen problemin amacına yönelik yazılı kaynakların sistematik bir şekilde yorumlanması anlamına gelmektedir.



Bu araştırmanın veri kaynağını, bankaların sürdürülebilirlik çalışmalarına yer verdikleri ve her yıl yayınlamakta oldukları entegre raporları ve sürdürülebilirlik faaliyet raporları oluşturmaktadır. Ayrıca bankaların kurumsal web sitelerinden de sürdürülebilirlik ile ilgili veriler alınmıştır. Bu araştırma için 54 bankanın 2021 yılına ait entegre raporlarına ve faaliyet raporlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın evreninin belirli bir sınırlandırılmaya indirilmesi ve evrenin incelenebilir şekilde daraltılması amacı ile 2020 Aralık- 2021 Ekim dönemleri itibari ile BİST Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 8 bankanın faaliyet raporları, entegre raporları ve internet web siteleri incelenmiştir. Bir işletmenin Borsa İstanbul’da sürdürülebilirlik endeksine dâhil olması için “Genel Sürdürülebilirlik Notu 50 veya üzerinde olmalıdır, her bir ana başlık notu 40 veya üzerinde olmalıdır, kategori notlarından en az 8’i 26 veya üzerinde olmalıdır” (<https://www.borsaistanbul.com>, 2023). Bu endekse dâhil olan bankalar; Akbank, Albaraka Türk, Yapı ve Kredi, Vakıflar Bankası, Garanti Bankası, İş Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Şekerbank’ tır. Araştırma sonuç olarak 8 banka üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

Araştırmanın bulguları beş ana konudan oluşmaktadır. İlki sürdürülebilirlik faaliyetinin öncülleri kısmı olup bankaların sürdürülebilirlik çalışmalarına başlamalarının nedenleri incelenmiştir. İkincisi sürdürülebilirlik çalışmalarının amaçları olup, bankaların sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirme amaçlarının neler olduğu yer almaktadır. Üçüncüsü sürdürülebilirlik çalışmalarının çıktıları olup, bankaların sürdürülebilirlik çalışmalarını gerçekleştirirken dahil oldukları projeler, endeksler ve almış oldukları sertifika, belgeler ve ödüller kısmından oluşmaktadır. Dördüncüsü bankaların sürdürülebilirlik faaliyetleri ekonomik, sosyal ve çevresel olarak üç boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Son kısımda ise bankaların gerçekleştirmiş oldukları sürdürülebilirlik faaliyetlerinin genel bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 1

Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Öncülleri

Öncüller	Albaraka Türk	Yapı Kredi	Garanti BBWA	Şekerbank	Vakıfbank	İş Bankası	T. Sınai ve Kalk. Bankası	Akbank
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	X	X	X	X	X	X	X	X
Paris iklim Anlaşması		X		X	X	X	X	X
AB Yeşil Mutabakat					X	X	X	X
Uluslararası sürdürülebilirlik girişimleri ve Türkiye kalkınma planları			X	X				
Sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek (toplum, çevre, ekonomi)	X	X						

İncelenen banka raporlarında bankalara sürdürülebilirlik faaliyetlerine başlaması için yol gösteren öğelere bakıldığı zaman 1 Ocak 2016 tarihinde yürürlüğe girmiş olan Birleşmiş Milletler Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçları göze çarpmaktadır. Bir başka öge ise Paris İklim Anlaşmasının getirmiş olduğu görev ve sorumluluklardır.



Tablo 2*Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Amaçları*

Amaçlar	Albaraka Türk	Yapı Kredi	Garanti BBWA	Şekerbank	Vakıfbank	İş Bankası	T. Sınai ve Kalk. Bankası	Akbank
Toplumun yaşam standardını iyileştirerek eşitlikçi bir anlayış sunmak	X		X		X	X		X
İstihdama ve ekonomiye destek olmak		X			X	X		X
Çevrenin korunması ve objektif bir şekilde kullanılmasını sağlamak	X	X		X				X
İşletmenin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmek	X		X					
Ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği iş süreçlerine dahil etmek		X	X			X	X	
Sürdürülebilirlik konusunda bilinç oluşturmak		X						

Bankaların sürdürülebilirlik faaliyetlerinde belirleyici olan amaçlarına bakıldığı zaman; ülkenin ekonomisine destek olmak, yaşam koşullarını iyileştirmek ve paydaşlara karşı olan sorumlulukları yerine getirmenin öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 3*Sürdürülebilirlik Çalışmalarının Çıktıları*

Çıktılar	Albaraka Türk	Yapı Kredi	Garanti BBWA	Şekerbank	Vakıfbank	İş Bankası	T. Sınai ve Kalk. Bankası	Akbank
Bloomberg cinsiyet eşitliği endeksindedir		X	X		X			X
FTSE4Good gelişmekte olan piyasalar endeksindedir		X			X	X		
İklimle ilgili finansal açıklamalar görev gücünde(TCFD) yer almaktadır	X	X					X	X
ISO 14064 Sera gazı doğrulama sertifikasına sahiptir					X		X	X
Karbon saydamlık projesine üyeler	X		X	X				
Dow Jones sürdürülebilirlik endeksine katılım sağlamıştır			X		X			
Kadının güçlenmesi prensiplerinin (WEPs) katılımcıdır		X			X	X		
Birleşmiş Milletler çevre programı finans girişimi (UNEP FI)' ye üyedir		X					X	X
ISO 14001 sertifikasını alarak çevre yönetimi sistemini (ÇSY) kurmuştur		X	X		X		X	X
Bilime dayalı hedefler girişimine üyedir	X	X	X	X	X	X		
Net-Sıfır bankacılık birliğine (Net-Zero Banking Alliance -NZBA) üyedir			X			X		
LEED (Yeşil bina) projesine üyedir			X			X		
Sustainalytics, ÇSY risk değerlendirmesinde "Düşük Risk" kategorisindedir						X		X



BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 8 bankanın yapmış oldukları faaliyetler sonucunda almış oldukları belgeler ve sertifikalar tabloda yer almaktadır. İzledikleri sürdürülebilirlik stratejileri ile doğru orantılı sertifikalar aldıkları ve çeşitli endekslere dahil oldukları görülmektedir.

Tablo 4

Albaraka Türk Sürdürülebilirlik Faaliyetleri

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürün ve hizmetler geliştirmektedir • Atık tasarrufu yaparak maliyetleri azaltmaktadır • Girişimcilere hibe ve mentorluk desteği sağlamaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Banka kömür ve kömür işlevsel projeleri çevreye zarar vermesi nedeniyle finanse etmemektedir • Banka şube ve genel müdürlük binalarında atık kontrolü yapmaktadır • Egzoz gazından ortaya çıkan zararlı gazları minimize etmek amacı ile hibrit araçlar kullanmaktadır • Banka faaliyetlerinden kaynaklanan tüm iklim yükünü hesaplamakta ve Bilimsel Temelli Hedefler Oluşumu ile işbirliği yapmaktadır • İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü ilkeleri kapsamında iklim değişikliğinden kaynaklı oluşabilecek finansal risklerin hesabı için Kapsam 3 Sera Gazı Emisyon Hesabı yapmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal ve finansal olmayan faaliyetlerini şeffaf bir şekilde yayınlamaktadır • Çevre, insan hakları, dolandırıcılık-yolsuzlukla mücadele, iş sağlığı ve güvenliği konularında çalışmalar yapmaktadır • İstihdam artırıcı, eğitime ve sağlığa katkı sağlayıcı projeleri desteklemektedir • Öğrencilere burs vermektedir • Bilgisayar ve diğer teknolojik aletlere ihtiyacı olan okullara destekte bulunmaktadır • Sağlık problemi yaşayan ihtiyaç sahibi kişilere yardım yapmaktadır

Bankanın ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerine bakıldığında zaman benimsediği yenilikçi ve gelişime açık faaliyetleri ile müşterilerin ihtiyacı olan kredi desteğini sağlamıştır. Ayrıca enerji, su, kâğıt gibi kullandıkları kaynakların maliyetlerini en aza indirmişlerdir. Ülke ekonomisinin kalkınmasına destek olmak amacı ile girişimcilere yol göstermiş ve destek vermiştir. Uzun yıllar boyunca gittikçe artan müşteri ve kârıyla ekonomik varlığını günümüzde yenilikçi bir şekilde devam ettirmektedir. Banka çevresel sürdürülebilirlik amacı ile doğal kaynakların verimli ve etkin kullanılmasına, atıkları geri dönüşüme kazandırarak israfın önlenmesine ve iklim krizine önlem alıp paydaşlarını bilgilendirme sorumluluğunu yerine getirmiştir.



Tablo 5*Yapı Kredi Sürdürülebilirlik Faaliyetleri*

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> Türkiye ekonomisinin gelişimine 564 milyar TL katkı sağlamıştır ÇSRD (çevresel ve sosyal risk değerlendirme) sistemi kapsamında sunulan projeleri desteklemektedir ÇSRD kapsamında 22 projeye 685,3 milyon kredi desteği sağlanmıştır Çevreye zarar vermeyen ürün ve hizmetler geliştirmektedir Yenilenebilir enerji finansmanına 1.9 milyar ve çevreyi korumak adına 23 milyar TL tutarında yatırımda bulunmuştur 	<ul style="list-style-type: none"> Kömür kullanımlı projeleri finanse etmemektedir Şube ve genel müdürlük binalarında geri dönüşüm ve atık kontrolü yapılmakta Biyolojik çeşitlilik konusunda farkındalık sağlama amaçlı projelere kaynak sağlanmaktadır Dijitalleşme sayesinde kağıt kullanımını azaltmıştır Fidan dikimi yapmakta Çıkan orman yangınları için helikopter kiralama amacı ile WWF-Türkiye'ye destekte bulunmaktadır Karbon emisyonunu azaltmaktadır Şebeke suyu kullanmak yerine kuyu suyu veya yağmur suyu kullanarak su tasarrufunda bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Sanat-kültür-eğitim etkinlikleri düzenlemektedir Engelli bireylere bankanın faaliyetlerine erişimde kolaylıklar sağlamıştır ve erişebilirlik için dijital sistemler kullanmaktadır Üniversite öğrencilerine burs ve staj olanakları sağlamaktadır Kızların okuması konusunda desteklerde bulunmaktadır. Yapı Kredi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinin tamamı kız öğrencilerden oluşmaktadır Kadın ve çocuklara uygulanan şiddete karşı eylem planları hazırlamakta ve uygulamaktadır Öğretmen ve öğrencilere yönelik gelişim programları hazırlamaktadır Sosyal sorumluluk faaliyetleri için 17,2 milyon TL harcama, bağış ve yardım adı altında da 33,9 milyon TL harcama yapmıştır

Yapı Kredi bankası toplumun ekonomik olarak gelişmeyi desteklerken çevresel ve sosyal anlamda da sürdürülebilirlik çalışmaları yapmaktadır. Toplumunu sanat ve kültür faaliyetleri açısından desteklemede ve yaptığı faaliyetlerin çevresel yönünü her zaman ön planda tutmaktadır. Çevre çalışmaları adına fidan bağışları yapmakta, çevre projelerini desteklemektedir. Yaptıkları faaliyetler toplumda olumlu bir imaj çizmeye yönelik faaliyetler olarak değerlendirilebilir.



Tablo 6*Garanti BBVA Bankası Sürdürülebilirlik Çalışmaları*

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> • Toplumsal fayda sağlayıcı projeler için 43,6 milyon liralık yatırım desteği vermiştir • Yenilenebilir enerji projelerine kredi ve yatırım destekleri sağlamaktadır • Sürdürülebilir kalkınmaya 60 Milyon liralık katkı sağlamıştır. • Yeşil taşı kredisini hayata geçirmiştir • Yenilenebilir enerji kullanımını arttırmak amacı ile kredi paketleri sunmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Kömürle ilgili projeleri finanse etmemektedir • Çevre bilincini oluşturmak adına dijital kanalları kullanmaktadır • Atık su tesislerine destekte bulunmaktadır • ‘Mavi Nefes’ projesi kapsamında iki adet deniz süpürgesi ile denizlerde kirliliği önleme çalışması yapmaktadır • Doğal Hayatı Koruma Vakfının destekçisidir • Binalarında yeşil bina standartlarına uymaktadır • Karbon emisyonunu azaltmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimine katkı sağlayıcı eğitim destekleri sunmaktadır • Türkiye’deki milli takımlara destek vermektedir • Kadın girişimcilere kredi, mentorluk ve eğitim destekleri sağlamaktadır • Engelli bireyler için erişilebilirliği kolaylaştırma çalışmaları yapmaktadır • İstihdama katkı sağlama odaklı çalışmalar yapmaktadır

Banka ekonomik sürdürülebilirlik alanında hem çevrenin daha iyi bir koşula gelmesini sağlamak hem de sosyal açıdan gelişim sağlamak amacı ile birçok yatırım yapmıştır. Banka müşteri portföyünün talebine yönelik çevresel ve sosyal kredi yardımlarında bulunmuştur. Bunun haricinde enerji verimliliği sağlanması amacı ile enerji yatırımlarında bulunmuş, üretimin artması amacı ile tarımı desteklemiştir. Yaptığı ekonomik sürdürülebilirlik yatırımları ile çevresel sürdürülebilirliği destekleyerek toplumda çevre bilincini oluşturma, deniz sularını koruma, yenilenebilir enerji faaliyetlerini destekleme gibi faaliyetlerde bulunmuştur. Kapsayıcı bir banka olan Garanti BBWA toplumsal cinsiyetçiliğe önem vererek, kadınların finansal hayatta var olabilmesine, istihdamda yer edinebilmesine katkı sağlamıştır.



Tablo 7*Şekerbank Sürdürülebilirlik Faaliyetleri*

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> • Düşük karbonlu ekonomi oluşturma çalışmaları yürütmektedir • 1843 kadın esnafa 192 TL milyarlık finansman desteği sağlamıştır • Sürdürülebilir tarımı desteklemek için destek sağlamaktadır • Yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği konularına 1.3 milyar TL finansman desteği sağlanmıştır • Pandemi de zorlanan KOBİ'lere kredi desteğinde bulunmuştur 	<ul style="list-style-type: none"> • İklim değişikliği ile mücadele kapsamında karbon ayak izi hesaplamalarını yapmaktadır • Su yönetimi ve atık yönetimi için çalışmalar yapmaktadır • Dijitalleşme sayesinde kağıt tasarrufu sağlamıştır • Çevre bilinci kazandırmak için çalışanlarına eğitim vermektedir • Hibrit araç ve elektrikli araç üretimi ile diğer enerji tasarrufu yapmaya yönelik projeleri desteklemektedir 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri fikirlerini sürekli almakta ve buna önem vermektedir • Engelli çalışanlar ve engelli müşteriler için bankacılık hizmetlerini erişilebilir kılma çalışmaları yapmaktadır • Kadınların iş hayatında var olabilmesi için özel destekte bulunmaktadır • Kadınlara finansal okur-yazarlık eğitimi sağlamaktadır • İmkânları yetersiz kütüphanelere kitap ve okul öncesi sınıflar için oyuncak temini sağlamaktadır • Banka 18 okul inşaatında faaliyet göstermiştir

Ekonomik sürdürülebilirlik çalışmaları sınırlı sayıda gerçekleştirilmiş ve raporda yenilenebilir enerji yatırımlarında detay verilmemiştir. Ekonomik sürdürülebilirlik çalışmaları; ekokredi sağlama, kadınların desteklenmesi, KOBİ'lere kredi desteği, üreticinin desteklenmesi gibi faaliyetler bulunmaktadır. Çevresel sürdürülebilirliğe bakıldığı zaman ise bankanın yapmış olduğu ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan pozitif etkiler yer almaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik çalışmalarına atık yönetimi, su yönetimi, yenilenebilir enerji, çalışanlarda çevre bilinci oluşturma çalışmaları, karbon ayak izinin azaltılması çalışmaları yer almaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bankanın toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik faaliyetlere ve çalışanlarına yönelik faaliyetlere önem verdiği görülmektedir.



Tablo 8

Vakıfbank Sürdürülebilirlik Faaliyetleri

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> Nakdi ve gayri nakdi krediler ile milli ekonomiye sağladığı destek miktarı 766 milyar TL'dir Tarımı geliştirmek için organik tarım ve sera kredileri sağlamaktadır Doğa dostu araç kredileri vardır Tarım sektörüne 2,1 milyar TL yatırım sağlanmıştır Enerji verimliliğini arttırmak için yeşil konut kredileri mevcuttur 22 adet yenilenebilir enerji projesine 4.4 milyar finansman desteği sağlamıştır Milli ve yerli savunmaya katkı sağlamak amacı ile hizmet sunmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> Karbon emisyonunu azaltmak için hibrit araçlarının kullanımına başlamıştır Dijitalleşmeyi sağlayarak kâğıt tasarrufunda bulunmaktadır Su tüketimi, atık yönetimi, enerji yönetimi konularında çalışmalar yapmaktadır Çalışanlarına çevre bilinci eğitimleri vermektedir Yenilenebilir enerji kaynaklarını finanse etmektedir 	<ul style="list-style-type: none"> Engelli bireylere yönelik bankamatik ve dijital şube tasarlaması yapmaktadır Çalışanlarına kreş yardımı sunmaktadır Üniversiteli öğrencilere staj hakkı tanımaktadır Çalışanlarını sosyal yardım projelerine dâhil etmektedir ve bu amaçla, tekerlekli sandalye yardımı, kanserli çocuklara yardım çalışmaları yapmaktadır 20 bin özel yetenekli çocuğu desteklenip gelişimlerine katkı sağlamıştır Vakıfbank Kültür Yayınları(VBKY) tarafından 2021 yılı sonu itibari ile 120'den fazla kitap basılmıştır Vakıfbank Spor Kulübü küçük kızların sporla buluşmasına destek vermektedir ve ayrıca da kulüp uluslararası arenada başarılarla imza atmaktadır 2017 yılından 2021 yılının sonuna kadar BİLSEM ile işbirliği yaparak atölye ve laboratuvar kurulumu yapmıştır

Bankanın ekonomik faaliyetlerine bakıldığı zaman geniş bir müşteri kitlesine hitap ettiği, ekonomik kalkınma, tarım gibi faaliyetleri desteklediği görülmüştür. Bankanın ekonomik faaliyetlerde yapmış olduğu tarım kredileri, enerji yatırımları gibi faaliyetlerle çevresel sürdürülebilirliği de desteklemektedir. Banka karbon emisyon gazını azaltma hedefine ulaşmak için faaliyetlerde bulunmakta ve bu konuda sürekli ölçüm çalışmaları yapmaktadır. Çevresel faaliyetlerin artması amacı ile de eğitimler düzenlemektedir. Banka yapmış olduğu sosyal sorumluluk faaliyetlerine çalışanlarını da dâhil etmektedir.



Tablo 9*İş Bankası Sürdürülebilirlik Faaliyetleri*

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> Yeşil ekonomiye katkı sağlayan hizmet portföyü bulunmaktadır Girişimci kadın ve gençlere destek sağlamaktadır Tarımı desteklemek adına özel hizmet yelpazesine sahiptir Yenilenebilir enerji projelerine destek sağlamaktadır Çevreye duyarlı işletmelerin desteklenmesi için “İş Portföy TEMA Değişken Fon” ürünü bulunmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> Kömür ve doğalgazı yakıt olarak kullanan projeleri finanse etmemektedir Su yönetimi konusuna dikkat çekmiş bu konuda ki riskleri üç başlık altına toplamıştır “Su Kaynakları, Atık Su, Kaynak Tüketimi” Çevreye dost ürünler sunmaktadır Banka binalarında yenilenebilir enerji kaynakları kullanmaktadır Kâğıt tasarrufuna önem vermektedir İş Portföy TEMA Değişken Fon’dan sağlanan gelirler ile TEMA Vakfı’nın Doğa Eğitim Programlarını desteklemektedir Ormanların ve su kaynaklarının korunması yönünde çalışmalar yapmaktadır 2021 yılında 1290 adet fidan dikmiştir 	<ul style="list-style-type: none"> Kültür ve sanat etkinliklerinde bulunmaktadır Okul, kütüphane ve öğrencilere kitap desteği sunmaktadır Sanat eserlerinin bakım ve onarımını üstlenmektedir Arkeoloji, müzecilik ve tarih alanlarında destekler sunmaktadır Darüşşafaka’ya destekte bulunmaktadır Üniversite sınavında başarılı olan öğrencileri ödüllendirmektedir “Yapay Zekâ Uygulama ve Araştırma Merkezi” adı altında akademik çalışmalara destek vermektedir Müşterilerini ve onların çocuklarını kitap, dergi gibi yayımlarla buluşturmaktadır Kadın girişimcilere finansal destek ve mentörlük vermektedir Kadın ve çiftçiler için finansal okuryazarlık eğitimleri düzenlemektedir Engelli bireylere yönelik şube-dijital uygulama ve ATM tasarımı yapmaktadır Toplumsal cinsiyet eşitliğine önem vermekte ve bu konuda faaliyetler düzenlemektedir “Enfeksiyon Hastalıkları Uygulama ve Araştırma Merkezi” ile ortak çalışmalar yapmaktadır

İş Bankası ekonomik, sosyal ve çevresel yönden toplum yararına faaliyetlerde bulunmuştur. Çevresel krediler, yenilenebilir enerji kaynaklarını tercih etme, çevre dostu bina kullanımı gibi hem ekonomik yönden hem de çevre yönünden destekleyici faaliyetleri vardır. Ürettiği çevreci krediler, çevre, doğa, deniz, su gibi çevrenin kaynaklarının korunmasına olanak sağlamış ayrıca girişimcilik faaliyetlerini destekleyerek kadınların iş hayatında var olmasını desteklemiştir. Banka karbon emisyonunu hesaplamış, çevre için



yararlı olmak amacı ile ürün ve hizmetlerde geniş kredi ağına sahiptir. Ayrıca kadınların, girişimcilerin, çocukların desteklenmesini sağlamıştır. Banka engeli bireylerin faaliyetlerde bulunmasını kolaylaştırmak için düzenlemeler yapmıştır.

Tablo 10

Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası Sürdürülebilirlik Faaliyetleri

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> Enerji üretimi, enerji dağıtımı, alt yapı, ulaştırma konularında kamu ve özel sektör ile işbirliği yapmaktadır Kadın dostu kredi sağlamaktadır Yenilenebilir enerji kaynaklarına finansman desteği sağlamaktadır Dış ticarete yönelik 25 milyon dolarlık sürdürülebilir fonlama anlaşması yapmıştır Dünya bankası ile anlaşmalı olarak 400 milyon dolar tutarında kadın istihdamı destekleme fonu sağlanmıştır 	<ul style="list-style-type: none"> Banka bünyesinde su tasarrufu ve atık tasarrufu yapılmaktadır Her yıl kurumsal müşterileri adına tohum atışı yapmaktadır Yenilenmeyen enerji kaynaklarına (kömür, petrol vs.) yatırım yapmayacağını açıklamıştır Çevre bilinci hakkında bilgi verme amacı ile platform kurmuştur www.çevreciyiz.com adlı sitede çevre ile alakalı iş fikirleri, çevre dostu, inovasyon, alternatif enerji kaynakları, döngüsel ekonomi, iklim krizi, yeşil dönüşüm gibi fikirler oluşturmaktadır 2021 yılında 42 işletmeye kredi vermeden önce çevresel ve sosyal risk ölçme (ERET) modeli uygulanmıştır Plastik, kağıt gibi atıkları geri dönüşüm yöntemi ile tekrar tüketime kazandırmaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> 2021 yılında yaklaşık 1700 kadına iş olanağı sağlamıştır Cinsiyet eşitliği, finansal okuryazarlık, dijitalleşme konularında çalışmalar yapmıştır Sürdürülebilirlik kapsamında eğitimler düzenlemektedir Eğitimden üretime bursu ile 30 kişiye, İKSV(İstanbul Kültür Sanat Vakfı) Yarının Kadın Yıldızları projesi ile 13 kişiye eğitim imkânı sağlamıştır İstanbul Müzik Festivaline sponsor olmaktadır Özel bir danışmanlık şirketiyle birlikte sürdürülebilirlik algılarını geliştirmek amacı ile çalışmalar yapmaktadır Sürdürülebilirlik, toplumsal eşitlik, iklim krizini önleme, kadın istihdamı vb. konularda www.eşitadimlar.com sitesinde yayınlar yapmaktadır

Bankanın sürdürülebilirlik projelerini yerine getirmek amacı ile birçok işbirlikleri yaptığı görülmektedir. Bir yatırım bankası olup sosyal düzeni ve çevreyi bozmadan işlemlerini gerçekleştirmeye çalışmıştır. Çevre bilincinin geliştirilmesi için çalışmalar yapmakta ve bünyesinde atık kontrolünü sağlamaya yönelik faaliyetler yürütmektedir. Toplumun eğitimi ve gelişimi için yayınlar çıkarmakta, bloglar oluşturmakta ve kütüphane hizmetlerini hayata geçirmektedir.



Tablo 11*Akbank Sürdürülebilirlik Faaliyetleri*

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik	Sosyal Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> Mavi finansman kredi paketi ve yeşil finansman kredi paketleri ile sürdürülebilirliğe finansal destek vermektedir “Kadın KOBİ paketi” ile teminat bulmakta güçlük çeken kadın girişimcilere destek vermektedir Çevre ve toplum ile ilgili faaliyetler için kredi paketleri oluşturulmuştur Kadın girişimcilere 50 milyon dolar EBRD(Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası) kaynağı ve %80 KGF teminat desteği sağlamıştır Tarım ile uğraşanlar için damla sulama kredisi ve kuraklık verim sigortası hizmetleri sağlamaktadır Pandemi döneminde işletmelerin olumsuz etkilerle karşılaşmaması adına EBRD ile 75 Milyon ABD doları tutarında kaynak temini sağlamıştır 	<ul style="list-style-type: none"> Kullandığı enerjinin %60’ını yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlamaktadır Emekliliğe ayrılan çalışanları için Tema Vakfına fidan bağışı yapmaktadır Su yönetimine dikkat edilmektedir Kredi kartları için geri dönüştürülmüş kâğıt kullanımına geçmiştir Plastik kullanımı azaltılmıştır Dijitalleşme sayesinde 2021 yılında kâğıt tüketimi azaltılmıştır Atık kontrolü yaparak geri dönüşüme kazandırılabilir araç gereçler ayrıştırılıp yeniden kullanılmaktadır Akbank’lı gönüllüler adına TEMA vakfına 50000 ağaç fidanı bağışlanmıştır Müşterilerine çevre bilinci ile alakalı eğitimler düzenlemektedir 	<ul style="list-style-type: none"> Sürdürülebilir finans ile alakalı üniversite öğrencilerine eğitimler verilmektedir Akbank Gençlik Akademisi projesi ile 40 binden fazla öğrenciye eğitim verilmiştir Düzenlemiş olduğu girişimcilik programları ile gençleri alanında uzman yatırımcılarla buluşturmaktadır “Şehrin İyi Hali” projesi kapsamında üniversite gençleri ile STK’ ları buluşturmaktadır Bankanın satın alma prensibi gereği, çevreye zarar verme olasılığı en düşük tedarikçi ile çalışılmaktadır Kadınların iş yaşamında sosyal yaşamda karşılaştıkları eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için çalışmalar yapmaktadır Kadınların istihdamına destek olmaktadır Sanat ve kültür etkinlikleri düzenlemektedir ve bu tür programlara fon ayırmaktadır

Akbank ekonomiye, çevreye ve topluma duyduğu önem ve saygıyı faaliyetlerinde göstermektedir. Rapor incelendiği zaman çevreyi korumak amacı ile ortaya çıkan hizmetleri, çevreye zarar vermeyecek kredilendirme ve geri dönüşüm kartları kullanma, personeli bilgilendirmek amacı ile eğitimler düzenleme gibi faaliyetleri göze çarpmaktadır. Girişimi,



gelişimi destekleyen, cinsiyet ayrımı yapmadan kredi imkânı sunan, topluma destek veren ve çevreyi faaliyetlerinde göz önünde bulunduran bir banka olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Tablo 12

Bankaların Sürdürülebilirlik Faaliyetlerine İlişkin Genel Değerlendirmeler

Ekonomik Sürdürülebilirlik	Çevresel Sürdürülebilirlik
<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmada adı geçen bankalar yenilenebilir enerji finansmanına katkı sağlamaktadırlar • Araştırmaya katılan bankalar finans kaynağı sağlamada seçici davranarak kömür ve türevleri ile ilgili projelere destek vermemektedir • Dijitalleşmeyle birlikte kâğıt tasarrufun sağlayarak giderlerini azaltmaktadırlar • Çevreye zarar vermeyen sürdürülebilirlik temelli kredi veya fonlar oluşturmaktadırlar • Kadın esnaf ve KOBİ'lere destek sağlamaktadırlar • Sürdürülebilir tarımı desteklemektedirler • KGF işbirliğinde girişimciler ve esnaflara finansman desteği sağlamaktadırlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankaların genel müdürlük ve şubelerinde atık kontrolü, su tasarrufu sağlama, geri dönüşüm ve yenilenebilir enerji kullanımlarına dikkat edilmektedir • Çalışanlarına, paydaşlarına ve topluma çevre bilinci oluşturmak adına eğitimler verilmekte ve bilgilendirici programlar düzenlemektedir • Fidan bağıışı yapılmaktadır • Egzoz gazından ortaya çıkan zararlı gazları minimize etmek amacı ile hibrit araçlar kullanılmaktadırlar • WWF-Türkiye'nin (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) destekçisi, ayrıca WWF tarafından düzenlenen dünya saati uygulamasına destek vermektedirler • Denizlerdeki kirliliği önleme çalışmaları yapmaktadırlar • Kurumsal müşterileri adına tohum atışı yapmaktadırlar
Sosyal Sürdürülebilirlik	
<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmada yer alan bankaların hepsi girişimcilere (kadın, genç girişimci vb.) eğitim, finansman gibi desteklerde bulunmaktadırlar • İstihdama yardımcı, nitelikli eğitime ve sağlığa katkısı olan projeleri desteklemektedirler • Bankalar sanat- kültür- eğitim etkinliklerine önem vermektedir (Sergi-müze-tiyatro-konser söyleyişi), • Bankalar üniversite öğrencilerine burs, staj gibi olanaklar sağlamaktadırlar • Engelli bireyler bankaların faaliyetlerinden yararlanabilsin diye kolaylıklar sağlamaktadırlar • Faaliyete geçirdikleri projeler sayesinde hem öğretmenlerin eğitim almalarına katkı sağlamaktadırlar hem de öğrencilerin kendilerini geliştirebilecekleri alanlar oluşturmaktadırlar • Sosyal yardım projelerine destek sağlamaktadırlar • Kadınlara finansal okuryazarlık eğitimi vermektedirler • Spor faaliyetlerini desteklemektedirler • Okul, laboratuvar, müze- arkeoloji anlamında onarım ve bakım faaliyetlerini üstlenmektedirler 	

5. Sonuç

Sürdürülebilirlik insan faaliyetlerinin çevreye, ekonomiye ve sosyal hayata zarar vermeyecek bir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik sınırsız ihtiyaçların sınırlı kaynaklarla toplum, çevre ve ekonomi düzenini bozmadan karşılanmaya çalışılması anlamına gelmektedir. Bunun gerçekleşmesi ise toplumun dayanışma içerisinde sorumluluklarını yerine getirebilmesine bağlı olmaktadır. Günümüzde sürdürülebilirliğin önemi gittikçe artmış ve yasalar, sözleşmeler, duyurular, bildirimler şeklinde toplumun her kesimini harekete geçirmek amacı ile aktiviteler yapılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda işletmeler sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelmiştir. Sürdürülebilirlik, işletmelerin çıkarları ile toplumsal çıkarların çatışmadığı, çevresel ve toplumsal konuların işletmelerin iş süreçlerine dâhil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Sürdürülebilirliği iş süreçlerine dâhil eden işletmeler kurumsallaşma yönünde önemli bir adım atarken, itibarlarını da paydaşlar nezdinde yükseltmektedir (Heybet & Duran, 2023). Bankaların sürdürülebilirlik çalışmaları incelendiğinde, sürdürülebilirliğin getirmiş olduğu sorumluluk ve prensiplere uygun olarak



ürün ve hizmetler üreterek sürdürülebilirliğe katkı sağlamakta oldukları görülmektedir. Bankalar sürdürülebilirlik performanslarını raporlamak amacı ile her yıl sürdürülebilirlik raporu ya da entegre raporu yayınlamaktadırlar. Bu araştırmanın amacı da bankaların sürdürülebilirlik ile ilgili yapmış oldukları faaliyetleri incelemektir. BİST endeksinde yer alan bankaların sürdürülebilirlik faaliyetleri üç temel boyutta (ekonomik, sosyal ve çevresel) incelenmiştir.

İncelenen bankalar da sürdürülebilirlik çalışmalarına başlamadaki itici güç Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Prensipleri ve Paris İklim Anlaşmasıdır. Sürdürülebilirlik çalışmalarına başlamalarının diğer bir sebebi ise 2020 yılında imzalanan AB Yeşil Mutabakatıdır. Bunların dışında bankaların sürdürülebilirlik amacı ile benimsemiş olduğu stratejiler, hedefler ve amaçlar da sürdürülebilirlik çalışmalarına yön vermektedir. Bankaların bu aşamada toplum, çevre, ekonomi anlamında hedefler koyduğu ve bunları gerçekleştirmek için faaliyetlerde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilirliği iş süreçlerine dâhil etme, doğayı koruma, enerji tasarruflu ürünlere yönelme, sürdürülebilir tarımı destekleme, toplumsal eşitlik kavramı üzerinde durma, rüşveti önleme, eşitsizlikleri engelleme gibi amaçlarla sürdürülebilirlik çalışmaları yaptıkları görülmüştür. Bankaların ortak özellikleri BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde var olmaları, ISO 14001 doğrultusunda Çevre Yönetim Sistemlerini kurmaları, BM sürdürülebilirlik projelerine katılmaları ve karbon emisyonunu Hükümetler Arası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tarafından hazırlanan bilimsel rapora göre 1,5C' nin altında tutma taahhüdüdür. Onun haricinde bankaların almış oldukları sürdürülebilirlik ödülleri, yeşil bina projelerine uymaları, gerçekleştirmiş oldukları başarılar da çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Bankaların ekonomik olarak sürdürülebilirlik adına yaptıkları faaliyetler genel olarak şu şekilde sıralanabilir; net aktiflik sağlamak, kadınlara ve diğer girişimcilere kredi desteği imkânı sunmak, kâğıt-su kullanımını azaltarak kâğıt ve su maliyetlerini azaltmak, toplumu yenilenebilir enerji kaynaklarına yönlendirmek amacı ile hibrit araba, güneş enerjisi kredileri vermek, sürdürülebilir tahvil ihracı yapmak. Gençdoğan ve Oral (2020)'nin yaptığı çalışmada, sürdürülebilirlik boyutlarını ağırlıklı puan vererek sıralamıştır. Bu çalışmanın sonucunda, ağırlık puanı en yüksek çıkan ekonomik sürdürülebilirlik boyutu olmuştur. Ekonomik sürdürülebilirliği aktif büyüklük, kredi büyüklüğü, net kar-zarar oranları, kredi kullandırma oranlarına göre değerlendirmiştir. Gedikli (2020)'nin yaptığı çalışmada, bankaların çevresel yatırımları desteklemek amacı ile ürün yelpazelerini (Yeşil Tahvil, Hibrit Enerji kredileri, Yeşil Bono) genişletmelerinin hem kendileri hem de paydaşları açısından önemli ve gerekli bir adım olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çevresel anlamda bankaların kömür ve benzeri madenlere dayalı enerji kaynaklarını finanse etmedikleri, çevre için bildirimler-reklamlar-bloglar yayınladıkları, fidan dikme, atık tasarrufu sağlama ve çevre bilincini toplumda uyandırmaya çalıştıkları, koymuş oldukları 1,5 C karbon hedefine uymaya çalıştıkları görülmüştür. Kurbanova (2020)'ye göre de düşük karbon ekonomisine geçiş de bankaların sağladığı yenilenebilir enerji finansman destekleri, iklim krizlerini yönetmede katkı sağlamaktadır.

Sosyal sürdürülebilirlik faaliyeti olarak ise öğrencilere burs, kitap yardımları sağlama, kültür sanat etkinliklerinde bulunma, toplumsal cinsiyet eşitliği kavramı üzerinde durma, kadın girişimcilere ve genç girişimcilere eğitim verme, girişimci-yatırımcı buluşması



sağlama ve moderatörlük desteklerinde bulunma, engelli bireylere yönelik faaliyetler geliştirme gibi çalışmalarını gerçekleştirdikleri görülmüştür.

Sonuç olarak ekonomide büyük bir yer kaplayan ve finansal bir araç görevi gören bankaların toplumun gelişim yönünü belirlemede önemli katkıları vardır. Bankalar ülke ekonomisini destekleyerek gelecek nesillere iyi bir dünya bırakma amacı ile sürdürülebilirlik faaliyetlerinde bulunmaktadır. Sürdürülebilirliğin üç ana konusu olan “ekonomik, çevresel ve sosyal” sürdürülebilirlik birbirleri ile bağlantılı olan konulardan oluşmaktadır. Çevrenin gelişimi için yapılan ekonomik bir gelişme hem ekonomik sürdürülebilirliğin hem de çevresel sürdürülebilirliğin konusuna girebilmektedir. Kadınlara ve girişimcilere sağlanan kredi destekleri de hem ekonomik hem de sosyal sürdürülebilirlik faaliyetleri alanına girmektedir. Bankalar toplumda enerji yatırımlarına destek vererek bu kapsamda faaliyet göstermek isteyen işletmelere finansman desteği sağlamaktadır. Başkaya(2018)’in yaptığı çalışmada, sosyal anlamda sürdürülebilirlik faaliyetleri (kadınların desteklenmesi, eğitim) kısa vadede maliyet oluştursa da, uzun vadede ortaya çıkaracağı faydalar hem banka adına (itibar, değer, vs.) hem de toplum adına çok daha yararlı sonuçlar doğuracaktır sonucuna ulaşılmıştır. Bankalar çevreyi olumlu yönde etkileyebilecek faktörleri finansman açısından desteklemektedir. Eşitsizliğin önlenmesi, toplumun bu konuda bilinçlendirilmesine yönelik faaliyetleri de bulunmaktadır. Bankalar ekonomik sürdürülebilirlik alanında hem çevrenin daha iyi bir konuma gelmesini sağlamak hem de sosyal açıdan gelişim sağlamak amacı ile birçok yatırım yapmaktadırlar. Bankalar barındırdığı müşteri portföyünün talebine yönelik çevresel ve sosyal kredi yardımlarında ve yatırımlarda bulunmaktadırlar. Bunun haricinde enerji verimliliği sağlanması amacı ile enerji yatırımlarında bulunmakta, üretimin artması amacı ile tarımı desteklemektedirler. Yaptığı ekonomik sürdürülebilirlik yatırımları ile çevresel sürdürülebilirliği destekleyerek toplumda çevre bilincini oluşturma, yenilenebilir enerji faaliyetlerini destekleme gibi faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bankaların sosyal sürdürülebilirlik adına yapmış oldukları faaliyetlerde öne çıkan konular arasında, topluma kültür –sanat faaliyetleri sunmak, koşulları iyileştirilmiş bir yaşam standardı için çaba harcamak, kadınların sosyal hayatta var olabildiğini destekleme, engelli bireye istihdam kolaylıkları sağlamak, topluma çevre bilinci kazandırma amacı ile eğitimler ve etkinlikler düzenlemek yer almaktadır. Bankaların ekonomik sistem içindeki varlıkları çoğunlukla kar güdüleri neticesinde olsa da, bu çalışmada da görüldüğü gibi sosyal, ekonomik ve çevresel konularda toplumsal anlamda sorumlu davranışları sergiledikleri de görülmüştür. Duran (2018)’ e göre işletmelerin sürdürülebilirlik çalışmalarında toplum beklentilerini karşılayacak faaliyetlere yer vermeleri oldukça önemlidir. Bu sayede işletme faaliyetlerinin de sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır.

İşletmelerin var olması ve büyümesi endüstrilerinin sınırları kadardır. Bu çerçevede var oldukları sınırların genişlemesi ve yeni yatırım olanaklarının oluşması için sürdürülebilirlik konuları hemen her endüstride önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Bugünün kaynaklarının gelecekte de hala kullanılabilir olması adına yürütülen faaliyetler, eleştirel bakış açısı ile yine bankaların kendi çıkarlarını korumak için attıkları adımlar olarak değerlendirilse de, uzun vadede ve doğrudan olmasa da dolaylı olarak toplumsal refah sağlamaya da katkı sunabilecek potansiyele sahiptir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin finansmanında bankalara büyük sorumluluklar düşmektedir. Sürdürülebilirlik faaliyetlerinin özendirilmesi ve sayılarının artırılması için, bu tür faaliyetlerin daha düşük faiz oranları ile ve daha uzun vadeler ile desteklenmesi hatta hibe programlarının yoğun olarak oluşturulması



önerilebilir. Bunun dışında özellikle devlet bankaları eli ile bu tarz etkinlerin çok daha fazla yapılması ve sürdürülebilirliğe katkı sunacak projelere özel fonların ayrılacağı projelerin yapılması ve bu konuda yarışmaların düzenlenerek yaygın etkinin oluşturulmasına yönelik faaliyetlere ağırlık verilmesi önerilir.

Çevrenin ve toplumun refahı ve güvenliği için ülkemizde sürdürülebilirliğe dair yasaların ve yönetmeliklerin geliştirilmesi ve toplumun sürdürülebilirlik açısından bilinçlendirilmesi gerekmektedir (Tunç, 2021). Bireylerin sürdürülebilirlik farkındalığının davranışa dönüşmesini sağlamak ta oldukça önemlidir. Keza sürdürülebilirliğin önemini bilmek ile birlikte bu konuda eyleme geçme noktasında sınırlı davranışlar sergilenmektedir(Bozkurt, 2023).

Weber (2017)' nin yaptığı çalışmada toplam aktiflik ve net kar arasındaki ilişkide sürdürülebilirlik çalışmalarının pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak sürdürülebilirlik çalışmalarının başta bankaların karlılıklarına etkilerinin araştırılacağı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunun dışında sürdürülebilirlik çalışmalarını yürüten ve yürütmeyen bankaların paydaşları üzerinde bıraktıkları etkilerin araştırılacağı çalışmaların yapılması da önerilmektedir. Ayrıca ileride yayınlanacak sürdürülebilirlik raporlarının imkan vermesi doğrultusunda kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işletme karlarına olan etkilerinin de araştırılması önerilir. Araştırmanın yapıldığı dönemde örnekleme yer alan bankaların kar açıkladıkları ve yine örnekleme yer alan bankaların sürdürülebilirlik raporlarının da mevcut olduğu bilinmek ile birlikte, sürdürülebilirlik raporu mevcut olmayan bankaların karlılık durumları incelenmemiştir. Bu konu boş bir alandır, yeni çalışmaların yapılması katkı sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel ekoloji kuramı çerçevesinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin örgüt yapıları ile çevresel faktörleri uyumlaştırmaları ve bunun işletmelere olan yansımalarının incelenmesi de kuramın gelişimine katkı sağlayacaktır. Bozkurt ve Taşcıoğlu (2008)' e göre işletme yöneticilerinin kurumsallaşmayı sağlaması alınacak kararların sürdürülebilir olmasında belirleyici etki yapmaktadır. Buna göre sürdürülebilirlik çalışmaları anlık moda akımlardan biri değildir ve işletmelerin yaşamları boyunca stratejik bilinç ile ele alınması gereken bir konudur. Bu açıdan zamana dayalı verilerle sürdürülebilirlik çalışmalarının değerlendirileceği çalışmaların yapılması da katkı sağlayacaktır.

Bankaların kredi desteği verdikleri tüm işlerde, sürdürülebilirliğe katkı sunanlara yönelik faiz indirimi politikaları oluşturması da sürdürülebilirlik bilincine katkı sağlayıcı bir adım olarak önerilebilir. Bu çalışma ikincil verileri ve bankaların kendi yayınladıkları raporlar kapsamında yapılmıştır. İleride banka müşterilerinin veya toplumun diğer kesimlerinin bankaların sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik düşüncelerinin alınacağı ampirik çalışmalar yapılması da önerilmektedir.

Sürdürülebilirlik bölümünün entegre raporlarda yer alması günümüzde gittikçe önem kazanan bir gösterge olmaktadır; ancak bankaların sürdürülebilirlik çalışmalarını konu alan araştırmaların sayısı azdır. Araştırma da BİST sürdürülebilirlik endeksine dahil olan bankaların yedi tanesinin faizli bankacılık ve bir tanesinin ise katılım bankası olduğu gözlenmiştir. İleride yapılacak başka bir çalışmada faizli bankaların ve katılım bankalarının sürdürülebilirlik faaliyetlerini ölçen çalışmalar yapılması önerilmektedir.



Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Aras, G., & Sarioğlu, G. U. (2015). *Kurumsal raporlamada yeni dönem: Entegre raporlama*. TÜSİAD, Yayın No: T/2015, 10-567.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bozkurt Ö. (2023). Yeşil işlerde çalışan mavi yakalı işgörenlerin sürdürülebilirlik farkındalıklarının incelenmesi, *Yeni Fikir Dergisi*, 15 (30), 24-38, DOI: 10.57205/yenifikirjournal.1309232
- Bozkurt, Ö. & Taşçıoğlu, H. (2008). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın çatışma sürecine etkisi: bir vaka incelemesi. *III. Aile İşletmeleri Kongresi-AİK*, 8, 18-19.
- Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı bildiriler kitabı. *In Journal of Social Policy Conferences* (ss. 1011-1028), İstanbul Üniversitesi
- Duran, B. (2018). *Sürdürülebilirlik kavramının önemi, karşılaşılan sorunlar ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Gedikli, E.Y.(2020) *Katılım bankacılığında sürdürülebilirlik faaliyetleri üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gençoğlu, Ü. G. & Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BİST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (72), 51-66.
- Güllüce, A. Ç., Bozkurt, Ö. ve Meriç, S. (2017). Örgütsel adalet algısının iç girişimci davranışlar ile ilişkisi: otel yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12, 39-50.
- Gürkan, Ç.G.(2017). Sürdürülebilirliğin sağlanmasında sivil toplum kuruluşları ile işbirliği. İçinde I. M. Pekdemir (Eds.) *.İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*(1. Baskı s. 1-554). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir kalkınma geliştirmekte olan ülkelerde uygulanabilir mi?. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 85-99.
- Harris, M.J. (2000). Basic principles of sustainable development. Kamaljit S. Bawa & R. Seidler (Eds) , *Dimensions of sustainable development* (Vol I,1st edition, pp21-39). Oxford: Eolss Publishers
- Heybet, K., & Duran, C. (2023). Sürdürülebilirlik sinyali olarak faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksinde bir araştırma. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(1), 23-38.
- <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurebilirlik-endeksleri> (Erişim tarihi, 07.03.2023).
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kaypak, Ş. (2011). Küreselleşme sürecinde sürdürülebilir bir kalkınma için sürdürülebilir bir çevre. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011(1), 19-33.
- Keleş, R. (2015). *Habitat IU ve Türkiye ulusal raporu*. <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=397&RecID=3657>,(Erişim tarihi, 29.06.2023)
- Kurbanova, M., & Çalıyurt, K. (2020). *Bankalarda çevresel sürdürülebilirlik farkındalığı: Uluslararası İnceleme* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 2.
- Ozmehmet, E. (2008). Dünya ve Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları. *Journal of Yaşar University*, 3(12), 1853-1876.
- Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad*, 19(2), 252-260.
- Şenocak, B., & Mohan, Y. B. (2018). İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik uygulamaları ile işletme başarısı arasındaki ilişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 161-183.
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Tunç, A.(2021).*Sürdürülebilirlik performansının finansal performansa etkisi: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki bankalar ile endeks-dışı bankalar arasında bir karşılaştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya



- Turhan, G. D., Özen, T., & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- United Nations. (2008). Report of the world commission on environment and development: Our common future. transmitted to the general assembly as an annex to document A/42/427. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm> (Erişim Tarihi: 19.08.2023).
- Varcan Başkaya, A. (2018). *Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik raporlaması ve finansal raporlama ilişkisi için örnek çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Weber, O. (2017). Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, , 8, 358–385.
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yelkikalan, N. ve Aydın, E. (2010). Aile işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmesinde sonraki kuşakların duygusal sahiplik algılamasının rolü ve önemi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 81-120.
- Yılmaz, R. F. (2011). *Sürdürülebilir kalkınmanın ölçülmesi ve Türkiye için yöntem geliştirilmesi*, TC. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Uzmanlık Tezi. http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilir_Kalk%C4%B1nman%C4%B1n_%C3%96l%C3%A7%C3%BClmesi_ve_T%C3%BCrkiye_i%C3%A7in_Y%C3%B6ntem_Geli%C5%9Ftirilmesi.pdf, (Erişim tarihi, 29.06.2023)



Extended Summary

Sustainability refers to the regulation of human activities in a way that does not harm the environment, economy and social life. Sustainability means trying to meet unlimited needs with limited resources without disrupting the social, environmental and economic order. Achieving this depends on society fulfilling its responsibilities in solidarity. Nowadays, the importance of sustainability has increased and activities have begun to be carried out in the form of laws, contracts, announcements and notifications to mobilize all segments of society. In this direction, businesses have turned to sustainability activities. Sustainability advocates that the interests of businesses and social interests do not conflict, and that environmental and social issues should be included in the business processes of businesses.

Sustainability is a management style in which businesses can determine strategies against opportunities and threats that they may encounter in the future, taking into account economic, environmental and social factors. In this management style, while businesses aim for economic development and growth, they have the opportunity to save time, space, and energy by adapting to the changing environment and social order. In addition, the strategies created contribute to the development of the business's ideas such as justice, transparency, and responsibility and to the long-term existence of the business. Sustainability consists of processes in which many people come together and act jointly over a long period of time. This process involves the individual respecting the next generation and adopting an environmentalist approach without social inequality, class discrimination, or poverty. Effective use of natural resources and transferring them to the next generations includes an environmentally friendly economic approach and a social life approach.

Innovations brought by sustainability activities have pushed many businesses such as banks to carry out new activities. Banks, beyond being a financial institution, directly affect the economy by operating in harmony with the environment and society; It is also expected by the society to work on many issues such as climate changes, women's employment, ecological balance and raising living standards. In addition, banks invest in projects that need financial support in sustainability activities. Banks publish their sustainability activities under the title of integrated reports. Integrated reports are published to explain the current status, achievements and future predictions of the institution to all other stakeholders, primarily the parties investing in the institution. These reports are not limited to financial data and include non-financial data as well. Sustainability reports of businesses include financial information as well as moral values such as social responsibility activities of businesses. For these reasons, institutions also attach importance to non-financial issues. Today, the combination of financial reports and sustainability reports has emerged with the emergence of integrated reports.

When the literature on sustainability is evaluated in general, it becomes clear that institutions must prioritize carrying out their activities without compromising on meeting today's needs and without depleting the resources of future generations. This understanding is a situation that can enable businesses to invest in the future to access new markets and make more profits. Businesses, seen as economic organizations, should take various strategic steps to seize opportunities to exist in the future by carrying out activities such as minimizing the damage they cause to the environment and contributing to society. With the assumption that one of these strategic steps will be sustainability, in this research the concept of



sustainability is discussed in the context of the banking sector, which has great contributions to the Turkish economy. The research focuses on the sustainability efforts of banks within the scope of economic, social and environmental sustainability, which are the dimensions of sustainability. “The premises of sustainability studies, the purposes of sustainability studies, the outputs of sustainability studies, the collaborations in sustainability studies, the areas towards which sustainability studies are directed” were researched.

Qualitative research method was used in the research and data regarding the sustainability studies of banks were collected using the document analysis technique. Qualitative research method is a method of obtaining information that offers an interdisciplinary holistic perspective and examines the problem of the research with an interpretive approach.

As a result of the research, it was seen that banks are in the process of realizing sustainability activities. It has been determined that they carry out general activities such as financing, protecting nature, turning to energy-saving products, supporting sustainable agriculture, highlighting social freedoms, and preventing briber. Common features of banks are that they are included in the BIST Sustainability Index and that they have established Environmental Management Systems in accordance with ISO 14001. Additionally, their other common features are their participation in UN sustainability projects and their determination to keep carbon emissions below 1.5C, according to the scientific report prepared by the Intergovernmental Organization. Apart from that, the sustainability awards received by banks, their compliance with green building projects and their achievements are also among the environmental sustainability activities.

The activities carried out by banks towards economic sustainability can generally be listed as follows; to ensure net profitability, to provide credit support to women and other entrepreneurs, and to reduce paper and water usage. Apart from this, it also has activities such as providing hybrid car and solar energy loans and issuing sustainable bonds in order to direct the society to renewable energy sources.

From an environmental perspective, banks do not finance businesses based on using energy resources based on coal and similar mines. It has been observed that they try to raise environmental awareness in society by publishing on environmental issues, organize sapling planting events, implement waste management and try to comply with the low carbon target.

As social sustainability policies, banks provide scholarships and book aid to students. They support cultural activities and determine policies to ensure gender equality. They provide training to women entrepreneurs and young entrepreneurs, organize entrepreneur-investor meetings and provide mentoring support to entrepreneur candidates. It has been observed that banks also carry out additional benefit activities especially for disabled individuals.

As a result, banks, which occupy a large place in the economy and serve as financial instruments, make important contributions to determining the development direction of society. Banks engage in sustainability activities with the aim of leaving a better world to future generations by supporting the country's economy. The existence and growth of businesses are limited to the boundaries of their industry. In this context, sustainability issues are considered as an essential issue in almost every industry. In order to expand the boundaries of their existence and create new investment opportunities activities carried out



to ensure that today's resources can be used in the future. Also evaluated from a critical perspective as steps taken by banks to protect their own interests. However, it is also a fact that it has the potential to contribute indirectly, if not directly, to social welfare in the long term. Banks have great responsibilities in financing sustainability activities. In order to encourage sustainability activities and increase their number, it may be recommended to support such activities with lower interest rates and longer maturities, or even to create intensive grant programs. Apart from this, it is very important to carry out more such activities, especially by public banks, and to support projects that will allocate special funds to projects that will contribute to sustainability. Such activities will have a widespread impact and will play an encouraging role in other banks. Including the sustainability section in integrated reports is an increasingly important indicator today; However, the number of studies on the sustainability efforts of banks is low. It is recommended to investigate the effects of institutions' sustainability activities on business profits, in line with the availability of sustainability reports to be published in the future.



Ek bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Bu çalışma Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğüne 2022.08.03.1294 proje numarası ile desteklenmiştir.

Etik Onay Bilgisi: Bu çalışma bireyler üzerinde deneysel, klinik ya da diğer bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmemiştir. Kullanılan tüm veriler erişime açık ikincil verilerden ve halka açık raporlardan elde edilmiştir. Bu sebeple çalışma etik kurul kararı gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

