

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN
YENİDEN YAPILANDIRILMASINDA
ULUSLARARASILAŞMANIN ÖNEMİ
ve
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ünal ALACA
0650Y37104

İstanbul, 2008

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN
YENİDEN YAPILANDIRILMASINDA
ULUSLARARASILAŞMANIN ÖNEMİ
ve
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ünal ALACA
0650Y37104

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

İstanbul, 2008

ÖZ

Bu çalışmanın özünü Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden yapılandırılmasında uluslararasılaşmanın önemi ile bu konudaki model önerisi oluşturmaktadır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, uluslararası işletmecilik konusu ele alınmıştır. Uluslararası ticaret politikaları ve teorileri, uluslararası ekonomik çevre ile bu kavramların Kamu İktisadi Teşebbüsleri üzerine etkilerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden yapılandırılması ele alınmıştır. Kamu İktisadi Teşebbüslerine yönelik genel kavramlar, tarihî gelişimi, kuruluş nedenleri, ve sınıflandırılmaları incelenerek, yeniden yapılandırmayı ortaya çıkaran nedenler araştırılmıştır. Daha sonra Kamu İktisadi Teşebbüslerinin ekonomik ve sosyal hayattaki rolü incelenerek, yeniden yapılandırmada uluslararasılaşmanın önemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, dünyada ve Türkiye’de tütün ve tütün mamulleri piyasalarının genel durumu incelenerek, bu sektörde faaliyet gösteren Tekel A.Ş.’nin, uluslararasılaşması kapsamında yeniden yapılandırılması model önerisi olarak ele alınmıştır.

Türkiye’nin ekonomide uluslararasılaşma süreci, 1980 yılından sonra piyasa ekonomisine geçme kararıyla gündeme gelir. Daha çok uluslararası şirketlerin Türkiye’ye yatırım yaptığı bu dönemde, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin liberal ekonomiye adaptasyonunda büyük güçlükler yaşanmış olup, bu süreç çokuluslu şirketlerin pek çok sektördeki pazar hâkimiyetiyle son bulmuştur. Tüm bu süreçte Türkiye gelişmiş ekonomilerde yaşanan değişimi yakalamaya çalışırken dünya ekonomisindeki yeni trendlerden birisi de, arkasında devlet desteği bulunan çokuluslu şirketlerdir. Yurt içi pazar payı değerlerinin çok altında özelleştirilen Kamu İktisadi Teşebbüslerini yeniden yapılandırırken, ilgili sektörlerdeki rakip organizasyonların çokuluslu şirketler olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Bu çalışmanın sonucunda; Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden yapılandırılması kapsamında, dünya piyasalarında faaliyetlerini genişletmeleri olumlu yönde değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

The main essence of this study is to carry out a model suggestion for the importance of the nationalization on the restructuring of the State Owned Enterprises.

This study consists of three main parts. In the first part of it, the international business management topic has been dealt with, in which, it is also mentioned about the international trade politics, the theories and the international economic environment along with the effect of all these terms on the State Owned Enterprises.

In the second part, it is referred to the restructuring of the State Owned Enterprises and significantly examining the general terms of the mentioned Enterprises with their historical development, the reasons of their foundation and their classifications, it has been found out the necessities conducting the restructuring of these enterprises. Afterwards considering to the sphere of influence of the State Owned Enterprises on the social and economic life, it has been underlined the importance of the nationalization for the restructuring.

In the third part looking into the general position of the tobacco and tobacco products markets both in Turkey and in the world, the restructuring of Tekel Inc. dealing on the tobacco sector within the framework of nationalization has been taken into consideration as a suggestion of the model.

The nationalization process of Turkey in economy has come into question following the decision of transition to the free market economy after 1980's. As it was such a period that has been experienced in which mostly multinational companies have made investments in Turkey, the difficulties suffered by the State Owned Enterprises during the process of their adaptation to the liberal economy have ended by the market dominance of the multinational companies in this field. In the course of the time, while Turkey trying to adopt new economical changes of the developed countries, one of the new trends through out the world is that there were multinational companies having state support. During the restructuring period of the State Owned Enterprises, which were privatized below value than their actual values in the domestic market share, it shouldn't be forgotten that the rivals of the relevant sector were the multinational companies. At the end of this study; within the framework of the restructuring of the State Owned Enterprises, the development of their activities through out the world markets has been evaluated in a positive way.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Özet	iii
Tablo Listesi	viii
Şekil Listesi	x
Kısaltmalar	xi
GİRİŞ	1
1. ULUSLARARASILAŞMANIN ÖNEMİ ve ULUSLARARASI EKONOMİK ÇEVRENİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ	4
1. 1. Uluslararası İşletmeciliğin Önemi ve Gelişimi	6
1. 2. Uluslararası Ticaret Teorileri.....	10
1. 3. Uluslararasılaşmanın Nedenleri.....	16
1. 3. 1. İçsel Nedenler.....	17
1. 3. 2. Dışsal Nedenler.....	18
1. 4. Uluslararasılaşmanın Aşamaları ve Katma Değer Zinciri.....	20
1. 5. Uluslararasılaşmanın Derecesini ve Sürecini Etkileyen Hususlar.....	22
1. 6. Uluslararasılaşmada Ekonomik Çevre ve Çevresel Faktörler.....	24
1. 6. 1. Yerel Çevre.....	28
1. 6. 2. Yabancı Çevre.....	28
1. 6. 3. Uluslararası Çevre.....	29
1. 7. Uluslararasılaşmada İşletmelerin Çevreye Uyum Yöntemleri	30
1. 8. Uluslararası Ekonomik Çevrede Organizasyonlar.....	32
1. 8. 1. Uluslararası Organizasyonlar	33
1. 8. 2. Bölgesel Ekonomik Entegrasyonlar ve Safhaları	36
1. 8. 3. Uluslararası İşbirlikleri ve Endüstri Anlaşmaları	40
1. 8. 4. Kalkınmaya Yönelik Özel Tercihli Anlaşmalar.....	41

1. 9. Uluslararasılaşmada Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	42
1. 9. 1. İhracata Dayalı Uluslararasılaşma	43
1. 9. 2. Ortaklıklar Kurarak Uluslararasılaşma	46
1. 9. 3. Doğrudan Yabancı Yatırım Yapararak Uluslararasılaşma.....	48
1. 10. Avrupa Birliği.....	50
1. 10. 1. Avrupa Birliği Dış Ticaret Politikaları.....	52
1. 10. 2. Avrupa Birliği ve Çokuluslu İşletmeler.....	53
1. 11. Türkiye'nin Dış Ticaret Politikaları.....	53
1. 12. Uluslararası Ekonomik Çevrenin Türkiye'deki Kamu İktisadi Teşebbüsleri Üzerine Etkileri.....	60

2. TÜRKİYE'DE KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINDA ULUSLARARASILAŞMANIN ÖNEMİ

62

2. 1. Kamu İktisadi Teşebbüslerine Yönelik Temel Kavramlar.....	63
2. 2. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Tarihî Gelişimi.....	65
2. 3. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Kuruluş Nedenleri.....	70
2. 4. Kamu Teşebbüslerinin Sınıflandırılması.....	73
2. 4. 1. Kamu Yönetimi Teşebbüsleri.....	73
2. 4. 2. İmtiyazlı ve Özel Teşebbüslerce Yönetilen Teşebbüsler	73
2. 4. 3. Kamu İktisadi Teşebbüsleri.....	74
2. 4. 4. Karma Kamu Teşebbüsleri ve Kamu İştirakleri ile Ortaklıkları	76
2. 5. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısı.....	76
2. 6. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasını Ortaya Çıkaran Nedenler.....	80
2. 6. 1. Yönetim ve Organizasyon ile İlgili Sorunlar.....	80
2. 6. 2. İstihdamla İlgili Sorunlar.....	82
2. 6. 3. Mali Sorunlar.....	82
2. 6. 4. Üretim ile İlgili Sorunlar.....	83
2. 6. 5. Yeni Yatırımlar ile İlgili Sorunlar.....	84
2. 6. 6. Diğer Sorunlar.....	84

2. 7. Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılması Kapsamında Özelleştirilmesi.....	85
2. 7. 1. Özelleştirmenin Amaç ve Gerekçeleri.....	86
2. 7. 2. Özelleştirme Yöntemleri ve Karşılaşılan Sorunlar.....	88
2. 8. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasında Karşılaşılan Güçlükler.....	89
2. 9. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Uluslararasılaşmasında Uygulanabilir Modern Yönetim ve Organizasyon Yapıları	91
2. 10. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Ekonomik ve Sosyal Hayattaki Rolü ve Önemi.....	95
2. 10. 1. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Gayri Safi Milli Hasılaya ve Hazineye Katkısı.....	96
2. 10. 2. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Üretim, İstihdam ve Yeni Yatırımlara Katkısı.....	97
2. 11. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasında Uluslararasılaşmanın Önemi	103
3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE TÜTÜN VE TÜTÜN MAMULLERİ ÜRETİMİNİN GENEL DURUMU ve MODEL ÖNERİSİ	108
3. 1. Sigara Sanayinde Uluslararası Piyasaların Genel Durumu ve Türkiye’nin Yeri	110
3. 2. Dünyada ve Türkiye’de Yaprak Tütün Üretimi ve Ticaretinde Piyasalar	113
3. 3. Türkiye’nin Tütün Politikaları	117
3. 4. Türkiye Sigara Sanayii Pazarının Genel Durumu	121
3. 5. Model Önerisi	123
3. 5. 1. Araştırmanın Amacı	123
3. 5. 2. Araştırma Hipotezleri	123
3. 5. 3. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem Seçimi ve Sınırlılıkları	123
3. 5. 4. Araştırma Yöntemi.....	124
3. 5. 5. Araştırma Soruları ve Bulgular.....	124
SONUÇ	137
EKLER.....	148
KAYNAKÇA.....	150

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Uluslararası İşletmecilikle İlgili Temel Kavramlar	5
Tablo 2. Uluslararası Ticaretin Tarihî Gelişimi	7
Tablo 3. Uluslararası Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler	16
Tablo 4. Uluslararasılaşma Sürecinin Aşamaları	21
Tablo 5. Uluslararasılaşma Derecesinin Ölçülmesini Belirleyen Faktörler	22
Tablo 6. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler	23
Tablo 7. Uluslararası İşletmecilikte Dış Çevre İle İlgili Faktörler	27
Tablo 8. Yabancı Çevre Boyutunun Uluslararası İşletmeye Olan Etkileri	29
Tablo 9. Başlıca Uluslararası Organizasyonlar	34
Tablo 10. Gümrük Birliğinin Üye Ülke Ekonomilerine Etkileri	38
Tablo 11. Uluslararası Ekonomik Entegrasyon Safhalarının Karşılaştırılması	39
Tablo 12. Sanayileşmiş Ülkeler Arasındaki İşbirliği Örgütleri	40
Tablo 13. Uluslararası Ticarete Aracı Kuruluşlar	45
Tablo 14. Uluslararası Ticareti Kolaylaştırıcı Kuruluşlar	45
Tablo 15. Lisans Anlaşmalarının Avantaj ve Dezavantajlarının Karşılaştırılması.....	46
Tablo 16. Uluslararası Ortaklıklar	47
Tablo 17. Ev Sahibi Ülkede Bir İşletmeyi Satın Almanın Yolları	48
Tablo 18. Türkiye'nin Dış Ticaret Politikalarının Dönemleri (1923-2008)	54
Tablo 19. Türkiye'nin Dış Ticaret Dengesi ve GSMH İle İlişkisi (Milyon \$)	55
Tablo 20. Türkiye'nin Dış Ticaretinde İlk 10 Ülke (2006)	56
Tablo 21. Türkiye'nin Ülke Gruplarına Göre İhracatı (2006-2007) (Milyon \$)	57
Tablo 22. Türkiye'nin Ülke Gruplarına Göre İthalatı (2006-2007) (Milyon \$)	58
Tablo 23. Türkiye'de Özelleştirmenin Amaçları	87
Tablo 24. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özet Gelir Tablosu (2004-2006) (Cari Fiyatlar-Milyon YTL)	98
Tablo 25. Karşılaştırmalı Kamu Personeli Rakamları (2006)	99

Tablo 26. Türkiye’de İşteki Durum ve Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam Edilenler/2006-2007	99
Tablo 27. Türkiye’de KİT’lerin Genel İstihdam Göstergeleri	100
Tablo 28. Türkiye’de Kamu Sektörü İstihdamına İlişkin Veriler (2007 Yılı III. Çeyrek İtibarıyla).....	101
Tablo 29. Kamu Kesimi Sabit Sermaye Yatırımları (Cari Fiyatlarla Bin YTL)	102
Tablo 30. Dünyada Başlıca Sigara, Puro İhracatçısı Ülkeler (2003-2005)	111
Tablo 31. Dünyada Başlıca Sigara, Puro İthalatçısı Ülkeler (2003-2005)	112
Tablo 32. Dünya Yaprak Tütün Üretim Miktarı (2005-2006) (Ton)	113
Tablo 33. Dünya Yaprak Tütün İhracatı (2004-2006) (Ton)	114
Tablo 34. Dünya Yaprak Tütün İthalatı (2003-2005) (Ton)	115
Tablo 35. Dünya Oriental (Şark) Tip Yaprak Tütün Üretimi (2002-2005) (Ton)	116
Tablo 36. Türkiye’nin Yıllar İtibarıyla Yaprak Tütün Üretimi (1925-2007) (Ton)	117
Tablo 37. Yıllar İtibarıyla Tütün İhracatının Genel İhracat İçindeki Payı (1951-2007)	120

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Uluslararası İşletmeciliğin Kapsamı	4
Şekil 2. Uluslararası Ticaret Teorilerinin Gelişim Süreci	11
Şekil 3. Evrensel Mamul Hayat Eğrisi Modeli	13
Şekil 4. İşletme Organizasyonlarını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler	26
Şekil 5. Uluslararasılaşma ve Büyüme İçin Kapsamlı Bir Model	43
Şekil 6. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yolları	49
Şekil 7. Türkiye’de KİT’lerin Katma Değeri	96
Şekil 8. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Uluslararasılaşması Sürecinde Yeniden Yapılandırılmasının Aşamaları	106
Şekil 9. Dünyada Sigara Sanayii Pazar Payının Dağılımı.....	111
Şekil 10. Türkiye’de Sigara Sanayii Pazar Payının Dağılımı	122
Şekil 11. TEKEL A.Ş. Yönetim Organizasyon Şeması	126
Şekil 12. TEKEL A.Ş.’nin Uluslararasılaşmasında Model Önerisi.....	136

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	:Adı Geçen Eser
A.Ş.	:Anonim Şirket
AAET	:Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu
AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AET	:Avrupa Ekonomik Topluluğu
AKÇT	:Avrupa Kömür Çelik Topluluğu
APEC	:Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
Ar-Ge	:Araştırma ve Geliştirme
BAT	:British American Tobacco
BOTAŞ	:Boru Hatları İle Petrol Taşıma Anonim Şirketi
BYDK	:Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu
C	:Cilt
CCC	:Gümrük İşbirliği Konseyi
COCOM	:Stratejik İhracatın Çok Taraflı Kontrolü Koordinasyon Komitesi
ÇAYKUR	:Çay İşletmeleri Kurumu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	: Dış Ticaret Müsteşarlığı
EFTA	:Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi
EMA	:Avrupa Para Sistemi
EMC	:İhracat Yönetimi İşletmeleri
EPU	:Avrupa Ödemeler Birliği
EURO	:Avrupa Birliği Para Birimi
EÜAŞ	:Elektrik Üretim Anonim Şirketi
GATS	:Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
GATT	:Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GSYİH	:Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GTS	:Genel Referanslar Sistemi

HM	:Hazine Müsteşarlığı
IAEA	:Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı
IBRD	:Dünya Bankası(World Bank)
IEA	:Uluslararası Enerji Ajansı
ILO	:Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	:Uluslararası Para Fonu
İAV	:İktisadi Araştırmalar Vakfı
İDT	:İktisadi Devlet Teşekkülü
İTO	:İstanbul Ticaret Odası
JTI	:Japon Tobacco International
KHK	:Kanun Hükmünde Kararname
KİK	:Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	:Kamu İktisadi Teşebbüsleri
MKEK	:Makine Kimya Enstitüsü
MTA	:Maden Tetkik Arama
NAFTA	:Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
NATO	:Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
NEA	:Nükleer Enerji Ajansı
OAPEC	:Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Örgütü
OECD	:Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OEEC	:Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
OPEC	:Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
ÖİB	:Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
PTT	:Posta Telefon Telgraf
s	:Sayfa
SPK	:Sermaye Piyasaları Kurulu
STA	:Serbest Ticaret Anlaşmaları
TAPDK	:Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu
TBMM	:Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCDD	:Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TCMB	:Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

TEDAŞ	:Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TEİAŞ	:Türkiye Elektrik İşletmeleri Anonim Şirketi
TEKEL	:Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Anonim Şirketi
THY	:Türk Hava Yolları
TKİ	:Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu
TPO	:Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TRIPS	:Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması
TTK	:Türkiye Taşkömürü Kurumu
TTK	:Türk Ticaret Kanunu
TÜİK	:Türkiye İstatistik Kurumu
TÜGİAD	:Türkiye Genç İşadamları Derneği
UN	:Birleşmiş Milletler
UNCTAD	:Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
WTO	:Dünya Ticaret Örgütü
YDK	:Yüksek Denetleme Kurulu
YPK	:Yüksek Planlama Kurulu
YTL	:Yeni Türk Lirası

GİRİŞ

XXI. yüzyılın ilk yarısındaki her iki Dünya Savaşı'ndan sonra, iktisadi ve sosyal hayatta önemli değişimler yaşanmış olup bu değişimlerle birlikte ülkeler birbirinden farklı ekonomik kalkınma modeli seçmişlerdir. Türkiye'nin tüm dünya devletleri gibi yüzyılın başından itibaren uyguladığı planlı kalkınma modelinin temelinde, nüfuzlu bir devlet olmak için askeri gücün yanında ekonomik bir gelişmişliğin de şart olduğu gerçeği yatmaktadır.

İktisat tarihinde, uluslararasılaşmanın aslında bu yüzyıla ait bir kavram olmadığı görülür. Osmanlı İmparatorluğu'nun son yüz yılında, iktisadi çöküşünü hazırlayan en önemli gelişmelerden biri 1800'lerin başındaki Sanayi Devrimi ile gündeme gelen, uluslararası şirketlerin kendi coğrafyasındaki ekonomik pazara hakim olmasıdır. İktisadi alanda 1870'lerin başında yaşanan dünya ekonomik krizine kadar, Osmanlı Devleti Coğrafyası'nda özellikle tekstil sektöründe, pazar hakimiyeti İngiliz kökenli uluslararası işletmelerin eline geçmiştir. Tüm bu gelişmelere, 1877-1878 Osmanlı Rus Savaşında yaşanan askeri başarısızlıklar da eklenince Devlet yıkılmanın eşiğine gelmiştir. Osmanlı Devleti'nin son yüzyılında, Sanayi Devrimi ile paralellikte artan tarım ürünleri ihracatı ve sanayi ürünleri ithalatı görülmektedir. Bu süreçte, teknolojik olarak rakip ülkelerden geri kalmış yerli işletmeler, karşılıklılık ilkesine dayanmayan düşük gümrük oranları gibi kapitülasyonlar sebebiyle uluslararası şirketler karşısında piyasadan silinmişlerdir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan günümüze devlet eliyle işletmecilik kalkınmanın temel dinamiklerinden biri olmuştur. Ancak 1980'li yıllarla birlikte dünya, devlet eliyle işletmeciliğin hakim olduğu iktisadi sistemlerin son bulmaya başlamasıyla yeni bir ekonomik döneme girmiştir. Türkiye'nin ekonomide uluslararasılaşma süreci de değişen bu ekonomik ve siyasi yapı içerisinde gündeme gelmiştir. Türkiye'nin 1980 yılından sonra piyasa ekonomisine geçme kararı aldığı bu yeni dönemde daha çok uluslararası şirketlerin Türkiye'ye doğrudan ve dolaylı yatırım yaptığı, Türkiye'nin ise piyasa ekonomisine geçmekte tereddütler yaşadığı bir süreç olmuştur. Özellikle Kamu İktisadi Teşebbüslerinin liberal ekonomiye adaptasyonunda yaşanan güçlükler, çokuluslu şirketlerin bu sektörlerdeki pazar hakimiyetiyle son bulmuştur.

Günümüz gelişmiş ekonomilerinde, sermaye birikiminin sağlandığı ve özel sektörün rekabet içinde yatırım yaptığı bölgelerde, devlet eliyle işletmecilik sona ermiştir. Ancak gelişmiş ülkelerin devlet eliyle işletmecilikten vazgeçerken dikkat ettikleri iki öncelikten ilki zamanlamadır. Gelişmiş ülkeler kalkınmalarını tamamladıktan sonra bölgesel ve sektörel bazda devlet eliyle işletmeciliğe son vermişlerdir. İkinci önemli husus, gelişmiş ülke ekonomilerindeki stratejik kuruluşlar ile tarıma dayalı sanayi kollarında gerekli piyasa örgütlenmeleri ve alt yapı çalışmalarını sağlanmadan devlet eliyle işletmeciliğin sona erdirmemiş olmasıdır.

Türkiye’de serbest piyasa ekonomisine yabancı olan devlet işletmeleri, yıllardır hakim oldukları yurtiçi pazar paylarının, hızla çokuluslu şirketlerin eline geçmesine adeta seyirci kalmışlardır. Devletin işletmecilik yaptığı sektörlerdeki monopol yapının sona ermesiyle, verimlilik ve kârlılığın rekabet edebilmenin ön şart olduğu bu yeni ekonomik düzende, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yeniden yapılandırılması gündeme gelmiştir. 1970’li yılların sonuna doğru Batı Avrupa ülkelerinde başlayan özelleştirme çalışmaları, Türkiye’de 1980’li yılların ortalarında gündeme gelmiştir.

Avrupa bu yeni süreçte bölgeselleşmeden ekonomik birlikteliğe, yerel ekonomi politikalarından uluslararasılaşmaya doğru hızlı bir ivme sergilemiştir. 1980’lerin sonunda Sovyet Blok’unun yıkılması, Kıta Avrupa’sını yeni bir yapılanmanın içine itmiştir. Türkiye, Avrupa’da yaşanan bu ekonomik değişim sürecini on yıl geriden takip ederken, gelişmiş dünya ekonomilerindeki yeni trendlerden biri de arkasında devlet desteği bulunan çokuluslu şirketlerin uluslararası boyut kazanması olmuştur.

Günümüz işletmeleri, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni gelişmelerle karşı karşıyadırlar. Küreselleşme, uluslararası organizasyonlar, özelleştirme, hükümet politikaları, rakip organizasyonlar, istihdam politikaları bugünün dünyasında ekonomileri etkileyen önemli parametrelerden bir kaçıdır. Modern işletmecilikte rekabet edebilmek için, bir ürünü en hızlı ve en az maliyetle, yerel taleplere cevap verecek şekilde üretmek gerekmektedir. Maksimum kâra, minimum maliyetle ulaşmayı amaçlayan bu stratejik planlamalara karşın, yaratılan katma değer bir denge ekonomisi üretip üretmediği hâlâ tartışılmaktadır. İşletmeler, kaliteli üretim ve verimlilik anlayışı çerçevesinde rekabet avantajlarını koruyabilmek adına süreklilik arz eden bu yeni süreci organize etmekle karşı karşıyadırlar. Bu kapsamda, günümüz organizasyonlarının en önemli konusu da değişimi yönetmek olarak tanımlanmaktadır.

Dünya ekonomisindeki bu hızlı değişim süreci kamu işletmelerinin yeniden yapılandırılmasını gündeme getirmiştir. Bu kapsamda Kamu İktisadi Teşebbüsleri yeniden yapılandırılırken bazı sorunlarla karşılaşmış olup bu sorunların başlıcası yönetimin edilgen yapıdan kurtarılarak etkinleştirilmesinde yaşanan güçlükler olmuştur. Yönetim özerkliğinin sağlanamaması, yeni yatırımların finansmanında yaşanan güçlüklerin yanında doğru yatırımların zamanlamasındaki eksiklikler, pazarlama ve dağıtım kanallarının seçimindeki öncelikler, fiyat politikalarının uluslararası piyasalarla rekabet edebilirliği, teknolojik olarak gerekli yatırımların zamanlaması ve araştırma geliştirmeye ayrılan finansman yetersizliği, iştiraklerin pazar ve yönetim seçimi, etkin denetim yoksunluğu yeniden yapılandırmada karşılaşılabilecek güçlüklerdir.

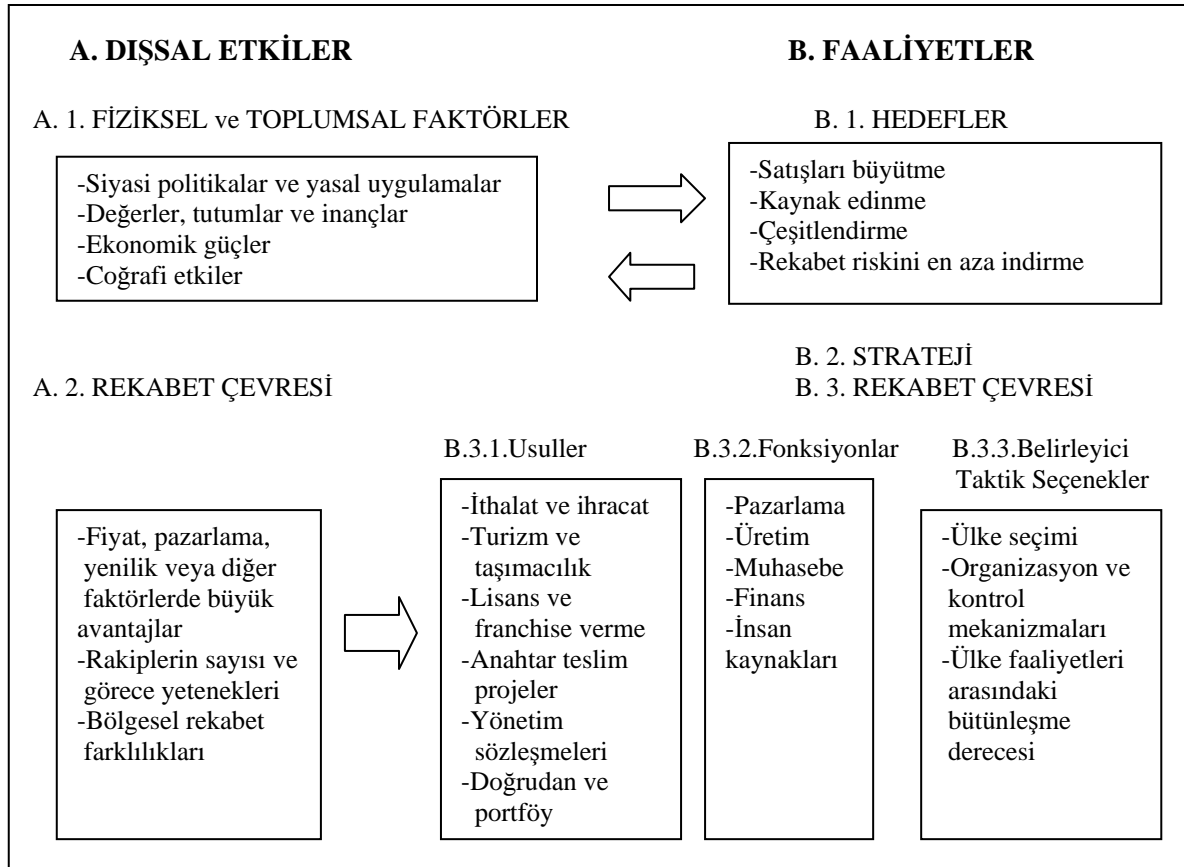
Türkiye’de özel sektörle destek ve işbirliği esası içinde çalışan Kamu İktisadi Teşebbüslerinin, ulusal kalkınma tamamlanmadan sermayenin tabana yayılması amacından uzak olarak özelleştirilmesi, özünde sadece işletme hakkının devrini barındırmaktadır. Türkiye’de çokuluslu işletmeler ulaşım, haberleşme, enerji, demir çelik gibi önemli sektörlerdeki mevcut tesisleri satın almışlar ancak yinede ekonomideki monopol yapı tam olarak ortadan kalkmamıştır. Türkiye’de tarıma dayalı sanayi kollarında, özel sektörün yatırım yapmaktaki iştahsızlığı ve bu alanlarda ithalata dayalı bir rejimin uygulanması, ülkenin hem katma değer hem de istihdam alanlarındaki çözüm politikalarını güçleştirmektedir.

Piyasa ekonomisi içerisinde önemli olan devlet eliyle işletmecilikten ne zaman ve nasıl bir ekonomik örgütlenme ile vazgeçileceğidir. Bu sebeple yeniden yapılandırmanın önündeki en büyük engelin zamanlama hatası olduğu ikinci sırada ise dünya piyasalarının geleceğinin tam olarak analiz edilememesi gerçeği yatmaktadır. Devletin çekileceği sektörlerde altyapının sağlanamamış olması, özelleştirme uygulamalarının ülke gerçeklerinden uzak düşmesine neden olmaktadır.

Türkiye, yurt içi pazar paylarının çok altında özelleştirdiği Kamu İktisadi Teşebbüslerini kaliteli üretim, verimlilik, istihdam ve bilişim temelinde hazırlanacak stratejik planlamayla yeniden yapılandırabilecek midir? Bu yapılandırma kapsamında kamu işletmeleri rakipleri olan uluslararası şirketler gibi faaliyetlerini yurtdışı piyasalarda sürdürebilirler mi? Dünya tütün piyasalarında beşinci büyük yaprak tütün üreticisi ve üçüncü büyük yaprak tütün ihracatçısı olan Türkiye, uluslararasılaşan bir Tekel ile tütün mamullerinin ticaretinde de aynı başarıyı yakalayabilir mi?

1. ULUSLARARASILAŞMANIN ÖNEMİ ve ULUSLARARASI EKONOMİK ÇEVRENİN KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Uluslararası işletmecilikte, yönetimin temel fonksiyonları ile işletmeciliğin genel politikalarının tamamı uluslararası boyutta incelenir. İster yerel isterse uluslararası işletmenin temel yönetim fonksiyonlarından, üretim yönetimi, pazarlama politikaları ve stratejileri, finansal yönetim, insan kaynakları yönetimi, karar alma, risk yönetimi gibi konular, bu kapsamda ele alınır. Çokuluslu işletmelerin ev sahibi ülke hükümetleri ile olan ilişkileri, ülkelerin sosyal, kültürel, politik, yasal ve ekonomik sistemleri de bu kapsamda büyük ve önemli bir yer alır.¹ Bu çerçevede uluslararası işletmeciliğin kapsamı Şekil 1’de gösterilmiştir.²



Kaynak: John D. Daniels ve Lee H. Radebaugh, **International Business: Environments and Operations**, 8.b., Massachusetts: Addison-Wesley, 2000, s.10.

Şekil 1. Uluslararası İşletmeciliğin Kapsamı

¹ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.b., İstanbul: Beta Basım, 2005, s. 6.

² John D. Daniels ve Lee H. Radebaugh, **International Business: Environments and Operations**, 8.b., Massachusetts: Addison-Wesley, 2000, s.10.

Uluslararası işletmenin faaliyetleri yerel sınırların dışında, birden fazla yabancı ülkede gerçekleşmesi durumunda, uluslararası yönetim faaliyetlerinden söz edilir. Bu faaliyetlerin en basit ve temel şekli ithalat, ihracat ve dolaysız yabancı yatırımlardır. İşletmenin niteliği, yatırım şekli ve faaliyet gösterilen ülke sayısına göre değişmektedir. Uluslararası işletme ile ilgili genel kavramlar Tablo 1’de gösterilmiştir.³

Tablo 1. Uluslararası İletmecilikle İlgili Temel Kavramlar

Uluslararası İş	İşletmelerin ulusal sınırlarının dışında yürüttüğü faaliyetler bütünüdür.
Uluslararası İşletmecilik	Bir işletmenin, iki veya daha çok bağımsız ülke içinde veya bu ülkeler arasında yürüttüğü her türlü işletme faaliyetidir.
Uluslararası Yönetim	İşletme örgütünün beşeri ve maddi kaynakları işletme stratejisine uygun olarak etkili ve koordineli bir biçimde tedarik ederek kullanması, dağıtımını sağlaması ile uluslararası çevrede dinamik bir denge durumu oluşturmasıdır.
Uluslararası İşletme	İşletmenin kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet göstermesidir.
Çokuluslu İşletme	İki veya daha fazla ülkede mülkiyetinin tamamı veya belli oranda kendisine ait olarak, tüm bağlı kuruluş veya şubelerinde işletme stratejisi çerçevesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten işletmelerdir.
Global İşletme	Faaliyetlerini dünya çapında ileri teknoloji, ürün, fiyat vb. politikalarla yürütebilen, yönetimini dünyanın farklı ülke vatandaşlarından sağlayabilen, işletmelerdir.
Uluslararası İşletme	Çokuluslu işletmelerin politik, ekonomik hatta ideolojik sınırları tanımadığı, ülkelerarası sınırların ötesine geçebilen işletmelerdir.
Uluslararası İşletme	Uluslararası anlaşmayla kurulan, uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilen ve bu organa vergi ödeyen, hukuki olarak milliyeti olmayan işletmedir.
Çokuluslu Teşebbüs	Uluslararası işletme terimleriyle eşanlamlı olarak, hem yerel hem de denizaşırı operasyonları kapsayan global bir felsefeye sahip işletmedir.
Ana Ülke	Çokuluslu işletmenin menşeinin bulunduğu ülkedir.
Ev sahibi Ülke	Çokuluslu işletmenin yatırım yaptığı ülkedir.
Üçüncü Ülke	Ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ve çokuluslu işletmelerin faaliyetlerine çeşitli şekillerde katılan ülkelerdir.

Kaynak: Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.b., İstanbul:Beta Basım, 2005, s.8-11.

³ Mutlu, a.g.e., s. 8.

1. 1. Uluslararası İşletmeciliğin Önemi ve Gelişimi

Uluslararası ticaretin ana konusunu; kâr elde etmek için bir ülkeden diğerine yapılan yatırımlar sonucunda, bu yatırımların her iki ülkeye ve bu ülkelerdeki işletmelere sağlayacağı kazançların, nasıl maksimize edileceği ve bu yatırımların getireceği risklerin hangi yöntemlerle en aza indirileceği oluşturmaktadır.

Uluslararası ticaretin tarihçesi incelendiğinde; uluslararası ticaretin Sanayi Devrimi'ne kadar olan bölümünde devletlerin otoritesi altında olduğu ve bu dönemde ticaretin hedeflerinin devletin hedeflerine dönüştüğü görülmektedir. XV. yüzyılda ticari faaliyetlerin faydaları, Avrupa'da belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Ekonomik açıdan güçlü devletlerin zayıf devletlerle yaptığı ticaret, sömürge devletlerini açığa çıkarmış ve büyük devletlerin siyasal ve ekonomik bir güç elde ederek nüfuzlarını arttırmalarına neden olmuştur.⁴

Avrupa XVI. ve XVII. yüzyılda kapitalizm ile tanışınca; Japonya hariç dünyanın geri kalmış devletlerinin büyük bir bölümü farklı üretim tarzlarında (kapitalizm öncesi ve kapitalist olmayan üretim anlayışı) XIX. yüzyıla kadar devam etmişlerdir.⁵ XIX. yüzyılda çevreselleşme süreci başlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte kitlesel üretim patlamış, yeni pazarlar bulma anlayışı doğmuştur. Gelişen merkez ve çevre ticaretine daha sonra üretim faktörlerinin dolaşımı da eklenmiştir. Bu dönemde tarım ürünleri ticaretinden hızla sanayi ürünleri ticaretine kayma olmuştur. Ancak bu tek yönlü hareket dünyada genel bir sermayesizleşmeyi de gündeme getirmiştir.

Dünya ekonomisine kapitalizmin armağanı olan sermaye yetersizliği, XIX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünya ekonomisinde büyük dalgalanmalara ve ekonomik buhranlara sebep olmuştur. Bu dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler, ticaretin akıl almaz hızıyla birleşince uluslararası ticarete hızla gelişerek değişmiştir.⁶ XX. yüzyıldaki iki büyük dünya savaşı uluslararası ticaretin acımasız rekabeti içinde ortaya çıkmıştır. Tablo 2'de öncelikle uluslararası ticaretin tarihsel gelişimi dört ayrı dönem halinde incelendikten sonra uluslararası ticaret teorileri hakkında genel bilgiler verilecektir.

⁴ a.g.e., s.16.

⁵ Şevket Pamuk, **Osmanlı Ekonomisi ve Dünya Kapitalizmi**, Ankara: Yurt Yayınları, 1984, s.7-14.

⁶ a.g.e., s.7-14.

Tablo 2. Uluslararası Ticaretin Tarihî Gelişimi

Dönem	Yıllar			Dönemin Adı	Dönemin Özellikleri	
1. Dönem	1500 - 1850			Ticaret Dönemi	Bu dönemde özellikle denizaşırı ülkelerde elde edilen ticari değer taşıyan değerlerin farklı ülkelerde yüksek karlarla satıldığı dönemdir.	
2. Dönem	1850 - 1914			Sömürgecilik Dönemi	Batıda Sanayi Devrimi'yle, kitlesel ve ucuz üretimin yapıldığı büyük işletmeler kurulur ve bu işletmeler yeni pazar arayışlarına girer.	
3. Dönem	1914 - 1945			Ayrıcalıklar Dönemi	I. Dünya Savaşı sonrası yaşanan arz fazlasıyla 1929 yılında dünya büyük bir ekonomik buhran yaşamıştır. Yaşanan bu krizden II. Dünya Savaşına kadarki dönemde dışa kapalı korumacılık dönemi yaşanır.	
4. Dönem	1945'ten günümüze			Uluslararası Dönem	I. Aşama	İşletmeler için, dünya çapında yeni pazarlar, yeni üretim güçleri aramaya başladıkları global bir genişleme dönemidir. İşletmeler, teknik, pazarlama, yönetim ve finansal avantajlarını, ücretleri daha düşük olan denizaşırı ülkelerdeki işgücüyle birleştirmeyi denemişlerdir.
	1945-1970	1970-1990 Ortaları	1990'lı Yıllar-Günümüz		II. Aşama	Bu süreçte çokuluslu olmanın niteliği ve yatırım alanları değişmeye başlar. Ev sahibi ülkelerin; tarifeler ve vergiler, ithalat kotaları, ihracat taahhütleri ve sınırlamaları, genişleme üzerine ve fiyatlarla ilgili sınırlamalar, yönetim kadrosundakilerin uyruğu ile ilgili ve ev sahibi ülkenin kendi ülkesinin işgücünü kullanmasıyla ilgili getirdiği sınırlamalar, ulusallaşma ve kamusallaşma ile ilgili ve yerel kaynak kullanımıyla ilgili sınırlamalar, yerel üretim ve sermayenin yatırımcı ülkeye dönmesi ile ilgili sınırlamalar, kâr hisseleri ve telif hakları ile ilgili sınırlar getirdiği dönmedir.
	I. Aşama	II. Aşama	III. Aşama		III. Aşama	Bölgesel stratejilerin gelişmesini de beraberinde getirir. Uluslararası işletmeler, yabancı pazarlarda hem esnek olmalı hem de kalıcı olabilmenin yollarını aralar. Bu pazar blokları içerisinde uluslararası işletmeler farklılıklara hitap edebilecek "global düşün yerel üret" stratejisini ortaya çıkarırlar.

Kaynak: Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, 2.b., İstanbul: Beta Basım, 2005, s.8-11.

Ticaret döneminde özellikle İngiliz, Fransız ve Hollanda kökenli tüccarların deniz aşırı ülkelerden aldıkları kıymetli maden, ipek, baharat ve esirleri kendi ülkelerinde yüksek kârlarla sattığı dönemdir.⁷ Bu dönem denizaşırı ülkelerde elde edilen ticari değer taşıyan değerlerin farklı milletlerle tanışmasını sağlamıştır.

Sömürgecilik döneminde coğrafi keşifler tamamlanmış, ülkelerin birbirleriyle olan ticareti iyice genişlemiştir. Bu dönemde, batıda Sanayi Devrimi'nin yaşanması ile kitlesel ve ucuz üretimin yapıldığı büyük işletmeler kurulmuştur. Bu dönemde tarım ürünleri, işlenmiş maden cevherleri, tekstil en önemli ticaret kalemlerini oluşturur.

Ayrıcalıklar döneminde uluslararası ticareti engelleyici politikaların ortadan kalkmasıyla, çokuluslu şirketlerin sayısı hızla artmıştır. Bu dönemde, tarım ve madenciliğinin yerini otomotiv sanayii almıştır. Bu dönemde çokuluslu işletmelerin oluşmasına etken en önemli gelişme, 1929 yılında yaşanan dünya ekonomik krizi olmuştur. 1929'da yaşanan krizin en önemli nedeni, 1880'lerde ortaya çıkan işletmelerde etkinlik ve verimliliği ön planda tutan klasik yönetim teorisidir. Aşırı üretim hızla arz fazlası yaratmış, bu durum işletmelerin kendi ülkeleri dışındaki ülkelere yatırım kararı almasında etkili olmuştur.⁸ Böylece çokuluslu işletmelerde ilk kez, yatırım yapılan ülke vatandaşlarından yönetici personel istihdam edilmeye başlanmıştır.

Uluslararası dönem, 1945 - 1970 yılları arası ve 1970 yılından 1990'lı yılların ortasına kadar olan dönem ve günümüze kadar olmak üzere üç aşamada incelenebilir. Bu dönem işletmeler için, dünya çapında yeni pazarlar, yeni üretim güçleri aramaya başladıkları global bir genişleme dönemi olmuştur. İşletmeler için yeni iletişim sistemlerinin geliştirilmesi sonucunda, haberleşme ağı genişlemiş ve işletmelerin daha uzak pazarlara gitme imkanı doğmuştur.⁹

Uluslararası dönemde her türlü malı üreten Amerikan işletmeleri, 1950-1960 yılları arasında dünyaya açılmaya başlamışlardır. Bu işletmeler, teknik, pazarlama, yönetim ve finansal avantajlarını, ücretleri daha düşük olan denizaşırı ülkelerdeki işgücü ile birleştirmeyi denemiş ve başarmışlardır.¹⁰

⁷ Haluk Kabaalioglu, **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**, İstanbul: İKVY, 1982, s.6-7.

⁸ Mutlu, **a.g.e.**, s.18.

⁹ **a.g.e.**, s.21.

¹⁰ Theodore H.Moran, **Multinational Corporations and the Politics of Dependence**, New Jersey: Princeton University Press, 1974, s.7.

1970'li yıllarda kaynak kıtlığı sebebiyle çokuluslu olmanın niteliği ve yatırım alanları değişmeye başlamıştır.¹¹ Bu dönemde ev sahibi ülkeler, çokuluslu işletmelerin yatırım yaptıkları ülkelerindeki ekonomik, sosyal ve siyasi etkileri hızla fark etmeye başlamıştır. Bu nedenle, 1976 yılında çokuluslu işletmelerin faaliyetlerini denetleyebilmek ve faaliyet gösterdiği ülkedeki ekonomik, sosyal ve siyasi dengeyi koruyabilmek için bir takım sınırlamalar getiren çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde, rekabeti iyice arttıran gelişmelerin başında Avrupa Birliği (AB) ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) gibi pazar bütünleşmeleri gerçekleşmiştir.

1980'li yıllarda rekabet ve teknoloji transferleri artmış olup gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerdeki çokuluslu işletme yöneticileri kültürel farklılıkları daha fazla dikkate almışlardır. 1990'ların başında Rusya Federasyonu'nun dağılması ile dünya, global ekonominin etkisine girmiş ve yeni bir dönem başlamıştır. Bu gelişmeler, uluslararası işletmelerin pazara erişimini etkilemekle birlikte, bölgesel stratejilerin gelişimini de beraberinde getirmiştir.

1990'lı yılların başından günümüze uluslararası işletmeler, yabancı pazarlarda hem esnek olmanın hem de kalıcı olabilmenin yolunu farklılıklara hitap edebilecek "global düşün yerel üret" stratejisi ile aşmışlardır. Günümüz dünya ekonomisinde, gelişmiş ülkelerin çokuluslu şirketlerine karşı bir refleks olarak bölgeselleşme ön plana çıkmış, tek başına çokuluslu şirketlerle baş edemeyen ülkelerin işletmeleri, yeni ortaklıklar içine girerek hem rekabet avantajı kazanmışlar hem de uluslararası ticari hayatın içinde kalmayı başarmışlardır. Eski Sovyetler Birliği Ülkeleri, Doğu Avrupa ve Çin'in hem düşük maliyetli işgücü ve üretim kapasitesi hem de teknolojik gelişmelere açık olması, bu ülkeleri giderek önemli bir pazar ve ekonomik güç haline getirmiştir.¹²

Tüm bu süreçlerden elde edilen sonuç, ticarete uluslararasılaşmanın giderek önem kazandığıdır. Günümüz ekonomilerinde işletmelerin sadece yurt içi faaliyetlerle yetinmesi, uluslararası rekabet içinde pek mümkün görünmemektedir. İşletmelerin önümüzdeki yüzyıla dönük yatırım yaparken dikkat etmeleri gereken en önemli husus, uluslararası ekonomik çevrede dünya ticaretinin hangi yönde gelişeceğini iyi analiz etmelerinden geçmektedir.

¹¹ Mutlu, a.g.e., s.21.

¹² a.g.e., s.23.

1. 2. Uluslararası Ticaret Teorileri

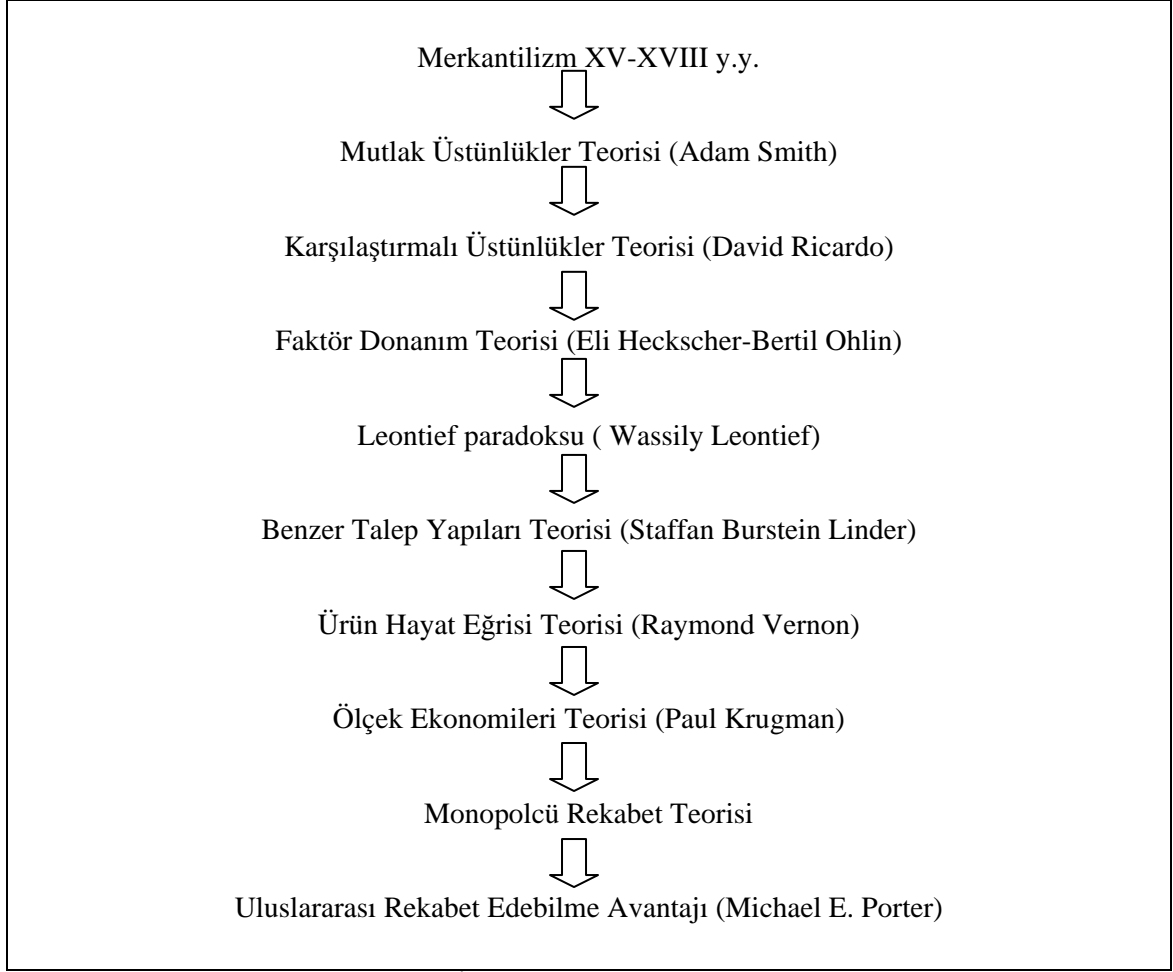
Uluslararası Ticaret Politikaları, 1930 ekonomik buhranı ve II. Dünya Savaşı sonrası dünya ekonomik dengesinin korunarak küresel talebin devamı için, uluslararası mal ve hizmet ticaretinin liberalleşmesi gereğinin yanında, uluslararası sermaye hareketlerinin akışı ve denetiminin sağlanması da büyük önem kazanmıştır. Pazar ekonomisinin işlemesi ve dünya ticaretinin daha fazla serbestisi için, uluslararası çevrede kurulan ticari ve ekonomik örgütler uluslararası ticaret politikalarını belirlemeye başlamıştır.

Dünyada bugün için egemen iktisadi anlayış, devletin hakim olduğu ticari faaliyetlerden çekilerek sadece piyasalarda düzenleyici bir rol aldığı, hür teşebbüsün desteklendiği, pazar ekonomisi anlayışı hakimiyeti mevcuttur. Pazar ekonomisinin temelinde liberalleşme ile daha fazla ticaret serbestliği ve daha fazla gelir ile ülkelerin refah seviyesinin artırılması amaçlanır.

Bu kapsamda belirlenen dış ticaret politikalarının asıl amacı, ihracatı geliştirmek ve ithalatı gerçekleştirmede ülke gerçeklerine en uygun sistemi kurmaktır. İhracat, ülke ekonomisinde istihdam ve milli geliri artırırken: ithalat, uygun fiyat, rekabet ve kaliteyi beraberinde getirir. Bu kapsamda ticaretin liberalleşmesinin yanında, ülkelerin menfaatlerini koruyacak kotalar ve gümrük tarifeleri gibi dış ticaret politikaları da oluşturulmuştur.

Uluslararası ekonomi politikalarının başlıcaları, para politikaları, maliye politikaları ve dış ticaret politikalarıdır. Yani uluslararası ticaretin kaideleri bu organizasyonlarca yönlendirilmektedir. Bu organizasyonlar içinde bölgesel anlaşmalar olduğu gibi uluslararası örgütler, tek taraflı anlaşmalar ve imtiyazlar bulunmaktadır.

Uluslararası ticaret teorileri, dış ticaret yapan ülkelerin ticaretlerini nasıl arttırabileceğinin yanında gelişen dünya piyasalarında ticaretten elde edilecek maksimum faydaya da odaklanmıştır. Şekil 2’de uluslararası ticaret teorilerinin gelişimi görülmektedir.



Kaynak: Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, 15.b., İstanbul: Güzem Can yayınları, 2003, s.14-94.

Şekil 2. Uluslararası Ticaret Teorilerinin Gelişim Süreci

XVIII. yüzyılın ikinci yarısında, uluslararası ticaretin faydaları ve bazı ülkelerin ticaret yoluyla diğerlerine oranla daha fazla gelişen ülkeleri anlamaya çalışan bilim adamları bazı teoriler ortaya atmışlardır. Şüphesiz bu teorilerin en eskisi, uluslararası ticaret teorisinden önceki ekonomik ve siyasal doktrin olan Merkantilizmdir. Merkantalist anlayışta bir milletin zenginliği; sahip olduğu altın, gümüş vb. değerli madenlerle ölçülmektedir. Bu anlayışta tarım ve sanayi, zenginliği arttırıcı sektörler olarak görülmektedir. Şayet bir ülke değerli madenlere sahip değilse zenginliğinin kaynağı olan değerli madenleri dış ticaret yaparak sağlayabilir.¹³

Bu kapsamda dış ticaret politikasında temel ilke, devlet denetimi altında, ülkeye değerli maden girişini sağlayacak olan dış satımı arttırmak, ülkeden değerli maden çıkışına yol açacak olan dış alımları sınırlandırmak olmuştur. Bu yolla sağlanacak olan

¹³ Halil Seyidoğlu, **Uluslararası İktisat**, 15.b., İstanbul: Güzem Can yayınları, 2003, s.15.

dış ticaret fazlasıyla, değerli maden stokları artırılarak ülkenin zenginleşmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle ulusal devletlerin dış ticaret stratejileri, değerli maden stoklarının sağlanması üzerinedir.¹⁴

Mutlak üstünlükler teorisinde; uluslararası ticaretin yönünü, miktarını ve bileşimini hükümetin kontrol etmesi değil, pazarın zorlaması gerektiği savunması vardır. Yani serbest piyasa koşullarında her ulusun hızlı ve verimli olarak üretebileceği (doğa veya sonradan kazanılmış bir mutlak üstünlük ile) bir üründe uzmanlaşması gerektiği savunulmaktadır.¹⁵ Üretilen ürünlerin bir kısmı başka bir yerde daha hızlı ve verimli bir şekilde üretilen malların karşılığını ödemek üzere ihraç edilir anlayışı vardır.

Karşılaştırmalı üstünlükler teorisine göre, bir ülke her iki malın üretiminde de mutlak üstünlüğe sahip değilse bile ticaretten yarar sağlayabileceğini belirtilmektedir. Çünkü dış ticarete mutlak maliyetlerin değil, karşılaştırmalı maliyetlerin farklı olması koşulu yatmaktadır. Bu teori; ekonominin tam kullanımında olduğu, teknoloji, faktör arzları ve işgücünün temel alındığı, uluslararası ticarete konu olan sadece iki malın iki ülke arasında nakliye, sigorta gibi masraflar olmadan takas yoluyla yapıldığına dayanır. Ayrıca maliyetleri, emek maliyeti bakımından üretim miktarına bağlı olmayıp sabit olarak kabul edilmektedir.¹⁶

Faktör donanımı teorisi, ülkeler arasındaki farklı göreceli maliyetlerin gerisinde yatan temel nedenin, üretim faktörlerinin ülkeler arasındaki dağılımından ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Bir ülkenin sahip olduğu üretim faktörlerinin göreceli miktarı, uluslararası ticarete o ülkenin hangi sektörde mukayeseli üstünlük sağlayacağını da belirlemektedir. Bu kapsamda bir ülke en fazla sahip olduğu üretim faktörünü göreceli olarak yoğun olarak kullandığı malları ihraç edip, en az sahip olduğu üretim faktörleriyle ürettiği malları da ithal ederek dış ticarete başarı sağlayacaktır.¹⁷

Leontief Paradoksu, dış ticaret kuramlarına teknoloji boyutunun eklenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre istihdam için, emek yoğun ihracat malları üretmek gerekir. Çünkü daha az sermaye ile daha yoğun işgücü kullanılmaktadır. İthalatta ise daha az işgücü ve daha yoğun sermaye kullanılmaktadır.

¹⁴ Tamer İşgüden ve Müfit Akyüz, **Uluslararası İktisat**, İstanbul: Evrim Kitabevi, 1990, s.3.

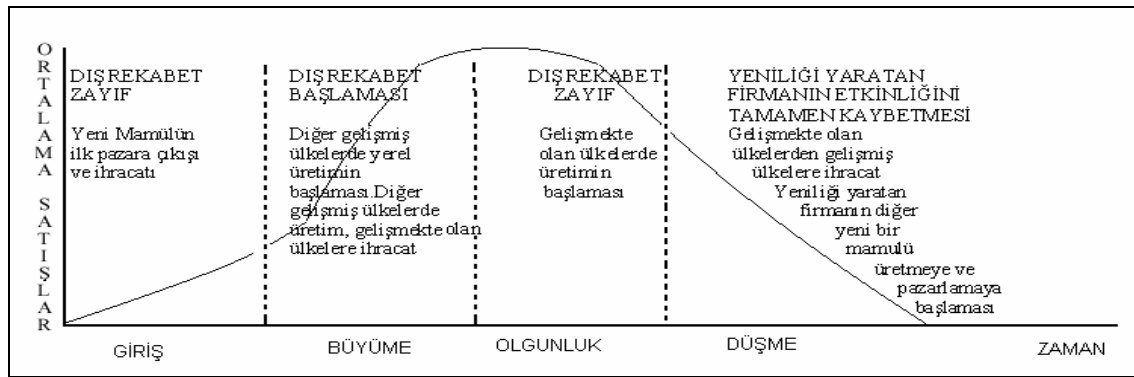
¹⁵ Seyidoğlu, a.g.e., s.17.

¹⁶ a.g.e., s. 18-20.

¹⁷ a.g.e., s. 64.

Benzer talep yapıları teorisinde, uluslararası ticaretin gelir düzeyleri benzer ülkeler arasında gelişeceğini öngörmektedir. Bir ülkenin talep yapısının, gelir düzeyine bağlı olarak biçimleneceği varsayılırsa, uluslararası ticaret benzer gelir düzeylerindeki talep yapılarının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkacağını öngörmektedir. Bu kapsamda dünya ticaretinin gelişmiş ülkelerin kendi aralarında yoğunluk kazanacağı beklenmektedir. Bu sonuç, dünya ticaretinin yaklaşık %65-75'inin sanayileşmiş ülkeler arasında olduğu gözlemleriyle de tutarlı görünmektedir. Bu teori dikkate alındığında, gelişmiş ülkelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki ticaretin, göreceli olarak düşük bir düzeyde kalacağı; az gelişmiş ülkelerin kendi aralarındaki ticaretin ise yoğunluk kazanacağı biçimindedir.¹⁸

Mukayeseli üstünlükler teorisine dayanan ürün hayat eğrisi teorisine göre, teknik yenilikler ve faydalı ürünler üretmek için büyük ölçekli sermaye ve kalifiye işçiler gereklidir. Bu modelde önemli olan ürünün kendisi ve daha da önemlisi ürünü üretme metotlarıdır. Ürün ticarileştikçe olgunlaşmanın üç aşamasından geçer ki bunun nedeni, üretim sürecinin standartlaşması ve üretimde emek yoğunluğunun düşmesi, mukayeseli üstünlük ile ihracatın ülkeler arasındaki değişimidir. Şekil 3'te gösterilen, hedef dış pazarda ürün yaşam evreleri şunlardır.¹⁹



Kaynak: Mehmet Karafakioğlu, *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, 3.b., İstanbul: Beta Basım, 2000, s.78.

Şekil 3. Evrensel Mamul Hayat Eğrisi Modeli

1. Yenilik (Giriş) Evresi: Araştırma ve geliştirme çalışmaları için yüksek kalifiye işçiliğin gerektiği, yeni bir ürünün yaşama geçirildiği evredir. Bu aşamada, üreticinin karşılaştığı talebin fiyat esnekliği oldukça düşük iken, pazara ikame malların girmesiyle fiyatta esneklik kazanacaktır.

¹⁸ Seyidoğlu, a.g.e., s.45.

¹⁹ Mehmet Karafakioğlu, *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, 3.b., İstanbul: Beta Basım, 2000, s.78.

2. Gelişme (Büyüme) Evresi: Bu evrede ürün kitle üretimine hazır hale gelmiştir. Üretimdeki ilk aşamaya göre sermaye ihtiyacı artmış, ürün-emek yoğunluğu ise sermaye lehine azalmıştır. Aynı zamanda pazara yeni ikame mallar girmeye başlamış ve talebin fiyat esnekliği de giderek yükselir.

3. Olgunlaşma-Standartlaşma Evresi: Ürünün bu evresinde, ürün ve üretim teknolojisi yoğunlaşır ve standartlaşır. Üretim süreci basitleşir, birbirini izleyen parçalar ayrılır. Üretimde nitelikli emek becerisi önemini kaybetmiş, sermaye yoğunluğu ağırlık kazanmıştır. Firmalar arasında rekabet artmış ve bunun sonucunda da sektördeki firma sayısı da azalma eğilimine gitmiştir.

4. Düşüş Evresi: Rekabet maliyetlerinin ön plana çıktığı son aşamada standartlaşmış bir üretim sürecinin tümünün veya emek yoğun kısmının, düşük emek maliyeti nedeniyle az gelişmiş ülkelere kayması ile sanayinin uluslararası yeniden dağılımı söz konusudur. Sanayinin az gelişmiş ülkelere doğru yeniden dağılımını çokuluslu işletmeler üstlenmektedir.²⁰

Ölçek Ekonomileri Teorisi Paul Krugman, tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bazı mallarda ortalama üretim maliyetleri, üretim ölçeğine veya üretim hacmine bağlıdır. Eğer, üretim ölçeği büyürken maliyetler düşüyorsa, üretimde ölçeğe göre azalan maliyetlerden veya artan getiriden söz edilebilir.

Uluslararası ticarete ölçek ekonomileri, bazı endüstrilerde küçük ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalarla rekabetini güçleştirmiştir. Bunun sonucu, ölçek ekonomisi özelliğine sahip mallar çok sayıdaki küçük üretici firmalar yerine az sayıdaki büyük firmalar tarafından üretilmektedir. Ölçek ekonomilerinin büyük firmalara üstünlük sağlayıp sağlayamadığı bunların içsel ya da dışsal oluşuna bağlıdır.²¹

Şayet firmanın kendi üretim ölçeği arttığında ortalama birim maliyetlerinin düştüğü gözleniyorsa içsel ölçek ekonomisi söz konusu olup, otomotiv sanayii bunun en güzel örneğidir. Şayet firmanın bağlı olduğu sektörde üretim hacmi genişledikçe maliyet düşüyorsa dışsal ölçek ekonomisi söz konusu olup, bilgisayar sektörü buna örnek verilebilir.

²⁰ a.g.e., s.76-77.

²¹ Seyidoğlu, a.g.e., s. 86-87

Monopolcü rekabet teorisi, bir ülkenin aynı malın değişik türlerini neden hem ihraç hem de ithal etmekte olduğunu açıklamak üzere ortaya atılmıştır. Bir ülke ticarete dışa açılınca onun hangi sektörlerde uzmanlaşacağını, mukayeseli üstünlüklerinin yapısı belirler. Ancak, ölçek ekonomisinin özelliği dolayısıyla, uzmanlaşmaya gidilen sanayi dallarında yalnızca belirli mal türleri üretilir ve bunlar ihraç edilerek dışarıdan aynı endüstri dalında değişik türde mallar ithal edilir. Böylece endüstri içi ticaret ortaya çıkar.

Gerçek dünyada ülkeler, hem endüstriler arası hem de endüstri içi mallar alanında ticaret yaparlar. Bir ülke mukayeseli üstünlüğe sahip olduğu endüstri dallarında net olarak bir ihracatçı durumundadır, fakat bu endüstri ürünlerinden bazılarını da dışarıdan ithal edebilmektedir. Benzer biçimde, ülkenin mukayeseli üstünlüğe sahip olmadığı endüstrilerdeki ürünleri yurt dışına ihraç etmeleri de söz konusu olabilir. Yine monopolcü rekabet hipotezine göre, ülkeler faktör donanımı bakımından ne derece birbirlerine benzerlerse aralarındaki ticaretin o kadar büyük bir bölümü endüstri içi nitelikte olur. Bu hipotez, uygulamada örneklerle desteklenmektedir.²² AB, Avrupa Serbest Bölge Anlaşması (EFTA) ülkelerinin kendi aralarındaki ticaretin, endüstri içi genişlemesi sonucu oluşmuştur.

Uluslararası rekabet edebilme avantajı endüstriden endüstriye değişmekte olup uluslararası rekabet modeline göre her ulustaki rekabet bağımsızdır. Endüstri her ulusta mevcuttur ama rekabet ülkeden ülkeye değişmektedir. Uluslararası endüstri, yerel endüstrilerin toplamına eşittir. Bir işletmenin bir ülkedeki stratejisi, o ülkenin koşullarıyla belirlenir. İşletmenin, uluslararası stratejisi ise ülkeye odaklanmış stratejidir. İşletme bu stratejiyle rekabet etmeyi seçebilir. Tüm önemli rekabetçiler global endüstrilerde dünya çapında yarışmaktadırlar.

En önemli global rekabetçiler, uluslararası işletmeler olup bir çok ev sahibi ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerdir. Uluslararası rekabette işletme, rekabet ettiği ülkelerin her birinde bazı fonksiyonları yerine getirmek zorundadır.²³ Bu teoride bir ulusun rekabet edebilme gücünün, endüstrinin kapasitesine ve yeniliklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir.

²² a.g.e., s. 88-90.

²³ Mutlu, a.g.e., s.51.

Porter ulusal rekabet avantajını belirleyecek dört değişik faktör belirlemiş olup, bu faktörler Tablo 3’de gösterilmiştir.²⁴

Tablo 3. Uluslararası Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler

Firma Stratejisi, Yapısı ve Rekabet	İşletmelerin nasıl ortaya çıktığı, organize olduğu, yönetildiği, yerel rekabetin doğasını oluşturmaktadır.
Talep Durumu	İşletmeler, önce ulusal pazarlarda rekabet koşullarıyla başa çıkmak zorundadırlar. Özellikle yüksek rekabet olan sektörlerde ayakta kalabilen işletmeler uluslararası pazarlarda da daha dayanıklı olacak ve rekabet koşullarında daha kolay mücadele edebilecektir.
Üretim Faktörlerinin Durumu	Bir ulusun üretim faktörlerinin uygunluğu, uluslararası ticarete diğer uluslarla belli endüstri alanlarında rekabet edebilmesidir.
İlişkili ve Destekleyici Endüstriler	Birbirleriyle ilgili endüstrilerdeki işletmelerle faaliyetlerini sürdüren firmalar bilgi akışında avantajlı hale gelirler ve uluslararası rekabette üstünlük sağlarlar.

Kaynak: Michael E. Porter, *The Competitive Advantage The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Pres, 1990, s. 71.

Yeni ürün veya endüstriler yakın çevredeki ihtiyaç veya taleplerin incelenmesiyle başlar. Üretim yeri de izlenen pazara yakın bir yere kurulur. Sonuçta, doğal çevre yatırım ve yenilik için baskı yaparsa işletmeler bu elde ettikleri rekabet edebilme avantajını değerlendirme yolları ararlar.²⁵

1. 3. Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Uluslararasılaşma kararı, üst düzey yönetimin tercihi olabileceği gibi bir öneri alan firmanın bu teklifi değerlendirmesi sonucu uluslararası pazarlara girme kararı da olabilmektedir. İşletmenin kendi ülkesinde yaşanan yoğun iç rekabet nedeniyle, dış pazarlarda yeni arayışlar içine girmiş olabilir. Yurtiçi rekabet, işletmeyi yurt dışına yönlendirebilmektedir. Uluslararası piyasalar, yapılan araştırmalar sonucu potansiyel kâr merkezleri tespit edilerek değerlendirilebilir. Uluslararasılaşmanın nedenleri çok çeşitli olabilir ancak uluslararasılaşmayı cazip kılan en önemli faktör kârdır.

²⁴ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Pres, 1990, s. 71.

²⁵ Porter, *a.g.e.*, s. 73.

Henüz yeni ve keşfedilmemiş pazarlardaki kârlılık pek çok işletme için çok büyük cazibe taşır. Ayrıca ev sahibi ülkelerin yabancı yatırımcılara sağladığı vergi kolaylıkları da işletmeleri yabancı pazarlara çekmektedir. İkinci önemli neden de istikrardır. Pek çok işletme kendi ülkesinde sattığı malın daha fazlasını üretebilir. Bu durumda yabancı pazarlar üretilen fazla kapasitenin değerlendirilmesinde önemli bir avantaj olabilir. Bu nedenle işletmeler, üretim ve satışlarında istikrar sağlayıcı bir yöntem olan uluslararasılaşmayı hedefleyebilirler.

Uluslararasılaşmanın altında yatan nedenler, yeni ürün ve hizmet fikirlerinin daha geniş bir coğrafi pazardaki farklı talep düzeyleri, artan iletişim imkanları, ülke ekonomilerindeki farklılıklardan yararlanmak isteyen uluslararası şirketlerin risklerini farklı coğrafi alanlara yayma istekleri, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, taşımacılık sistemleri ve lojistikte yaşanan gelişmeler, global pazar altyapısı olarak sayılabilir.²⁶ Bu açıklamaların ışığında işletmelerin uluslararasılaşma nedenlerini, içsel ve dışsal nedenler olarak incelenebilir.²⁷

1. 3. 1. İçsel Nedenler

İşletmelerin kendi bünyesi içinde ya da içinde bulunduğu çevrenin yapısından dolayı bir takım zorluklarla karşılaşabilir. İçsel nedenler, iç yasal engeller ve iç ekonomik tıkanıklıklar, işletmenin üstün yönlerinin değerlendirilmesi ve işletmenin örgütlenme yapısının sağladığı yararlarıdır. Her işletme faaliyet gösterdiği ülkenin sınırları içinde zamanla dikey ve yatay büyüyerek gelişir. Bu gelişme sonucu serbest piyasa rekabet koşullarını tehlikeye sokacak biçimde tekelleşme yoluna da gidebilirler. Bunun için ülkeler, anti-tröst kanunları gibi bazı sınırlayıcı önlemler alabilirler. Hükümetlerin koyduğu iç yasal engellerin yanı sıra, ülke içinde yaşanan ekonomik daralma da işletmeleri dış pazarlara açılmaya zorlayabilmektedir.

Bu yasal sınırlamalar sonucunda kaybettikleri üstünlüklerini kendi ülkeleri dışında yeniden kazanmak isteyebilirler. İşletmelerin faaliyet gösterdiği ülke hükümetleri, işletmelerin üretim ve kapasite imkanları ve yasal sınırlamalar sonucu üretim faaliyetlerini ülke dışında sürdürmelerini kolaylaştıracak önlemler olarak bu

²⁶ Mutlu, a.g.e., s.28.

²⁷ İnan Özalp, **Çokuluslu İşletmelerin Yönetimi**, Ankara: Kalite Matbaası, 1976, s.16-20.

işletmelere yardımcı olabilirler. Bu durumda işletmeler faaliyetlerini dünya çapında sürdürme imkanı bulur ki uluslararasılaşmasının da önü açılmış olmaktadır.²⁸

İşletmeler böylece kendi ülkelerindeki faaliyetler sonucunda, yoğun bir fiziki sermaye ve üretim kapasitesine sahip olmuş olabilirler. Bu fazla üretim kapasitesi ve sermaye imkanlarını yurt dışı işletme faaliyetlerine dönüştürebilir. Bu yoğun birikim, ülke içinde diğer işletmelere ve ülke şartlarına göre eskimiş de olabilir. Tüm bu şartlar, gelişmekte olan veya gelişmemiş ülkeler için önemli bir sermaye malları özelliğini taşımaktadır. Böylece, eskimiş fiziki sermaye ve teknolojinin ömrü ülke dışında uzatılmış ve işletmenin uluslararası nitelik kazanması da sağlanmış olur.²⁹ İşletmelerin yeni teknoloji geliştirmesi, üretimde zamanla kazandığı pazarlama ve organizasyon uzmanlığı gibi üstünlükler, gerek kendi iç piyasa şartlarında gerekse sahip olduğu üstünlüklerin yaratmış olduğu kapasite fazlasıyla uluslararası nitelik kazanmasında etkili olmaktadır.

İşletmelerin büyümesiyle birlikte faaliyetlerinde çeşitlilik göstermesi ve çok farklı bölgelere yayılması, yönetim ve organizasyon yapısında da değişime neden olmaktadır. İşletmelerin özelliklerine ve seçtikleri pazarlama bölümlerine göre örgütlenmesi, uzman yöneticilere olan ihtiyacı arttırmaktadır.³⁰ İşletmelerin seçilen hedef pazarlar dolayısıyla yeni örgütlenmelere gitmesi, doğal olarak örgüt yapısının da değişmesini ve işletmelerin dışa açılmasını kolaylaştırmaktadır.

1. 3. 2. Dışsal Nedenler

İşletmelerin faaliyet gösterdiği ülkenin çevresel faktörlerinin yapısından kaynaklanan zorlamaların dışında, daha çok işletmelerin faaliyet göstereceği yeni ülke şartlarının getirdiği zorluklar ve kolaylıklar dışsal nedenler olarak tanımlanabilir. Ülkeler arasındaki ticari engellerinin kaldırılması ve uluslararası organizasyonların etkisi, araştırma geliştirme ve teknolojik yenilikler, üretim faktörlerinin elde edilmesiyle ilgili zorluklar dışsal nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

1957 yılında imzalanan Roma Anlaşmasıyla birlikte kurulan Ortak Pazar (AET), içinde farklı ülkelerin değişik üretim faktörlerini birleştirmesi ile uluslararası ticaretin

²⁸ a.g.e., s.16.

²⁹ Kadir Şatroğlu, **Çokuluslu İşletmeler**, Ankara: A.Ü.S.B.F.Yayınları, 1984, s.39.

³⁰ a.g.e., s.43.

gelişip, işletmelerin uluslararası nitelik kazanmasında önemli değişime neden olmuştur. Batılı işletmeler bu birlikteliğin sağladığı imkanlarla yeni pazarlara kavuşmuşlardır. EFTA, uluslararası alanda bölgeselleşme sürecini başlatmıştır. Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası ticaretin yaygınlaşmasına yardım etmesi amacıyla kurulan, uluslararası niteliğe sahip organizasyonları da beraberinde getirmiştir. Ayrıca gümrük tarifeleri ve GATT anlaşmaları da çokuluslu işletmelerin yaygınlaşması ve ülke dışı faaliyetlerinin artmasında etkili olmuştur.³¹

Her yeni buluş, işletmeler için yeni fırsatlar yaratır. Özellikle günümüzde, üretim faktörlerinden doğal kaynaklara sahip olan az gelişmiş ülkeler, istihdam ve ekonomik kalkınma amacıyla bu kaynakların işletilmesi için çokuluslu işletmelere kapılarını açmaktadırlar. Yeni teknolojiler ile gelişen sanayinin uluslararasılaşma ile daha hızlı haberleşme ve ulaşım sağlanması amacıyla bu sektörlerin de olumlu yönde gelişmeler kaydetmesini sağlamaktadır.

Bu gelişmelerin paralelinde, dışa açılmanın beraberinde getirdiği yönetim ve koordinasyon risklerinin yönetilmesi, uluslararasılaşmanın en önemli konularındandır. İşletmelerin en önemli amacı kâr elde etmektir, bunun karşılığında karşılama zorunda oldukları işletme maliyetleri vardır. Amaç kâr olunca, uluslararası rekabetin bu denli acımasız olduğu çağımızda işletme masraflarını azaltarak, daha büyük kârlar elde etmenin yolları da önem arz etmektedir. Günümüzde maliyetler içinde en büyük bölümü hammadde ve enerjiden sonra iş gören ve ulaşım ücretleri oluşturmaktadır.

Gerek hammadde gerekse işgücünün ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, özellikle az gelişmiş ülkelerdeki işgücü ve hammadde giderlerinin gelişmiş ülkelere oranla çok düşük olması, nakliye maliyetlerinin azalması ve de işletmelerin uluslararası piyasalara açılmasında ki en büyük sebeptir.³²

Çokuluslu işletmelerin, üretim faktörlerini çok daha ucuza mal edip, çok daha kolay elde ettiği bu durumda; pazar, maliyet, rekabet ve siyasetle ilgili faktörler işletmeleri uluslararasılaşmaya zorlayan nedenlerdir.³³

³¹ Özalp, Çokuluslu İşletmelerin..., a.g.e., s. 17.

³² Şatıroğlu, a.g.e., s. 33.

³³ D.E. Hussey, "Global and Multinational Strategy", **International Review of Strategic Management**, 5b., Chichester : John Wiley & Sons, 1994. s.11-16.

Uluslararasılaşmayı etkileyen içsel ve dışsal nedenlerin KİT'ler üzerindeki etkileri, daha çok iç piyasada yaşanan ekonomik gelişmeler neticesinde yaşanan sorunlardır. Ülke içinde yatay ve dikey olarak büyüyen KİT'lerin, üretim kapasitelerini ve tecrübelerini dış piyasalara aktaramamalarının önünde, siyasi ve bürokratik karar alma mekanizmalarının stratejik planlamaları uygulamadaki zamanlama hataları gelmektedir. Yeniden yapılandırılması süren kuruluşların iç piyasadaki üstünlükleri, piyasa ekonomisine adaptasyonda yaşanan hukuki süreçler nedeniyle kaybedilmiş olup, dış piyasalardaki gelişmelerinin önünü de kapatmıştır.

1. 4. Uluslararasılaşmanın Aşamaları ve Katma Değer Zinciri

Yerel bir işletme uluslararası pazarlara açılma kararı verdiğinde, her bir işletme için farklılık gösteren bir takım aşamalar mevcuttur. Günümüz işletmelerinin, uluslararası pazarlarda etkin olarak faaliyet gösterebilmeleri için ihracat aşamasından global entegrasyona doğru bir süreç işlemektedir.

Ihracat aşamasıyla başlayan uluslararasılaşma sürecinin derinliği, global entegrasyona doğru artar. Uluslararası piyasalara entegre olan işletmeler, piyasaların genel gidişine de yön vermeye başlarlar. Bu durum, ev sabi işletme içinde yatırım yapılan ülke içinde katma değer zincirinin artmasına sebep olmaktadır.

Normal koşullar altında herhangi bir işletmenin esas işlevi üretim yapmaktır. Üretim ise en basit şekliyle herhangi bir değer yaratıcı veya arttırıcı faaliyet olarak tanımlanır. Katma değer zinciri ise, daha az ekonomik değeri olan girdilerin daha çok ekonomik değeri olan çıktılara dönüştürülmesi anlamı taşımaktadır. Bir işletme, üretim faktörlerine minimum fırsat maliyetleri ödeyerek maksimum gelir elde etmeye çalışır, elde edilen gelirden maliyetler düşüldüğünde elde edilen rakam kâr olarak tanımlanır. Bu çerçevede katma değer zinciri herhangi bir ürün veya hizmetin üretiminin başlangıcından bitimine kadar olan ekonomik faaliyet süreçleri olarak tanımlandığında, her safhada yaratılan değer diğerlerine eklenmekte ve son ürünün toplam değeri bütün safhaların toplam değerine eşit olmaktadır.³⁴ Tablo 4'da uluslararasılaşmanın aşamaları bölümler halinde incelenmiştir.³⁵

³⁴ Mutlu, a.g.e., s. 91.

³⁵ a.g.e., s.88-89.

Tablo 4. Uluslararasılaşma Sürecinin Aşamaları

I. Aşama	İhracat Aşaması	İhracat genellikle bir işletmenin dış piyasalarla tanıştığı ilk aşamadır. İşletmenin sınır ötesi faaliyetlerde bulunmaya başlamasının sebeplerinden ilki yerel kaynaklardan daha ucuz maliyetlerde girdi elde etmek için ithalat yapmasıdır. İkinci önemli sebep, yerel faaliyetler yapma sonucu elde edilen üretim, var olan pazarları korumak veya yeni pazarlar elde etmek için dış pazarlara dolaylı ya da dolaysız ihracattır.
II. Aşama	Doğrudan Satış ve Pazarlama Aşaması	İhracat yoluyla dış pazarlara açılan işletmeler, yabancı ülkelerde satış veya pazarlama birimleri açarak ya da o ülkede, ürettikleri mal ve hizmetleri pazarlayacak işletmelerle pazar araştırmaları yaparlar.
III. Aşama	Dış Ülkede Ortak Üretim	İşletmenin yabancı pazarları tanıması ve uzmanlaşmasının getirdiği avantaj orta ve uzun vadeli yatırımlar gerçekleştirmesine neden olur. Bunun için ilk aşamada bağlı kuruluş ve ortaklık kapsamında üretim gerçekleştirilir. Böylece yabancı ülke pazarında bulunmanın getirdiği ek maliyet isteyen üretim süreçlerinin bir kısmının ev sahibi ülkeden yabancı ülkeye transferi söz konusudur. Ortak üretimle, bu ülkeye teknoloji transferini de gerçekleştirir.
IV. Aşama	Ortak Yatırım Aşaması	Tecrübe faktörü, ölçek ekonomisi, firmanın arz kapasitesi, üretim sürecinin esnekliği veya transfer edilebilirliği, yatırım yapılacak ülkedeki yasal düzenlemeler ve teşvikler, rakiplerin hareketleri, bilgiyi dış ülkeye taşıma maliyetleri, kültürel ve politik faktörler, işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki dış yatırımın niteliğini etkiler. Dış ülkede ortak yatırıma geçen işletme çokuluslu olma yolunda önemli bir adım atmış demektir.
V. Aşama	Dışarıda Doğrudan Üretim Aşaması	Dış pazarlara daha önceden ortak yatırımla girişmiş olan uluslararası işletmeler, şartlar oluştuğunda doğrudan üretime geçerler. Çokuluslu işletme dış ülkede kendi tesislerini kurar, ülkenin kendine has özelliklerine göre yeni ürün üretir veya mevcut ürünlerinde küçük değişiklikler yaparak ürünlerin pazarlamasını kendisi yapar. İşletmelerin faaliyette buldukları ev sahibi ülkelerdeki hükümetlerin, bazı mallara veya ülkelere kotalar koyması gibi durumlarda da işletme yabancı ülkede doğrudan yatırım kararı alır. Dışarıda üretimin genellikle sözleşmeye dayalı üretim, lisans anlaşması ve üretim tesislerine yatırım şeklinde yapılmaktadır.
VI. Aşama	Global Entegrasyon Aşaması	Çokuluslu işletmelerin, faaliyetlerini dünyanın birden çok bölgesinde yürütmeye başlamasıdır. Bu aşamada dış ve iç faaliyetler tamamen entegre hale gelir, çokuluslu işletmelerin yönetim ve organizasyon yapısı, üretim ve pazarlama faaliyetleri birleşerek tüm dünyada ortak bir strateji izlenir. Pazarlama stratejisinin esnek olması yabancı pazarlardaki pazar-fiyat mekanizmasını en iyi biçimde takip ederek karlılığının sürekliliğini sağlar.

Kaynak: Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.b., İstanbul:Beta Basım, 2005, s. 88-89.

Uluslararasılaşma sürecinin aşamaları incelendikten sonra, uluslararasılaşmada katma değer zincir çokuluslu işletmeler açısından çok daha karmaşık ve uzun bir süreç sergilemektedir. Ara ürünler, üretim süreci boyunca bağlı firmalar arasında sıra ile değil aynı anda ortak şekilde kullanılmaktadır. İdari, finansal, profesyonel hizmetler ortak kullanılmakta, ulaşım maliyetleri ve transfer harcamaları birbirine geçmektedir. Çokuluslu işletmelerde birbiriyle iç içe geçmiş değer artırıcı faaliyetlerin üretim sürecinin çeşitli safhalarına yayılması oldukça güçtür.³⁶ KİT'lerin uluslararası piyasalara açılması; başlıca finans, ulaşım, hammadde üretimi gibi sektörlerdeki katma değeri artırmada yardımcı olacaktır.

1. 5. Uluslararasılaşmanın Derecesini ve Sürecini Etkileyen Hususlar

Uluslararasılaşma, işletmelerin veya büyük grupların uluslararası faaliyetleri esnasında yapmış oldukları dış piyasadaki hareketlerdir. Bu dinamik bir terim olup, işletmenin faaliyetlerinin zamanla artan bir yapı sergilediğini gösterir. Uluslararasılaşma derecesinin ölçülmesinde kullanılan başlıca hususlar Tablo 5'de gösterilmiştir.³⁷

Tablo 5. Uluslararasılaşma Derecesinin Ölçülmesini Belirleyen Faktörler

Operasyon Yöntemi	Uluslararasılaşma sürecinin başında olan işletmeler öncelikle en az risksiz bir yöntem olan ihracat-ithalatı tercih ederken, uluslararasılaşmanın ilerleyen safhalarında çokulusluluk, ortaklık kurma ve direkt yabancı yatırım gibi yöntemler tercih edilir.
Satılacak Mallar	Uluslararasılaşma derecesi arttıkça, dış pazarda rekabet gücünü arttıracak derinleşme ve mal çeşitliliğine yönelir. Bu çeşitlendirmeyi var olan bir ürünün genişletilmesi veya yeni bir ürünün pazara sunulması şeklinde gerçekleştirmektedir. Ayrıca ev sahibi ülkedeki çevresel faktörler, ürünün bundan sonraki aşamada nasıl bir yapılanma sergileyeceği konusunda yol gösterir.
Hedef Pazarlar	İşletmenin uluslararasılaşmanın ilk aşamasında, daha kolay faaliyet gösterebileceği, tanıdığı ve pazara girişte daha az maliyete katlanacağı yabancı pazarları tercih etmesidir. Seçilen bu pazarlar genellikle fiziki mesafe ve kültürel açıdan ana ülkeye en yakın pazarlar olmalıdır. İşletme uluslararasılaşma derecesinde uzmanlaştıkça doğal süreç içerisinde daha uzak pazarlara yönelmesi daha doğrudur.
Örgütsel Kapasite	İşletme kaynaklarının güçlü olup olmadığı, finansal ve örgütsel yapısı, uluslararasılaşma derecesinde önemli faktörlerdendir.

Kaynak: Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, 2.b., İstanbul: Beta Basım, 2005, s. 84-86.

³⁶ a.g.e., s. 91.

³⁷ a.g.e., s.84-86.

İşletmelerin uluslararası piyasalara açılma kararı verdikten sonra bunun derecesinin belirlenmesinde ne gibi yöntemler kullanılacağı önemlidir. Bunun en basit yöntemi, işletmenin dış satışlarının toplam satışlarına oranlanmasıdır. Genel satışlar içindeki dış satışlarının oranı ne kadar yüksekse, işletmenin uluslararasılaşma derecesi de o kadar büyük demektir. Bu ölçümleme çok basittir ancak işletmelerin uluslararası faaliyetlerinin yapısı ve kapasitesi hakkında az bilgi vermesi sebebiyle dezavantaj oluşturmaktadır. Uluslararası işletmelerin faaliyetleri, bu faaliyetlerin çeşitleri, örgüt yapısı vb. etkenler uluslararasılaşmanın değerlendirilmesinde daha geniş bir bilgi vermektedir. Uluslararasılaşma sürecini olumlu ve olumsuz etkileyen başlıca değişkenler Tablo 6’de gösterilmiştir.³⁸

Tablo 6. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler

Öğrenme Etkisi	İşletmeler uluslararasılaşmanın ilk aşaması olan ihracat sürecinde elde ettikleri bilgi ve deneyimler sonucunda diğer bir aşamaya geçme konusunda daha gerçekçi kararlar alabilirler. Her aşamada elde edilen tecrübe bir sonraki aşama için iyi bir geri bildirim olacaktır.
Ölçek Ekonomisi	Uluslararasılaşma kararında, üretim kapasitesinin artırılmasının ölçek ekonomisini sağlayacağı durumlarda işletmeler uluslararası piyasalardaki paylarını arttırmayı isteyeceklerdir.
Üretim Sürecinin Esnekliği ve Arz Potansiyeli	Bir işletmenin üretim süreci ne kadar esnekse, yani üretim aşamaları ne kadar kolay transfer edilirse, işletme o kadar kolay uluslararasılaşma kararı verebilir. Aynı zamanda üretilen malın arz potansiyeli ne kadar yüksekse işletmenin dış pazarlara girme şansı da o kadar artar.
İthalat Kısıtlamaları ve İhracat Teşvikleri	Yabancı pazarlarda ithalatın ve ihracatın lehine veya aleyhine verilen kararlar işletmelerin uluslararasılaşma kararlarını olumlu veya olumsuz yönde etkiler.
Rakip Firmaların Davranışları	Hedeflenen dış pazara hangi firmanın ilk olarak gireceği pazar payının belirlenmesinde önemli bir noktadır. Bu durum uluslararası pazarlarda rakip firmaların uluslararasılaşma kararını verilmesinde çok etkili olur.
Uluslararası Taşıma Maliyetleri ve İdari Harcamalar	Nakliye ve işgücü maliyetleri uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliği daima azaltıcı bir etki olarak karşımıza çıkacaktır.

Kaynak: Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, 2.b., İstanbul: Beta Basım, 2005, s. 90.

³⁸ a.g.e., s.90.

1. 6. Uluslararasılaşmada Ekonomik Çevre ve Çevresel Faktörler

Uluslararasılaşmayı daha iyi anlayabilmek için, dünya ticaretine hangi çevresel güçlerin yön verdiği bakmak gerekir. Günümüz dünya nüfusunun %15'ini gelişmiş ekonomiler oluştururken, %85'ini az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler oluşturmaktadır. Dünya üzerindeki toplam gelir dağılımı incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin (G-8) dünya toplam GSMH oranının %72'sine sahip oldukları görülürken, diğer ülkelerin ise %28 oranında GSMH payı aldıkları görülmektedir. Her on yılda bir, 1 puan gelişmiş ülkelerin lehine bu denge değişmektedir.³⁹

Dünya ekonomisinin genel seyri içinde fiziki anlamda mal üretip satan işletmeler için belirlenmiş uluslararası kurallar bulunmaktadır. Dünya GSMH dağılımı dikkate alındığında, dünya ekonomisi içerisinde faaliyet gösteren firmaların, gelişmiş ülkelerin belirledikleri kurallar doğrultusunda ticaret yaptıkları görülmektedir. Fakat hizmet sektöründe yaşanan ciddi rekabet, sektörde düzenlemeler yapmayı oldukça güçleştirmektedir. Dünya toplam ticaret dengesinin tarihi gelişimine bakıldığında, öncelikle tarım ağırlıklı sonra sanayi daha sonra da hizmet ağırlıklı bir ticaretin dünyada hakim olduğu görülmektedir. Günümüzde dünya ticaret hacminden hizmet sektörü %68 ile en büyük payı almakta olup, sanayi sektörü %28 ile ikinci sırada yer almaktadır. Tarım sektörü, dünya ticaretinden aldığı %4 pay ile son sırada yer almaktadır.⁴⁰ Sektörle ilgili boyutta küresel trendler ve rakip firmaların yatırımları ile o ülkenin üye olduğu uluslararası örgütte dışsal çevre koşulları içerisinde değerlendirilmektedir.

Dünya üzerinde beşeri güç, küresel talep dengesi, dünya ticaretinin en önemli sorunları arasındadır. Gelişmiş ülkeler içinde yaşanan küresel sermaye hareketlerinde, ABD'nin tek talep ağırlıklı ekonomiyi oluşturmasına karşın AB ülkelerinin, Japonya ve Rusya'nın arz fazlası veren ülkeler konumunda oluşu, Çin ve Hindistan'ın büyüme performansları ve hammadde talepleri küresel ekonominin mevcut dengesini bozarken bir yandan da dünya ekonomisini yeni bir yapılanmaya doğru itmektedir. Ayrıca uluslararası hammadde üreticilerinin, teknolojiyi kullanma ve tesisleşme bakımından 2000'li yılların başından beri yeni yatırım yapmaktaki iştahsızlıkları, hammadde fiyatlarının artmasına neden olmaktadır.

³⁹ http://www.vakifbank.com.tr/dokumanlar/earastirma/Kuresellesme_Surecinde_Dunya.pdf (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 15.01.2008)

⁴⁰ http://www.vakifbank.com.tr/dokumanlar/earastirma/Kuresellesme_Surecinde_Dunya.pdf (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 15.01.2008)

Aynı zamanda dünya enerji arz dengesi, dünya ekonomisindeki büyüme ile paralellik gösterememektedir. Dış ticaret örgütlerinin gittikçe etkinleşmesi ve korumacılık eğilimleri uluslararası piyasaların liberalleşmesinin önündeki engellerden biridir. Bu durum dünya ekonomisinin dengesiz büyümesine neden olurken küresel yoksullaşma giderek artmaktadır. Artan küresel yoksullaşma, etnik ve bölgesel çatışmaları arttırarak küresel terörü beslemektedir. Dünya ekonomisinin dengesiz büyümesinin yarattığı en büyük sorunlardan diğeri de çevre sorunları oluşturmaktadır.

Azalan su kaynaklarının yanında mevcut kaynakların kimyasal kirlenme ile kullanılamaz hale gelmesi ve çevre ile ilgili tahribatın giderilmesine yönelik gerekli adımların yeterince atılmıyor oluşu salgın hastalıkları da beraberinde getirmektedir. Tüm bu gelişmeler karşısında, global talebin yeterince büyümemesinin sebeplerinden biri gelişmiş ülkelerdeki beşeri gücün azalmasıdır. Sanayileşmiş ülkelerin, ürettiklerini tüketememeleri küresel ekonomide arz fazlası oluşturmaktadır.

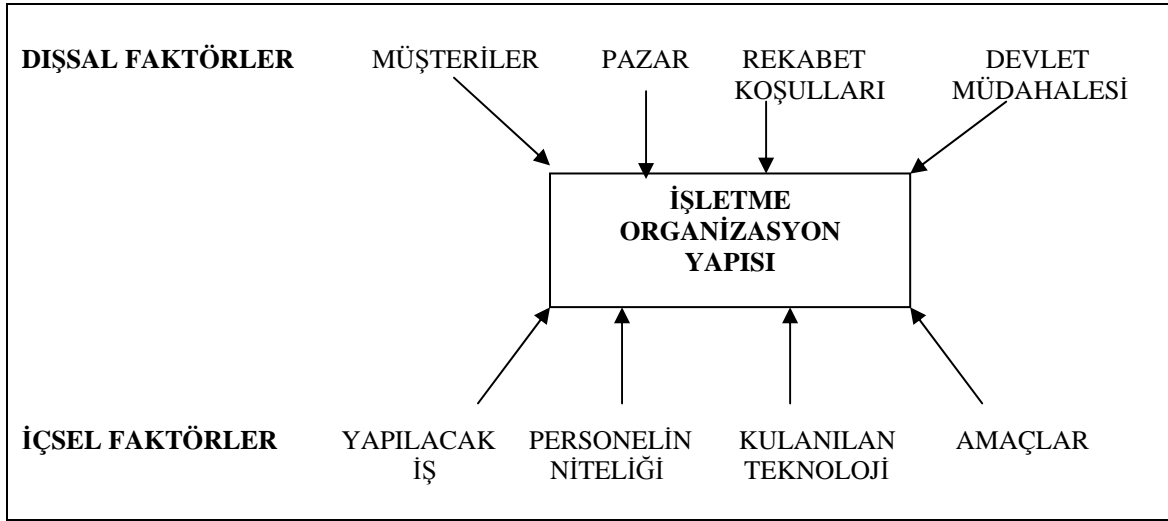
Gelişmiş ülkelerin refah seviyelerinin artması mal ve hizmet tüketiminin daralmasına neden olmaktadır. Uluslararası ekonomik çevrenin devamı için, liberalleşmenin önündeki engellerin kaldırılarak gelişmekte olan ülke pazarlarının talep düzeylerinin artması gerekmektedir.⁴¹ Bu anlayış, uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek işletmelere sahip olmayan ülkelerin ekonomilerini büyük ölçüde tek yönlü bir pazar haline getirmektedir. Çevre, örgütün sınırları dışında kalan her şeydir. Uluslararası ekonomik çevre; uluslararası işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki koşullarla, aynı işletmenin uluslararası alanda faaliyet gösterdiği koşullar anlaşılmalıdır.

Gerek yerel gerekse uluslararası bir işletmenin çevresini her türlü fiziksel ve sosyal faktör etkilemektedir.⁴² Bu etkiler ekonomik koşullar, demografik yapı, hukuki mevzuat, siyasi yapı, kültürel yapı, bilişim ve coğrafi faktörler olarak sayılabilir. Bu faktörleri girdi maliyetleri, coğrafi koşullar, ulaşım, haberleşme, hammadde ve pazara yakınlık, kültürel adetler, rakiplerin konumu, fiyatı, kalitesi, satış sonrası hizmetler olduğu gibi hukuki mevzuat çerçevesinde, vergi, ceza, iş, ticaret, sermaye piyasası kanunları, siyasi konjonktür olarak gruplandırmakta mümkündür.

⁴¹ Seyidoğlu, a.g.e., s. 118.

⁴² Mutlu, a.g.e., s.56.

Bir işletme için çevre kavramı Şekil 4’de gösterildiği gibi içsel ve dışsal faktörlerin toplamından meydana gelmektedir.⁴³



Kaynak: İnan Özalp vd., **Yönetim Organizasyon**, 2.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.224.

Şekil 4. İşletme Organizasyonlarını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

Bir işletmenin kontrol edebildiği, girdi maliyetlerinin seyrini etkileyen her türlü çevresel güç iç güç olarak tanımlanabilir.⁴⁴ Bu iç güçlerden emek, sermaye, işgücü, üretim faktörlerini oluştururken, işletmenin işlevlerini de finans, pazarlama, üretim, personel kapsamaktadır. İç çevresel güçler, dış çevresel güçlere göre, işletmelerce, daha kolay kontrol altına alınabilir. İç güçler, işletmenin kontrol edilemez çevresel değişkenlere karşı uyum sağlayabilmesi için yönlendirilebilmektedir.

Bir işletmenin sınırları dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktörler, işletmenin dış çevresini oluşturan birer etmendir. Bu etmenlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasi koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik koşullar gelmektedir. Eğer işletme uluslararası pazarlarda faaliyet gösteriyorsa, çevreyi oluşturan etmenlerin etkileri de değişim gösterecektir. Oysa, işletmeler tanıdıkları yerel şartlarda doğmuş ve faaliyet göstermekte olup bulunduğu çevre değiştiğinde ve yabancılaştıkça işletmelerin faaliyetlerindeki güçlükler çok daha fazla hissedilmeye başlanmaktadır. Uluslararası işletmelerin başa çıkmakta zorlandığı konuların başında dış çevre şartları gelmektedir.

⁴³ İnan Özalp vd., **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2.b., 2004, s. 224.

⁴⁴ a.g.e., s.196.

Tablo 7’de ister yerel ister uluslararası işletme faaliyetleri söz konusu olsun etkili olan dış çevreyle ilgili faktörler, ana hatları ile verilmiştir.⁴⁵

Tablo 7. Uluslararası İşletmecilikte Dış Çevre İle İlgili Faktörler

Faktör Çeşidinin Adı	Açıklama
Dağıtım	Ulusal ve uluslararası ürün ve servis dağıtımını sağlayacak olan acenteler,
Ekonomik	Firmanın iş yapma gücünü etkileyen değişkenler (Gayri Safî Milli Hasıla, ürün birim maliyeti, kişisel tüketim giderleri vb.),
Emek	İşgücünün becerisi, tavırları ve özellikleri, sözleşmeler,
Finansal	Enflasyon oranları ve vergilendirme,
Fiziksel	Ülkenin topografik yapısı, doğal kaynakları, iklimi,
Politik	Ülkenin politik iklimi ve milliyetçilik, yönetiliş şekli gibi milli politika unsurları,
Rekabet	Rakiplerin çeşitleri ve sayısı, faaliyet konuları, konumlanmaları,
Sosyo-Ekonomik	İnsan nüfusunun dağılımı ve karakteristik özellikleri,
Sosyo-Kültürel	Uluslararası işadamları için önemli olan, ev sahibi ülkedeki insanların alışkanlıkları, inançları, adetleri, gelenek ve görenekleri,
Teknoloji	Teknik beceri ve ekipmanın üretimi ve kaynaklan nasıl etkilediği.
Yasal	İşletmelerin uymak zorunda olduğu yasalar, hukuki prosedürler,

Kaynak: Donald A. Ball ve Wendell H. McCulloch, **International Business: The Challenge of Global Competition**, 6.b., Chicago: Irwin.1996, s.11.

Türkiye’nin yerel ve uluslararası işletmeleri etkileyecek, politik bir güç olarak karşımıza çıkan çevresel güçlerden AB’ye kabulü gibi önemli bir değişiklik, diğer üye ülkeleri ve bu ülkelerle iş yapan dünya çapındaki işletmelerin kontrol edilebilir güçlerini nasıl etkileyeceği önemli bir çevresel güç analizi gerektirebilir. Türkiye’de böyle bir durum karşısında yeni uyum kanunları çıkarabilir. Bu kapsamda, Avrupa’daki bazı işletmeler ucuz işçilik elde edebilmek amacıyla bağlı kuruluşlarının bir kısmını Türkiye’ye kaydırma kararı alabilir. Bazı Ortadoğu ve Asya işletmeleri de, bu dev ticaret bölgesinin ihtiyaçlarını karşılamak için Türkiye’de üretime geçebilirler.

Uluslararası işletmeleri yerel işletmelerden farklı kılan, uluslararası işletmelerin faaliyetlerinin üç değişik çevre boyutu olan yerel çevre, yabancı çevre ve uluslararası çevre ilgili olmasıdır.⁴⁶

⁴⁵ Donald A. Ball ve Wendell H. McCulloch, **International Business: The Challenge of Global Competition**, 6.b., Chicago: Irwin, 1996, s. 11.

1. 6. 1. Yerel Çevre

Bir işletmenin faaliyette bulunduğu çevre, yerel çevre olarak adlandırılır. Bu çevre yabancı ve uluslararası çevreye göre işletme için daha çok tanınan faktörleri kapsar. Yerel işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre boyutu bu tür bir çevredir. Yerel çevre ile ilgili unsurlar ve bu unsurlara bağlı değişimler, işletme yöneticisi tarafından daha kolay algılanır ve faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili kararlar daha rahat alınır.

Yerel çevrede faaliyet gösteren bir işletme, politik çevre faktörlerinden olan siyasi iktidarın eğilimlerini daha kolay analiz edebilmekte ve işletme stratejilerini daha doğru belirleyebilmektedir. Şayet siyasi iktidarın politikası dış yatırımları teşvik ediyorsa, işletme uluslararası olma konusunda daha kolay bir adım atabilmektedir. Hatta işletmeler ve hükümetler işbirliği yaparak her iki tarafın çıkarına uygun kararlar da alabilmektedirler. Örneğin, ülkede pahalı enerji arzı söz konusu ise hükümet hızla enerji sektöründeki yatırımlara ağırlık vererek girdi maliyetlerinin azaltılmasına yardımcı olarak yerel işletmelerin rekabet gücünün arttırılmasına yardımcı olmaktadır.

1. 6. 2. Yabancı Çevre

Bir işletme için yabancı çevre, işletmenin ana merkezinin bulunduğu ülkenin sınırları dışında oluşan ancak işletmenin ömrünü ve gelişimini etkileyen ve kontrol edilemeyen güçlerin tümüdür. Şöyle ki, bir Japon firması için kendi ülkesindeki politik, ekonomik, kültürel, vb. faktörler yerel çevre faktörlerini oluştururken Türkiye'deki yatırım kararı aldıktan sonraki faaliyetleri esnasında, dikkat etmesi gereken ekonomik, politik, kültürel, vb. çevre faktörleri yabancı çevre olarak tanımlanır.

Her iki çevre boyutundaki faktörler aynıdır değişmemektedir; değişen, bu faktörlerin işletmeye olan etkisinin farklı güç değerlerine sahip olması ve yabancı çevredeki faktörlerin taşıdığı riskin boyutlarının farklılığıdır. Burada ev sahibi ülkenin yabancı sermayeyi kısıtlama yönündeki kararları yerel işletme için bir risk faktörü değilken, aynı yerel çevre şartları, yabancı yatırımcı için büyük bir risktir.⁴⁷ Bu farklılığın nedenleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

⁴⁶ Mutlu, a.g.e., s. 58.

⁴⁷ a.g.e., s.61.

Tablo 8. Yabancı Çevre Boyutunun Uluslararası İşletmeye Olan Etkileri

	Açıklama
Değişik Güç Değerleri	Türkiye'nin 1995 yılında Almanya'dan aldığı Leopar tanklarının terörle mücadelede kullanılmayacağı yönündeki Alman Hükümetinin aldığı karar bu konuyu en iyi biçimde açıklar.
Takdir Edilmesi Zor Değişiklikler	Genellikle evsahibi ülkede halkı karşısına almak istemeyen siyasi iktidarlar, ekonomideki liberalleşme politikalarının aksine oldukça milliyetçi bir kanun çıkarılabilirler.
Birbirleriyle İlişkili Güçler	Dil, coğrafya gibi fiziksel ve sosyo-kültürel güçler ülkeleri farklı anlamlarda sınırlandırırken, bazen de değerlerinin devamını sağlar.

Kaynak: Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.b., İstanbul: Beta Basım, 2005, s.60-61.

Çokuluslu işletmeler, ne kadar çok ülkede faaliyet gösteriyorsa o kadar değişik yabancı çevre faktörüyle karşı karşıya kalır. Bu nedenle işletmelerin dünya üzerindeki coğrafi konumları genişledikçe riskleri ve bölgesel uzmanlaşma ihtiyaçları da artar. Bu işletmelerin her ülkede, yönetim felsefeleri, örgüt yapıları, işletme politikaları da değişir. Ancak sorun bununla da bitmemektedir, çevrenin bir üçüncü boyutu olan uluslararası çevre boyutu karşımıza çıkar.

1. 6. 3. Uluslararası Çevre

Uluslararası çevre, yerel veya yabancı çevrede faaliyette bulunan bir işletmenin ya da yan kuruluşunun başka bir ülkedeki müşterilerle olan iş ilişkisi uluslararası çevre olarak tanımlanır.⁴⁸ Yerel sınırların aşıldığı iş, uluslararası iş olarak tanımlanır. Ülkeler birbirleriyle ticari ilişkilere başladıkları andan itibaren birbirlerinin müşterisi olurlar. Başka bir deyişle uluslararası çevre, yerel çevre ile yabancı çevrenin bir bileşkesidir. Bu çevrede iki ülke arasındaki ilişkiler, uluslararası hukuk kuralları, yapılan anlaşmalar hatta üçüncü ülkelerle olan münasebetler çerçevesinde belirlenir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra uluslararası çevreyi oluşturan, entegrasyon ve işbirlikleri ülkelerin ticari ilişkilerine önemli ölçüde yön vermeye başlamıştır. Günümüzde uluslararası çevre şartları içinde yer alan bu organizasyonlar üç ana başlık altında incelenebilir.

⁴⁸ a.g.e., s.62.

Uluslararası çevre şartları içinde yer alan bu organizasyonlardan dünya çapındaki organizasyonlara Dünya Bankası örnek olarak verilebilir. İkincisi bölgesel ekonomik işbirlikleri olup, NAFTA, EFTA, AB örnek olarak verilebilir. Üçüncüsü endüstri anlaşmalarıdır ki OPEC bu konudaki en önemli organizasyondur.⁴⁹

Uluslararası faaliyetlerde bulunmak, dünyaya açılmak için sadece işletmenin içinde bulunduğu yerel çevre koşullarını değil, yerel çevrenin yanı sıra faaliyette bulunulacak ülkelerin her birinin çevre koşullarını ve aynı zamanda uluslararası çevre koşullarını da göz önüne almak gerekir. Uluslararası işletmeler için fırsatlar ve engeller daima olacaktır, önemli olan işletmelerin faaliyette bulunacakları çevre şartlarını iyi analiz edebilecek yönetim ve organizasyon yapısına sahip olmasıdır.

1. 7. Uluslararasılaşmada İşletmelerin Çevreye Uyum Yöntemleri

Günümüz yönetim ve organizasyonlarının hızla değişen çevre koşullarına uyumunu sağlamak, en önemli sorunların başında gelmektedir. Çevresel faktörlerin organizasyonları nasıl değiştirdiği ve bu durum karşısında işletme yönetiminin, değişen çevre koşullarına hangi sistematik içinde adaptasyonun sağlandığı çok önemlidir.

Uluslararası işletmelerin çevreye uyumu yöntemlerinden biri durumsallık yaklaşımıdır. Klasik yönetim yaklaşımı etkinlik, genel ilkeler ve örgütsel yapı üzerinde dururken, neo-klasikçiler klasik yönetim tarzını tamamlayan katılımcı yönetim anlayışını getirmişlerdir. Ve bu yaklaşımlar öngörücü ve ilkeleri esas olan bir yönetim ve organizasyon yapısı üzerinde birleşirler. Durumsallık yaklaşımında böyle bir öngörü yoktur. Durumsallık yaklaşımı bir bağımlı değişkendir.⁵⁰

Bu yaklaşımda organizasyonlar çevre şartlarına göre sürekli değişebilir. Durumsallık yaklaşımında işletme organizasyonlarının yapı ve işleyişini, işletmelerin içinde bulunduğu çevresel faktörlerin özellikleri, kullandıkları teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri etkiler. İşletme yöneticileri bu koşulların neler olduğunu analiz ederek, çıkardıkları sonuçlara göre uygun bir yapı ve işleyiş geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ve çevreyle uyumu önemlidir. Yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için organizasyonun içinde bulunduğu

⁴⁹ a.g.e., s.62.

⁵⁰ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.b., İstanbul: Beta Basım, 2003, s.353.

durumu iyi tanıması fikri hakimdir. Bunun için en iyi organizasyon yapısına belirli organizasyon ilkelerini uygulayarak değil aynı zamanda bu ilkeleri teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilişkilendirerek işletmenin genel durumuna uygulamakla elde edilebilir. Yani işletmeler duruma göre etkinliklerinin yönünü değiştirebilirler. Bu değişim kimi zaman işgücü olabilir kimi zaman çevre boyutunda hükümet müdahaleleri olabilir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının ana prensibi, işletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri için çevrelerinden aldıkları her türlü girdiyi kullanmak üzerinedir. Bu girdiler, işletmenin mal ve hizmet üretimi için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, işgücü, para, vb. kavramları ifade eder. Özellikle temininde belirsizlik bulunan girdilere yakın olmak için uluslararası işletmeler çeşitli stratejik ortaklıklar, konsorsiyumlar, ortak yönetim anlaşmaları yapmaktadırlar.⁵¹ Bu yaklaşım tarzı işletmelerin uluslararasılaşmasının da yolunu açmıştır. Çünkü her organizasyon için belirsizlik ürkütücüdür. Özellikle farklı iktisadi sistemlerde ekonomik faaliyetlerine devam etmek zorunda kalan uluslararası işletmeler için hem girdiler hem de çıktılar farklı organizasyon yapılarına neden olur.

Organizasyonel strateji (stratejik yönetim) yaklaşımında ana hedef, işletme organizasyonlarının, üst kademe birimlerinin çeşitli yöntem ve tekniklerle formüle ettiği stratejileri uygulayarak içinde buldukları çevreye uyum sağlamalarını amaçlar. Bunun için üst kademe yöneticileri çevresel faktörlerdeki değişimi sürekli izleyerek işletme için geleceğin ne gibi fırsatlar ve tehlikeler içerdiğini öngörerek buna göre stratejiler belirler. İşletmeler bu stratejileri belirlerken swot analizi yaparak, işletmenin saldırgan yapıda mı yoksa savunma ağırlıklı bir strateji mi uygulanacağına karar verirler.⁵² Burada önemli olan alınan karar neticesinde işletmenin rekabet avantajını devam ettirip ettiremeyeceğidir.

Bilgi İşleme (Bilişim) Yaklaşım, tarzında organizasyonlar tıpkı bir insanlar gibi en alt kademedan en üst kademeye kadar bilgiyi bilgiye ulaşan, işleyen ve karar üreten birimler olarak ele alır. Alt kademelerdeki kararlar önceden belirlenmiş prosedür çerçevesinde alınırken üst kademe kararları genellikle stratejik kararlar olmaktadır.⁵³

⁵¹ a.g.e., s.354.

⁵² a.g.e., s.356.

⁵³ a.g.e., s.357.

1. 8. Uluslararası Ekonomik Çevrede Organizasyonlar

Uluslararası çevreyi oluşturan uluslararası organizasyonlar, dört bölümde incelenebilir. Birinci bölümde dünya çapındaki uluslararası organizasyonlar bulunmaktadır ki bu organizasyonlar, dünya ticareti ve globalleşme hareketleri üzerinde birinci derecede önem taşımaktadır. İkinci bölümde bölgesel ekonomik entegrasyonlar, üçüncü bölümde uluslararası işbirlikleri ve endüstri anlaşmaları, son bölümde ise kalkınmaya yönelik özel tercihli anlaşmalar bulunmaktadır.

Günümüzde uluslararası işletmecilik kapsamında uluslararasılaşma üzerinde doğrudan etkisi olan uluslararası organizasyonlarla ilgili bazı önemli gelişmeler şunlardır.⁵⁴ ABD, Kanada ve Meksika arasında yapılan NAFTA, bu ülkeler arasındaki tüm ticari engelleri kaldırmış ve çok büyük bir Kuzey Amerika pazarı oluşturmuştur. Yakında Latin Amerika ülkeleri de bu pazara dahil olacaklardır. Sonuçta oluşacak olan dev Amerikan pazarı, Avrupa ve Asya'daki gelişmelere paralel gelişmeler gösterecektir.

AB bütünleşmiş bir pazar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün üye ülkeler arasındaki ticari engeller kalktığı gibi, birlikteki ülkeler ortak para birimi olan “euro”^{*}ya geçmişlerdir. Böylece müşterilerin ülkeler arası fiyat karşılaştırmaları yapması mümkün olabilmektedir. Bunun ötesinde AB, NAFTA veya Asya ülke birliklerine göre tek bir pazar olarak çok daha iyi organize olarak bütünleşebilmiştir.⁵⁵ Türkiye ve eski Doğu Blok'u ülkeleri gibi ülkeler de AB'ye üye olma yolunda ilerlemektedirler.

Japonya 1990'larda ekonomik problemler yaşasa da Pasifik ülkeleri arasında en önemli ekonomik güçlerden biridir. Son yıllarda Japonya dünyanın başka yerlerinden çok Asya'ya yatırım yapmayı tercih etmektedir. Aynı zamanda Çin giderek ekonomisi güçlenen bir dinamiktir. 1997'deki krizde tüm Asya ekonomileri etkilenmiş olsa da Dört Asya Kaplanı (Hong Kong, Tayvan, Güney Kore ve Singapur) gelişmiş ekonomiler olarak ortaya çıkmakta ve Malezya, Tayland, Endonezya ve Vietnam gibi Güneydoğu Asya ülkeleri de ihracata dayalı ekonomik büyümelerini gerçekleştirmektedirler.

⁵⁴ Richard M. Hodgetts ve Fred. Luthans, **International Management**, 3.b. NewYork: McGraw Hill, 1997, s. 5-7.

* AB ortak para birimi.

⁵⁵ Mutlu, **a.g.e.**, s.138.

Orta ve Doğu Avrupa, Rusya ve eski Sovyetler Birliği ülkeleri pazar ekonomisine geçiş yapmaktadırlar. Çek Cumhuriyeti, Slovenya, Polonya ve Macaristan süreci tamamlamış olsa da, diğerleri henüz ilerleme aşamasındadır. Tüm bu ülkeler genişleme fırsatları arayan çok uluslu işletmeler için birer hedef niteliğindedir.

Az gelişmiş ülkelerde de ekonomik ilerlemeler kaydedilmektedir. Hindistan gibi yavaş işleyen bürokrasisiyle geçmişte yabancı yatırımları engellerken, son yıllarda değişen ve yabancı yatırımların onaylanması sürecindeki fazla bürokrasinin azaltılmasıyla pek çok çokuluslu işletme bölgeye çekilmeye başlanmıştır.

1. 8. 1. Uluslararası Organizasyonlar

Uluslararası düzeyde tüm ülkelere açık olan ekonomik kuruluşlar, Birleşmiş Milletler (UN) çerçevesinde faaliyet göstermektedirler. Bu kuruluşlara üye olmak için, Birleşmiş Milletlere üye olmak yeterlidir. Dünya ticaretinde, doğrudan veya dolaylı olarak etkili başlıca uluslararası kuruluşlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9'da gösterilen organizasyonlar içerisinde uluslararası ticareti etkileyen en önemli organizasyonlar, GATT ile WTO anlaşmalarıdır. Uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine yönelik en önemli adımlar GATT hükümleri çerçevesinde yapılan müzakere turları vasıtasıyla atılmıştır. Anlaşmadan günümüze, taraf olunması ihtiyari olan çoklu anlaşmalar biçimindeki ilavelerle tarifelerin daha da aşağıya çekilmesine yönelik çabalar sürdürülmektedir. Bu gelişmelerin çoğu, müzakere turları olarak bilinen çok taraflı ticaret müzakereleri yoluyla sağlanır. Türkiye GATT'a, 1950-1951 Torquay (İngiltere) Tarife Görüşmeleri sonucu 21.12.1953 tarih ve 6202 sayılı yasa ile katılır.⁵⁶

GATT'ın genel amaçları; üye ülkelerin hayat seviyelerini yükseltmek, reel gelir ve efektif taleple istikrarlı bir büyüme ile dünya kaynaklarında tam kullanımı sağlamak, üretimin ve uluslararası ticaretin geliştirilmesine yardım etmek gibi diğer tüm uluslararası ekonomik kuruluşların gerçekleştirmek istediği amaçlarla aynıdır. GATT'ın özel amaçları ise genel amaçlara ulaşmak için tarifeler ile ticarete konan diğer ayrımcı engelleri zamanla azaltmaktır.⁵⁷

⁵⁶ a.g.e., s.150.

⁵⁷ Rıdvan Karluk, **Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasi Kuruluşlar**, Ankara: Turhan Yayınevi, 1998, s. 117.

Tablo 9. Başlıca Uluslararası Organizasyonlar

	Organları	Amaçları
Birleşmiş Milletler (UN) 01.01.1942	Birleşmiş Milletlerin merkezi New York'ta olup başlıca altı organı vardır. Bu organlar; Genel Kurul, Güvenlik Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey, Vesayet Konseyi, Uluslararası Adalet Divanı ve Sekreterliktir.	Uluslararası dostça ilişkiler geliştirmek, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda uluslararası işbirliği sağlamak, üye ülkelerin dış politikalarını dengeleyerek uyumlu hale getirmek, Birleşmiş Milletlerin amaçlarındandır.
Dünya Bankası (IBRD) 12.07.1944	Dünya Bankası üç organ tarafından yönetilir. Bunlar: Governörler Kurulu, Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Başkanı'dır	Uluslararası ticaretin gelişmesi ve teşvik edilmesi, üye ülkelerin ödemeler dengelerinin sağlanmasına katkıda bulunulmak, gelişme yolunda olan ülkelerdeki kalkınma projelerine kendi öz kaynaklarından veya borçlanarak sağladığı fonlardan kredi vermekte, bu bölgelerdeki yatırımları teşvik eder.
Uluslararası Para Fonu (IMF) 27.12.1945	IMF, üç organ tarafından yönetilir. Bu organlar; Governörler Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Direktörlük' tür.	Uluslararası parasal işbirliğinin teşviki, Uluslararası ticaretin geliştirilmesi, döviz kurlarında istikrarın teşviki, üyelerin rekabetçi devalüasyona başvurmalarını engelleyecek tedbirler almak, dünya ticaretinin gelişmesine zarar vermemek için cari işlemler hesabındaki kalemlere uygulanan döviz kontrollerinin kaldırılması ve üyeler arasında çok taraflı bir ödemeler sisteminin kurulması, dış ödeme güçlükleri ile karşılaşan üye ülkelere gerekli kaynak yardımında bulunmak, üye ülkelerin ödemeler bilançosu açıklarını azaltmada onlara yardımcı olmaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, dış ödeme güçlükleri ile karşılaşan üye ülkelere gerekli kaynak yardımında bulunur.
Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) 1964	4 adet Daimi Komitesi bulunmaktadır: Ürünler; Yoksulluğu Azaltma, Kalkınmakta Olan Ülkeler Arasında Ekonomik İşbirliği, ve Gelişen Hizmet Sektörleri (Hizmetler, Gemicilik, Sigorta).	UNCTAD barışçıl, ihtilafsız ve karşılıklı yarar ilkelerine dayalı olarak büyümeye dayalı, adil bir uluslararası ticaret ve ekonomik düzen kurmayı amaçlamaktadır.
Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 14.12.1946	ILO, üç organdan oluşur: 1- Üye devletler temsilcilerinden oluşan Genel Konferans (Uluslararası Çalışma Konferansı), 2- Yönetici Organ, 3- Uluslararası Çalışma Bürosu. Uluslararası Çalışma Konferansı ve Yönetici Organ'ın yarısı, üye devletlerin hükümet temsilcilerinden, diğer yarısı da işveren ve işçi temsilcilerinden oluşur.	Uluslararası emek sözleşmeleri düzenler, Ücretler, çalışanların çalışma saatleri ile sosyal güvenlik konularında aşgari standartlar koyan tavsiyelerde bulunur, İşçilerin hayat standartlarının düzeltilmesine katkı sağlar, Yöneticilere yol gösteren uluslararası emek standartları belirler, Hükümetlere yardımcı olmak amacıyla kapsamlı teknik işbirliği programları hazırlar, Bu çalışmaların etkinliğinin artması için eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerinde bulunması, olarak sayabiliriz.
Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması (GATT) 01.01.1948	Örgütün başlıca dört organı bulunur. GATT Genel Kurulu, örgütün en yetkili ve üst organıdır. Diğer organlar; Temsilciler Konseyi, Danışma Grubu ve Panel adı verilen uluslararası ticari mahkeme niteliğindeki organıdır.	Genel amaçları; üye ülkelerin hayat seviyelerini yükseltmek, reel gelir ve efektif taleple istikrarlı bir büyüme ile dünya kaynaklarında tam kullanımı sağlamak, üretimin ve uluslararası ticaretin geliştirilmesine yardım etmek gibi diğer tüm uluslararası ekonomik kuruluşların gerçekleştirmektir. Çok taraflı ticaret sisteminin ana ilkelerini koruyarak, en az gelişmiş ülkelerin dünya ticaretinden aldıkları payı artırmayı amaçlamaktadır. Özel amaçları ise genel amaçlara ulaşmak için tarifeler ile ticarete konan diğer ayrımcı engelleri zamanla azaltmaktır.
Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Anlaşmaları 01.01.1995	Bakanlar konferansı örgütün en üst düzey yönetimidir. Günlük faaliyetler genel kurulda yürütülür. Arica genel kurul anlaşmazlıkların çözümü içinde çalışır. Genel kurulun altında mal, hizmet ve TRIPS olmak üzere üç ayrı kurul vardır. Ayrıca ticaret ve gelişme, ödemeler bilançosu kısıtlamaları ile bütçe, maliye ve yönetim komitesi bulunur.	Kendi nüfuslarının hayat standardını yükseltmek, ekonomilerin tam istihdamını sağlamak, reel gelirin sürekli artmasını sağlamak, pazarlarına yönelik talebi desteklemek, mal ve hizmet üretimini ve ticaretini genişletmek, çevreyi korumaya özen göstermektir.

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.enformatik.cumhuriyet.edu.tr/Html/organize.htm> (Erişim Tarihi: 18.03.2008).

GATT'ın temel ilkeleri ana hatlarıyla şöyle sıralanabilir:⁵⁸ Şartsız en çok kayrılan ülke muamelesinin kabulü ile ticaretteki ayrımcı politikaların reddi, çok yanlı görüşmelerle tarifelerin azaltılması, bir çok ithal kotasının kaldırılmasıdır (yerli tarımı himaye ile ödemeler dengesindeki durumu bozmama dışında kalan tüm kotalar). GATT anlaşmalarında yapılan değişiklikler dünya ticaretinin artmasını sağlamıştır.

Zamanla ticaretle bağlantılı yatırım tedbirleri, fikri mülkiyet hakları ve hizmet ticareti uluslararası ticaret sistemine dahil edilmiştir. Ayrıca, WTO çerçevesinde getirilen kural ve disiplinlere, üye ülkeler tarafından uygun hareket edilip edilmediği ve ülkelerin taahhütlerini yerine getirip getirmediğinin kontrolü, oluşturulan ticaret politikalarının gözden geçirilmesi mekanizması ve bildirimler vasıtasıyla sağlanmaktadır. GATT yerini, 1 Ocak 1995'te kurulmuş olan ticari anlaşmazlıklarda daha büyük yaptırım gücü bulunan ve ticari politikaları izlemek için daha etkin bir sisteme sahip olan WTO bırakmıştır. AB Ülkeleri, ABD, Kanada, Japonya gibi büyük ekonomik güçlerin yanında son olarak Tonga'nın katılımıyla WTO'ya üye sayısı 150 olmuştur.⁵⁹

GATT ile WTO arasındaki en önemli fark, GATT'ın geçici ve kurumsal olmayan yapısının WTO'da sekreteryası bulunan daimi bir kurumsal yapıya dönüşmüş olmasıdır. Bu durum WTO'nun yaptırım gücünü de ortaya çıkarmıştır. WTO mal ticaretine ilaveten hizmet ve fikri mülkiyet haklarına da düzenlemeler getirmiştir. Ayrıca WTO anlaşmaları ülkeler arası ticarete anlaşmazlıkların çözümünü belirli sürelerle bağlamıştır.⁶⁰

WTO'nun amaçları, üye ülkelerin hayat standardını yükseltmek, ekonomilerin tam istihdamını sağlamak, reel gelirin sürekli artışını sağlamak, pazarlarına yönelik talebi desteklemek, mal ve hizmet üretimini ve ticaretini genişletmek, çevreyi korumaya özen göstermek olarak sıralanabilir.⁶¹ WTO ve diğer uluslararası organizasyonlar, uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek isteyen işletmelerin daha sağlıklı bir ticaret yapması amacını da gütmektedirler.

⁵⁸ Erol İyiboçkurt, **Uluslararası İktisat**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995, s.186.

⁵⁹ <http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=295&icerikID=395&dil=TR> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 18.03.2008).

⁶⁰ <http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/index.cfm?action=detay&yayinID=1225&icerikID=1335&dil=TR> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 18.03.2008).

⁶¹ Karluk, **a.g.e.**, s.127.

1. 8. 2. Bölgesel Ekonomik Entegrasyonlar ve Safhaları

Entegrasyon, ekonomi alanındaki farklı alanlarda ülke ekonomilerinin, bir ekonomik bölge oluşturacak biçimde birbirlerine bağımlı olduğu ticari birliği ifade etmektedir.⁶² Entegrasyonun temelinde ekonomik birleşmeye yönelik olarak, aynı coğrafi bölgede yer alan ülkeler arasında ticareti serbestleştirme, üye ülkeler arasında farklı seviyelerde ekonomik bütünleşmeyi amaçlayan, ekonomik ve politik ilişkileri içeren, hatta milli egemenlik yetkilerinin devredilmesiyle uluslararası bir yönetimin olduğu organizasyon amaçlanmaktadır.

Günümüzde entegrasyon, ticareti engelleyen unsurların ortadan kaldırılması, ülkelerarası üretim faktörleri hareketlerine serbestlik kazandırılması, ulusal ekonomik politikaların uluslararası ilişkiler lehine uyumlaştırılması ve son olarak hepsinin birleşmesi sonucu ortaya çıkan tam entegrasyon olarak üçe ayrılabilir.⁶³ Günümüzde ülkeler arası siyasi yakınlaşmalar, uluslararası ticari ilişkiler kapsamında yeniden şekillenmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerin ticari bloklarına karşın, uzakdoğu ve Latin Amerika'da son yarım yüzyılda yeni ticari bloklar doğmuştur. Bu ticari anlaşmalar ekonomik entegrasyonla başlayıp siyasi birliklere ve ortak para birimine kadar giden yeni bir dünya düzeninin kurulmasına neden olmaktadır.

Karşılıklı ticari anlaşmalar, ülkelerin ticari menfaatleriyle yeniden şekillenirken, nitelik ve nicelik olarak dört farklı safhadan geçerek her safhada yeni bir ekonomik entegrasyon oluştururlar. Karşılıklı yükümlülükleri en az olan ticari anlaşmadan, en çok olan ticari anlaşmaya doğru bir gruplandırma yapıldığında, ilk sırada serbest ticaret anlaşmalarını (STA) gümrük birliği, ortak pazar, ekonomik birlik ve siyasi birlik takip eder. Ayrıca tercihli ticaret anlaşmaları da bulunmaktadır.⁶⁴

STA'nın en önemli özelliği, üye olan ülkeler arasında tek yanlı veya karşılıklı olarak belirlenen mallarda gümrük ve kota tarifeleri indirimi uygulanır. Üye ülkeler arasındaki ticarete ilişkin tüm engellerin kaldırılması sonucu mal ve hizmet ticaretinin serbestçe yapıldığı, hiçbir ayrımcı vergi, kota, tarife ve diğer ticari engellerin olmadığı, ülkelerarası ekonomik ilişkilerin en az kısıtlayıcı ve serbest şeklidir.

⁶² Emin Ertürk, **Uluslararası İktisat**, 2.b., İstanbul: Alfa Yayınları , 2001, s. 159.

⁶³ **a.g.e.**, s. 159.

⁶⁴ **a.g.e.**, s. 161.

STA'da ki en büyük avantaj, her üye ülkenin üye olmayan ülkeyle olan ekonomik ilişkilerinde kendine ait kuralları uygulamaya devam etmesidir. Serbest Ticaret Safhasında en dikkate değer anlaşmalar EFTA, NAFTA'dır. 1960 yılında kurulan EFTA anlaşması, İngiltere eşliğinde Avusturya, İsveç, İsviçre, Danimarka, Norveç, Finlandiya ve Portekiz'den oluşur.

AB'den farklı olarak hizmet ve sermayenin bölge içinde serbest dolaşımı ve dışarıya karşı ortak gümrük tarifesi uygulanması söz konusu değildir. Hatta tarımsal ürünler ile balıkçılık ve diğer deniz ürünleri sözleşmeye dahil değildir. EFTA içinde serbest ticaret bölgelerinde üye ülkelerin malları serbest dolaşımdadır. Üyeler, gümrük tarifeleri ve miktar kısıtlamalarının kaldırılmasının yanında, ticarete konan teknik ve idari engellerin de tamamen ortadan kaldırılması fakat, bu konuda üyeler için ortak bir standart benimsenmemiştir.⁶⁵

Türkiye ile EFTA arasında da, 10 Aralık 1991 tarihinde Cenevre'de Serbest Ticaret ve İşbirliği Anlaşması imzalanır. Bu anlaşma ile EFTA, Türkiye kaynaklı sanayii ürünlerine uyguladığı gümrük tarifeleri ile eş etkili vergi ve miktar kısıtlamalarına son verir. Ancak tekstil ve diğer bazı duyarlı mallarda, adı geçen vergilerin 1999'a kadar aşamalı biçimde kaldırılması öngörülür.⁶⁶

Gümrük Birliği, üyeleri aralarında mal ve hizmet ticaretine getirilen engelleri ortadan kaldırma amacını güder. Günümüzde en önemli gümrük birliği Avrupa Birliği'dir. Bu birliğin amacı, ortak ekonomik, sosyal ve mali politika uygulamalarına geçerek bir ekonomik birlik oluşturmaktır. Gümrük birliğinin en önemli kriterlerinden biri gümrük vergileri ile ticarete ilişkin diğer kısıtlamaların, birliği oluşturan ülkelerin gümrük alanları arasındaki ticaretin veya en azından bu ülkeler menşeli mallarla ilgili ticaretin esaslı bir bölümünde kaldırılmasıdır. Gümrük birliğinin STA'lardan farkı, birliğe üye olmayan ülkelere karşı üye ülkeler ortak bir dış ticaret politikası ile üye olmayan ülkelere yapılan ithalat, herhangi bir üye ülkeye satıldığı zaman aynı tarifeye tabidir.⁶⁷ Bu değişimler ve gümrük birliğinin etkileri Tablo 10'da incelenmiştir.⁶⁸

⁶⁵ Karluk, Uluslararası Ekonomik, Mali ve..., a.g.e., s.344-345.

⁶⁶ Seyidoğlu, a.g.e., s.248.

⁶⁷ Mutlu, a.g.e., s. 156.

⁶⁸ İyibozkurt, a.g.e., s.200-214.

Tablo 10. Gümrük Birliğinin Üye Ülke Ekonomilerine Etkileri

Gelir Dağılımına Etkisi	Gümrük Birliği, üretim ve tüketim yapılarını değiştirir: Gümrük içi üretimi, büyüme hızını, bunların beklenen sonucu olarak da üye ülkelerde, gümrük dışı ülkelere oranla gelir seviyesini artırır.
Ticaret Etkisi	Birlik dışı ülkelere uygulanan tarifeler kısa dönem için birlik dışı ticareti azaltırken, birlik içi ticareti artırır. Uzun dönemde, birliğin artan talepleri karşısında gelirleri fazlaşan üyelerin ticaret hacmi büyüyerek ithalat talebini artırır.
Üretim Etkisi	Gümrük birliğiyle bazı girdiler ucuzlar, maliyetler azalır, üretim artar. Fakat bazı sanayilerde, azalan birlik dışı ticaret ile maliyet yükselir, üretim de azalır
Tüketim Etkisi	Gümrük birliği içinde gümrük tarifelerinin uygulamaya geçmesiyle tüketilen malların fiyatlarında değişiklik olur. Bunun sonucu tüketilen mallar, birlik içi ülkelere satın alınan mallara doğru kayar.
Diğer Etkileri	Gümrük Birliğiyle, birliğe üye ülkeler küçük piyasalardan büyük piyasalara geçtiği için bu ülkelerin ekonomileri avantaj sağlar. Bu durum birlik piyasalarında dinamik bir etki yapar ki piyasanın büyümesi sonucu iç ve dış ekonomilerin oluşmasını, daha ileri teknoloji kullanılmasını, uzmanlaşmanın artmasını, yatırımcılar için belirsizliğin azalmasıyla birlik içi ülkelerin ekonomilerindeki verimlilik artar.

Kaynak: Erol İyibozkurt, **Uluslararası İktisat**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995, s.200-214.

Ortak pazarda üye ülkeler arasında ticaret için herhangi bir engelleme yoktur. Buna karşılık üye olmayan ülkelere uygulanan ortak dış ticaret politikaları bulunur. Bununla birlikte üretim faktörleri, işgücü, sermaye hareketleri üyeler arasında serbesttir. Üretim faktörleri rahatça hareketli olduklarında işgücü, sermaye ve teknoloji en üretken şekliyle çalıştırılabilir. Ortak pazar üye ülkeleri, para, mali ve çalışma politikaları hakkında işbirliğine giderken, üyelerin üretkenliği de artmaktadır.⁶⁹

Ekonomik birlik mal, hizmet ve üretim faktörlerinin sınırların dışında serbest dolaşabilmesinin yanında, üye ülkelerin ekonomi politikalarının da entegrasyonunu içerir. Üyeler para politikalarını, vergilendirmeyi ve devlet harcamalarının uyumunu sağlayacak politikalar uygularken, ortak bir para birimi de kullanılır. Üye ülkelerin bireysel makro ekonomi politika izlemelerindeki serbestlikleri önemli ölçüde birliğe devredilmektedir. Bu ekonomik politikaların uygulanması içinde ülkeler üstü bir organın teşekkülü söz konusudur.

Ekonomik birlikler, ortak pazara göre çok daha kapsamlı olup, yalnızca para ve maliye politikalarının değil, tüm ekonomik ve sosyal politikaların uyumlaştırılması ve bazı yetkilerin birlik düzeyindeki bir kuruluşa devredilmesidir. Parasal birlikler çoğu

⁶⁹ Mutlu, a.g.e., s. 158.

kez kur değişmelerinin dış ticaret ve sermaye akımları üzerindeki caydırıcı etkilerini gidermek için yapılır. Özellikle sıkı ekonomik ve ticari ilişkiler içinde bulunan ülkeler arasında, bu tür birliklerin kurulması üyelerin yararınadır.⁷⁰

Gümrük birlikleri, serbest ticaret anlaşmalarına göre daha ileri uluslararası organizasyonlardır. Serbest ticaret anlaşmalarında üye ülkelerin dışındaki üçüncü ülkelere farklı tarifeler uygulaması dolayısıyla, uluslararası ticarete birlik dışındaki ülkelere birlik içindeki yüksek gümrüklü ülkeye mal ihraç edecek olan ihracatçılar, mallarını önce birlik içindeki düşük tarifeli ülkeye göndererek oradan asıl amaçladıkları yüksek gümrüklü ülkeye re-export yaparlar. Bu durum uluslararası ticaret akımlarının normal gelişmesini etkiler.

Tablo 11. Uluslararası Ekonomik Entegrasyon Safhalarının Karşılaştırılması

Entegrasyon Aşamaları	Üyeler Arasındaki Tarif ve Kotaların Sona Ermesi	Ortak Tarife ve Kota Sistemi	Faktör Hareketlerinin Kısıtlanmasının Sona Ermesi	Ekonomik Politika ve Kurumların Birleşmesi ve Koordinasyonu
Serbest Ticaret Bölgesi	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Gümrük Birliği	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Ortak Pazar	Evet	Evet	Evet	Hayır
Ekonomik Birlik	Evet	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, **International Business**, Orlando: The Dryden Pres, 1999, s.156.

Ekonomik entegrasyon safhalarının karşılaştırmalı analizi Tablo 11’de gösterilmiştir.⁷¹ Ekonomik entegrasyon hareketleri içinde en çok görülenler gümrük birliği ve serbest ticaret anlaşmalarıdır. Bunların her ikisinde de, üye ülkeler arasındaki gümrük tarifeleri ve kotaların kaldırılması söz konusudur.

STA ile gümrük birliği arasındaki en önemli fark; STA yapan ülkeler arasında ortak bir gümrük tarifesi vardır ancak STA’na üye herhangi bir ülke, 3. bir ülkeyle kendi belirleyeceği gümrük tarifesine göre ticaret yapar. Gümrük birliğinde üye ülkeler

⁷⁰ a.g.e., s. 159.

⁷¹ Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, **International Business**, Orlando: The Dryden Pres, 1994, s.156.

3. bir ülke ile ticaretlerinde gümrük tarifesi uygularken kendi adlarına karar alamazlar. Benzer bir sorun da gümrük birliklerinde görülmesine karşın, dışarıdan birliğe giren mallardan ortak bir tarife alınması durumunda üye olmayan ülke mallarının ithalinden sağlanan gümrük vergileri tüm birlik çapında bir fonda toplanarak daha sonra üye ülkeler arasında bölüştürülür.

Ekonomik entegrasyonların en önemli özelliği, üye ülkeler arası mevcut tarife ve kotaların sona erdirilerek yerine ortak tarife ve kota sisteminin belirlenmesidir. Üretim faktörlerinin hareketleri ve kurumsal koordinasyon ortak pazarın oluşması ile birlikte ekonomik birlikteliğin sağlanmasıyla gerçekleşir.

1. 8. 3. Uluslararası İşbirlikleri ve Endüstri Anlaşmaları

İşbirliği ile, ülkelerin ekonomik yapılarında önemli değişikliklerin olmadığı, üye ülkeler arasındaki farklılıkların korunduğu, sosyal ve ekonomik olarak farklı coğrafyalardan olabilen ulusal hakimiyetin devredildiği uluslararası bir yönetim organının olmadığı, karşılıklı fayda esasına dayalı bir ekonomik birliktelik amaçlanır. Sanayileşmiş ülkeler arasındaki önemli işbirliği örgütleri Tablo 12’de gösterilmiştir.⁷²

Tablo 12. Sanayileşmiş Ülkeler Arasındaki İşbirliği Örgütleri

OEEC	Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
EPU	Avrupa Ödemeler Birliği
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
COCOM	Stratejik İhracatın Çok Taraflı Kontrolü Koordinasyon Komitesi
APEC	Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
CCC	Gümrük İşbirliği Konseyi

Kaynak: Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.b., İstanbul:Beta Basım, 2005, s.172.

1950’li yılların sonlarına doğru dünya ekonomisi yeni sorunlarla karşılaşınca gelişmiş ve gelişme yolundaki ülkelerin ekonomik kalkınma sorunları, dünya çapında önem kazanır. İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), 1961 yılında, Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü’nün (OEEC) yerine geçerek, tüm sanayileşmiş batılı ülkeleri bir çatı altında toplamıştır.⁷³

⁷² Mutlu, a.g.e., s. 172.

⁷³ a.g.e., s. 172.

Uluslararası işbirlikleri içinde en önemli olan OECD'nin belli başlı üç amacı Paris Anlaşmasında belirtilmiştir.⁷⁴ Bu anlaşmanın amaçlarından birincisi, üye ülkelerde kendi kendine yeterli en yüksek ekonomik gelişme ve istihdamı sağlamak ve bu esnada mali istikrarı korumaktır. İkincisi ise üye olan ve olmayan ülkelerde ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktır. Son olarak dünya ticaretinin uluslararası taahhütler çerçevesinde ve ayrımcı olmayan bazda gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Türkiye, ekonomik olduğu kadar kültürel ve siyasal konularda da OECD ile yakın ilişkiler kurar. OECD içinde, Türkiye'ye yardım konsorsiyumu kurulur. Bu kurul Türkiye'nin uzun vadeli kalkınma sorunları ilgili çalışmaların yanında, Türkiye'nin dış borçlarının ödenmesine yardımcı olmak amacıyla çalışmalar yapar. 2006 yılı rakamlarına göre, Türkiye ihracatının % 65 ve ithalatının % 55'ine yakını OECD ülkeleriyle yapılmaktadır.⁷⁵ Türkiye, OECD ülkeleri arasında gelişmekte olan ülkeler arasında olduğu için, ekonomik yapı olarak kendisine çok benzeyen Akdeniz Ülkeleri (Yunanistan, İspanya, Portekiz ve bazen de İtalya) ile örgüt içi işbirliğine gitmektedir.

Endüstri anlaşmaları ile oluşan organizasyonlara örnek olarak, Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC), Petrol İhraç anlaşmaları Eden Arap Ülkeleri Örgütü (OAPEC), Uluslararası Enerji Ajansı (IEA), Nükleer Enerji Ajansı (NEA), Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı (IAEA), Dünya Enerji Konferansı verilebilir.⁷⁶

1. 8. 4. Kalkınmaya Yönelik Özel Tercihli Anlaşmalar

Bu anlaşmalar özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ihracatlarını arttırabilmeleri amacıyla gelişmiş ülkelerin bu az gelişmiş ülkelere mal ve hizmet ticaretindeki sınırlamaları ve gümrük vergilerini kaldırarak gelişmelerini sağlamak amacıyla yönelik anlaşmalardır. Bu anlaşmaların en önemlileri, genel referanslar sistemi, kalkınma yolundaki ülkeler arası protokol, en az gelişmiş ülkeler için silah hariç her şey programları uygulanır.

Türkiye tarafından uygulanmakta olan Kalkınmaya Yönelik Özel Tercihli 16 otonom anlaşmalar (GTS) düzenlemesi bulunmaktadır. Bu uygulamalar, gerek tercihli rejim kapsamındaki ürünler, gerek taviz tanınan ülkeler açısından farklılıklar

⁷⁴ Karluk, Uluslararası Ekonomik, Mali ve..., a.g.e., s.22.

⁷⁵ Seyidoğlu, a.g.e., s. 280.

⁷⁶ Mutlu, a.g.e., s.176.

göstermektedir. Zaman içerisinde, GTS kapsamında yer alan bazı ülkelerin yüksek gelişmişlik düzeyleri, yine bazı ülkelerin belirli sektörlerde ileri derecedeki uzmanlaşmaları, sistemden yararlanan ülkeler arasındaki rekabet şartlarını olumsuz olarak etkilemeye başlar.

Gelirleri ve üretim kapasiteleri son derece sınırlı olan En az gelişmiş ülkeler, ihracatları genelde temel ürünler ve hammaddelere dayandığı için, rekabet edebilme olanakları son derece azalmıştır. Diğer taraftan Uruguay Round sonrasında gelişmiş ülkelerin sanayii ürünleri taahhütlerinde yaptıkları indirimler, GTS kapsamında verilen tavizlerin getirdiği avantajları önemli ölçüde erozyona uğratar.

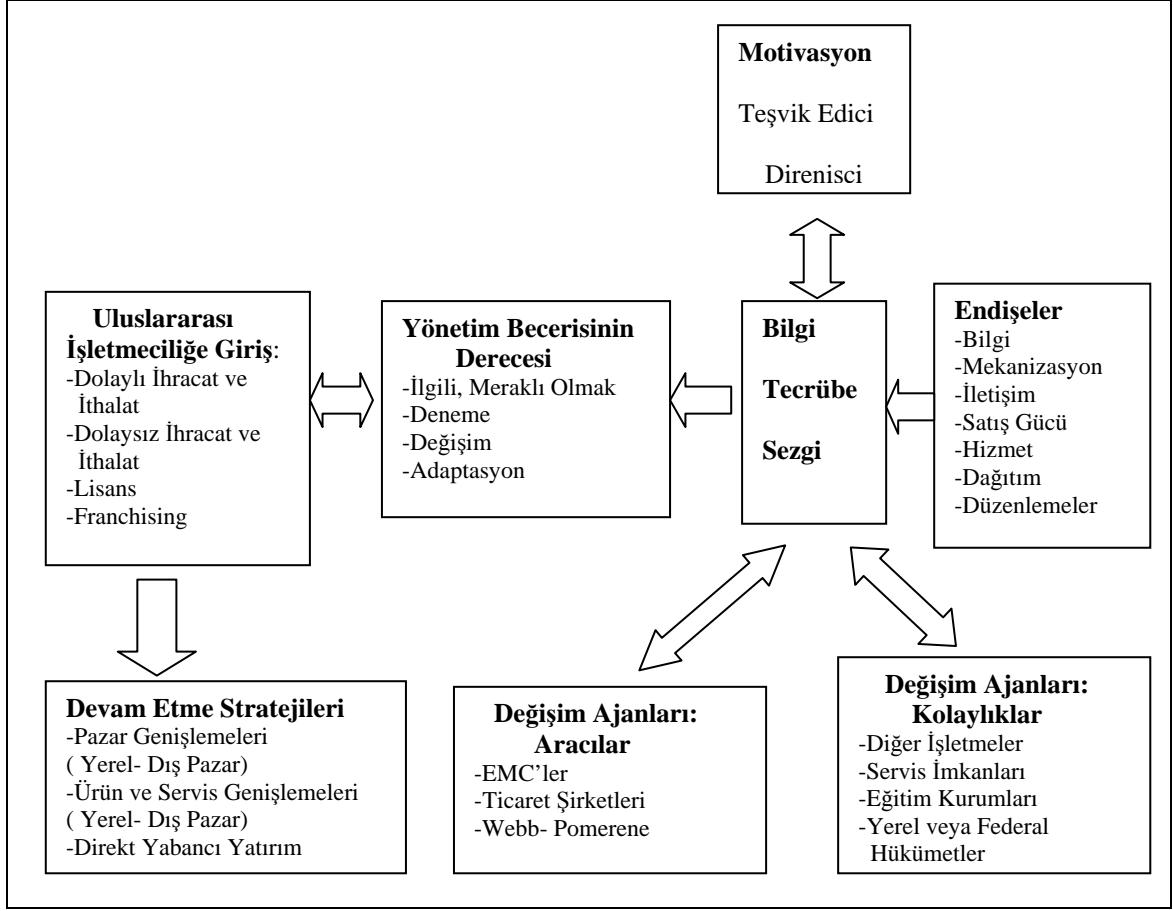
Gelişmiş ülkeler, GTS rejimlerinin etkin kullanımının sağlanmasını ve tercihli rejimden gelişmişlik düzeyi düşük ülkelerin daha fazla yararlanabilmeleri amacıyla bazı ülkelerin gelişmişlik ve uzmanlaşma düzeylerine bağlı olarak sistem dışına çıkarılmasını öngören uygulamalar başlatılır. GTS'ye ilişkin düzenlemelerde, AB'nin GTS uygulamasının esas amacının, gelişmekte olan ülkelerin uluslararası ticaret sistemi ile bütünleşmesinin sağlanması ve bu ülkelerin pazara giriş koşullarının geliştirilmesi, ihracat gelirlerinin arttırılarak yaşadıkları döviz darboğazının aşılmasına yardımcı olunması, böylece bu ülkelerin ekonomik kalkınmalarının hızlandırılmasıdır.

1. 9. Uluslararasılaşmada Pazarlara Giriş Yöntemleri

Uluslararasılaşmanın getirdiği en önemli güçlüklerden biri, pazara giriş yöntemlerine göre değişen yönetim sorumluluğunun artmasıdır. Bu sorumluluk, bilgi, tecrübe, yönetim sezgisi, motivasyon, kararlılık ve değişimi oluşturan faaliyetler bütünüdür.

Uluslararası işletme, ister uluslararası piyasalara yeni açılıyor olsun isterse uzun yıllardır tecrübe sahibi olsun değişen ve gelişen dünyadaki yeni yapılanmalar ve ticari engeller daima yeni riskleri beraberinde getirmektedir. Her yeni pazara giriş stratejisi diğer faaliyette bulunulan pazarlardan farklı fırsatlara ve risklere sahiptir. Burada önemli olan işletmenin bu riskleri nasıl fırsatlara dönüştürdüğüdür. Bu ilişkiler, sistematik olarak Şekil 5'te gösterilmiştir.⁷⁷

⁷⁷ Czinkota, Ronkainen ve Moffett, **a.g.e.**, s. 348.



Kaynak: Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen ve Michael H. Moffett, **International Business**, Orlando: The Dryden Pres, 1994, s. 348.

Şekil 5. Uluslararasılaşma ve Büyüme İçin Kapsamlı Bir Model

1. 9. 1. İhracata Dayalı Uluslararasılaşma

Genellikle finansal gücü çok fazla olmayan işletmelerin yabancı ülkelerde yatırım kararı vermek yerine dış pazarlara girmelerinin en basit ve en çok kullanılan yoludur. İhracat, dolaylı ve dolaysız olarak iki biçimde yapılabilmektedir.

Dolaylı ihracat, özel bir uzmanlık gerektirmeden, geniş maliyet giderleri olmadan ana ülkede üretilen mal ve hizmetlerin, araçlar vasıtasıyla ihracat edilmesi işidir. Yönetimin tek sorumluluğu, ihracat emrini vermektir. Mevcut ihracatçılar arasında, üreticiler için satış yapan temsilciler, denizaşırı müşteriler için alım yapan ihracat heyeti temsilcileri, kendi hesaplarına alım satım yapan ihracat tüccarları ve denizaşırı üretilen malları kullanan uluslararası işletmeler (maden, petrol,vb. şirketler) bulunmaktadır.⁷⁸

⁷⁸ Ball ve McCulloch, a.g.e., s.58.

Dolaysız ihracatta yönetim; işletme içerisinde genellikle satış yöneticilerine, ihracat işiyle ilgilenmesi için ihracatı geliştirme sorumluluğu verir. Bu personel başlangıçta ihracat hesaplarını, kredileri ve dış ülkeye nakliyyeyi idare eder. Şayet ihracat hacmi artarsa ayrı bir ihracat bölümü kurulur. İhracatın daha ileriki aşamalarında, işletme ev sahibi ülkede satış şubesi açma yoluna da gidebilmektedir. Satış şubesi, kendi adına ana işletmeden ithalat yaparak, ev sahibi ülke para birimine göre faturalandırma yapmaktadır. Bu tip işletmeler oldukça büyüebilmektedirler.

Dolaylı ihracatta, uluslararası işletme ürününü aracılar vasıtasıyla istediği ülkeye ihraç etmektedir. Dolaysız ihracatta, ürünler herhangi bir aracı kurum veya kişi kullanmadan doğrudan doğruya hedef pazara sunulmaktadır. İhracata yeni başlayan, uluslararası pazarlama faaliyetlerinde tecrübesi az olan işletmeler, genellikle dolaylı ihracat yolunu seçmektedirler.

İhracat hacmi arttıkça, dolaylı ihracattan dolaysız ihracata doğru kayma yaşanmaktadır. Dolaylı ihracat yapan işletmelerin, dağıtım kanalları daha uzun olduğu için pazarlama, stoklama, vb. bir takım maliyetleri artmaktadır. Dolaysız ihracatta işletmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki kontrolü çok daha fazdır.⁷⁹

Uluslararası pazarlara girmenin başlangıcı olan ihracat, ister dolaylı ister dolaysız olsun, gümrük kotaları, tarifeler, ulaşım maliyetleri vb. durumlar işletmenin ihracat yapmasını zorlaştırmaktadır. Dolaylı ihracatta, aracı kurumun kendi çıkarlarını ön planda tutması ihracatı asıl gerçekleştiren kuruluş için önemli bir dezavantaj yaratmaktadır.

Uluslararası ihracat işlemlerindeki aracı kurum ve kuruluşlar, uluslararası muamelelere aktif olarak katılan yabancı işletmelerdir. Doğrudan veya dolaylı ihracatçı ve ithalatçılar; doküman, finans ve taşıma konularında önemli detayların elde edilmesine yardım eden aracı kurumları sık sık kullanmaktadırlar. Uluslararası aracı kurum ve kuruluşlar Tablo 13'de gösterilmektedir.⁸⁰

⁷⁹ Keegan Warren, **Global Marketing Management**, 5.b., New Jersey: Prentice Hall, 1995, s.351-353.

⁸⁰ Czinkota, Ronkainen ve Moffett, **a.g.e.**, s.341-344.

Tablo 13. Uluslararası Ticarete Aracı Kuruluşlar

İhracat Yönetimi İşletmeleri	Uluslararası ticaret servisleri olarak çalışan, komisyon temsilcileri veya dağıtıcılar olarak uzmanlaşan işletmelerdir. İhracat yönetimi işletmeleri (EMC)'nin iki temel faaliyet şekli bulunur. Genellikle, müşteri farklılığına göre hizmet veren bu kuruluşlar, ihraç mallarına isim alıp hesaplar üzerinde uluslararası çalışanlar ya da mümessiller gibi çalışırlar. Bir EMC müşterisi için mümessillik anlaşması imzalarken bir diğeri için dağıtıcılık anlaşması yapabilir ya da aynı müşteri için değişik şartları içeren anlaşmalar yapabilir.
Webb-Pomerene	Bu kuruluşlar XX. Yüzyılın başında fiyat bilgileri, finans, uluslararası satış payları ilişkilerine dair birleşmelere izin veren ABD'de kurulur. Bu kuruluşlar daha çok rekabeti kırabilecek aktivitelerin oluşmamasına çalışırlar. Bu kuruluşlar uluslararası piyasalarda daha başarılı olmak için, piyasalarda ayrıma gider, kotaları belirler ve dağıtıcılarla komisyoncuları belirlerler.
Ticaret Şirketleri	Genel ticaret şirketleri, dünya ticaretinde ithalat, ihracat, karşı ticaret, yatırım ve üretim ile tek bir rol oynamaktadırlar. Bu işletmelerinin muazzam büyüklükleri onların ölçek ekonomilerinden yararlanmalarına izin verir. Bu işletmeler ürünü satın alabilirler, dışarıda dağıtıcılar gibi faaliyet görürler yada hizmet sunarlar.

Kaynak: Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen ve Michael H. Moffett, **International Business**, Orlando: The Dryden Pres, 1999, s.341-344.

Tablo 13'de açıklanan uluslararası aracılardan yanı sıra, dolaylı ya da dolaysız ihracatı kolaylaştırıcılar da bulunmaktadır. Tablo 14'de gösterilen uluslararası kolaylaştırıcılar, işletmeye çekici buldukları pazara giriş yöntemleri ile ilgili olarak bilgi sağlayarak yardım ederler, ancak uluslararası muamelelere katılmazlar.⁸¹

Tablo 14. Uluslararası Ticareti Kolaylaştırıcı Kuruluşlar

Özel Sektör Kolaylaştırıcıları	Uluslararası dağıtım hacmini arttırmak için yerel firmaları uluslararası faaliyetlere teşvik ederler. Bu sadece ihracatçılar için değil aynı zamanda ithalatçılar için de geçerlidir. Bankalar, muhasebe ve danışmanlık işletmeleri gibi hizmet işletmeleri, uluslararası fırsatlara dikkat çekmede önemli rol oynamaktadırlar. Ticaret odaları ve diğer ticari kuruluşlar, işletmelerle, onların uluslararası ticarete ilgilerini çekmek için sık sık ilişkide bulunurlar.
Kamu Sektörü Kolaylaştırıcıları	Ev sahibi ülkelerin hükümetleri, işletmelerin uluslararası faaliyetlerini kolaylaştırıcı rol oynar. İşletmelere kaynaklar, araştırma raporları, finansal bilgiler ve yeni fikirler verme gibi konularda yardımcı olurlar.

Kaynak: Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen ve Michael H. Moffett, **International Business**, Orlando: The Dryden Pres, 1994, s. 346.

⁸¹ Czinkota, Ronkainen ve Moffett, **a.g.e.**, s.346.

1. 9. 2. Ortaklıklar Kurarak Uluslararasılaşma

Uluslararası işletmecilikte ortaklıklar, lisans anlaşmalarıyla da yapılmaktadır. Genel olarak lisans anlaşmaları, franchising, sözleşmeli üretim, yönetim sözleşmesi, konsorsiyum, joint venture başlıkları altında incelenebilir.

Temel lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin en kolay yollarından birisidir. Lisans anlaşmasında lisans veren; bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, lisansı alan lisansiye, yapılan anlaşma da lisans anlaşması adını almaktadır.⁸² Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilme izni vermekte olup, herhangi bir dış yatırım yapmamakta, sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir. İşletmenin ürünlerini üretmesi için izin verdiği firma, satılan her ürün için lisansöre belirli bir pay öder. Satılan her ürün için alınan bu paya işletme payı adı verilir.

Lisans anlaşması uluslararası şirketin ana merkezi ile onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir ya da birkaçı arasında olabileceği gibi bir devlet işletmesi ile de olabilir. Teknoloji transferi yapılması nedeniyle lisans alan ülke, lisans veren ülkeye genelde olumlu bir tutum takınmakta, kolaylıklar tanımaktadır. Genellikle üretim işletmelerinin tercih ettiği bir strateji olan lisans anlaşmalarının avantaj ve dezavantajları Tablo 15’de gösterilmiştir.⁸³

Tablo 15. Lisans Anlaşmalarının Avantaj ve Dezavantajlarının Karşılaştırılması

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Zor piyasalara girme imkanı,	Teknoloji, bilgi ve tecrübenin kolay aktarımı,
Düşük sermaye ihtiyacı,	Lisans alanın faaliyetinin kontrolünün zorluğu,
Kaynak tasarrufu,	Piyasaya aktif bir biçimde girememek,
Yerel piyasalar için hizmet ve kalitenin artırılması.	Anlaşma şeklinin zorluğu.

Kaynak: Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen, Michael H. Moffett, **International Business**, Orlando: The Dryden Pres, 1994, s. 335.

Genel lisans anlaşmalarının avantaj ve dezavantajlarını inceledikten sonra uluslararası pazarlara açılmadaki ortaklıklar Tablo 16’da incelenmiştir.

⁸² Frank Bradley, **International Marketing Strategy**, New York: Prentice Hall, 1990, s. 387.

⁸³ Czinkota, Ronkainen ve Moffett, **a.g.e.**, s. 335.

Tablo 16. Uluslararası Ortaklıklar

Lisans Anlaşması	Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin en kolay yollarından birisidir. Lisans anlaşmasında lisans veren; bir üretim sürecini, tekniğini, marka ve patentleri belirli bir bedel karşılığında lisans alana satmaktır. Lisans veren lisansör, lisansı alan lisansiye, yapılan anlaşma da lisans anlaşması adını almaktadır.
Franchising	Franchising, ana işletmenin bir diğer işletmeye belirli ayrıcalıkları belirli bir zaman dilimi için ve belirli bir alanda kullanım hakkı verdiği ürün ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye en etkin biçimde ulaşımını sağlayan bir dağıtım kanalıdır. Ayrıcalığı veren firmaya "franchisor", alan firmaya "franchisee" ayrıcalığın kendisine de "franchise" denir. Franchising anlaşmalarında en büyük problem global bir stratejinin kontrol ve koordinasyonunun zorluğudur. Yatırım ve ayrıcalıklı franchise yaygın olarak kullanılır.
Sözleşmeli Üretim	Sözleşmeli üretimde, uluslararası pazarlama faaliyetlerine katılan işletmelerin dış pazarda bir üretim birimi kurması gerekir. Ürünü dış pazarda yerel bir üreticiye yaptırırken bu ürünün pazarlama faaliyetlerini kendisi gerçekleştirir
Yönetim Sözleşmesi	Uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı olarak anlaşmaya varmalarıdır. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmenin yönetimi için görevlendirirken, yabancı işletme yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır. Sözleşme belirli bir ücret karşılığı, kar payı alma, belirlenen bir fiyatla gelecekte işletmenin ortaklarından olma veya bu üçünün bileşimi şeklinde olabilir.
Montaj Operasyonları	Montaj operasyonları, yurt dışında üretim yapmak istendiğinde dış pazarlarda ihracat ve yerel üretimin karışımı olarak, yapılmış parçaların birleştirilmesi veya düzenlenmesi (kaynak, perçin, lehim, zamkla yapıştırma, haddeleme ve dikme) şeklinde gerçekleşir. Montaj parçalarından, hassas parçalar gelişmiş ülkelerde üretilirken özel dikkat gerektiren birleştirme işlemleri işgücünün bol ve ucuz olduğu yerlerde yapılabilir.
Joint Venture	İki veya daha fazla işletmenin ortak olarak yeni bir işletme kurup faaliyet göstermesidir. Daha çok ortaklardan biri yerli işletme olup diğerleri çokuluslu işletmelerdir. Ev sahibi ülkenin üretim teknolojisi açısından, ortaklık kuran yabancı işletmenin ise rekabet, ucuz işgücü ile maliyetlerde sağladığı avantajla yatırım riskini yerel işletme ile paylaşmış olur
Konsorsiyum	Büyük çaplı taahhüt işlerinde ulusal veya uluslararası bir ihaleyi kazanabilmek için aynı veya farklı ülkelerden, aynı dalda veya farklı uzmanlık dallarındaki işletmelerin finansal ve teknolojik imkanlarını birleştirerek işbirliği yapmalarıdır. Konsorsiyumlarda anlaşma genellikle uzun dönemli bir projenin bitirilmesine yöneliktir ve anlaşma bu projenin tamamlanmasıyla otomatik olarak sona erer.
Anahtar Teslim Projeler	Uluslararası bir şirketin dışarıda tüm faaliyetlerini planlanması ve gerekli hazırlıkların yapılmasından sorumlu olduğu projelerdir. Proje tamamlandığında faaliyetin yönetimi, yetki ve sorumluluk, uluslararası işletme tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Bu projeler, enerji, otomotiv, inşaat gibi uzmanlık ve ileri teknoloji ve sermaye birikimi gerektiren işlerdir.
Yap-İşlet-Devret Sözleşmesi	Daha çok ülkenin temel alt yapı yatırımlarının finansmanını sağlamayı amaçlayan özel teşebbüs yatırımlarıdır. Bu yöntemle, elektrik santralleri, barajlar, hava alanları, karayolları ve yeraltı metroları gibi büyük yatırım projelerinin gerçekleştirilmesi amacıyla uluslararası yatırım bankaları ve diğer finansman kuruluşlarının katılımıyla mali konsorsiyum oluşturulur.

Kaynak: Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 2.b., İstanbul:Beta Basım, 2005, s. 105-121.

1. 9. 3. Doğrudan Yabancı Yatırım Yaparak Uluslararasılaşma

Taşıma maliyetlerinin sürekli yükselmesi, yüksek vergi oranları, ithalat kotaları, hükümet teşvikleri gibi pek çok faktör uluslararası işletmelerin doğrudan yabancı yatırım yapmayı tercih etmesine neden olmaktadır. Uluslararası işletmeler ev sahibi ülkede politik ve ekonomik istikrarın sağlanmış olması koşuluyla, uluslararası pazarlardaki düşük işgücü ve hammadde ücretlerinden faydalanarak pazarda hakimiyet kurmak, pazarı derinliğine ve genişliğine ele geçirerek ev sahibi ülkede pazar fiyatını istediği yönde belirleyebilmek için doğrudan yabancı yatırım yaparlar.⁸⁴

Uluslararası işletme, pazar yönetimi stratejisi kapsamında; ürününü coğrafi çeşitlilik temelinde ileri teknoloji ile ev sahibi ülkenin pazarına daha hızlı bir giriş ve kontrol amaçlanıyorsa yerel bir işletmeyi satın alır. Çokuluslu işletmeler direkt yabancı yatırım yaparken genellikle, satın alma yoluyla yatırım yapmayı tercih ederler. Çokuluslu işletme doğrudan yabancı yatırım yaparak ya kendi üretim tesislerini yabancı ülkede kendisi kurar ya da başka bir işletmeyi satın alır. Doğrudan yabancı yatırım yabancı bir ülkede yüzde yüz işletme sahipliği anlamına gelmekte olup ev sahibi ülkede bir işletmeyi satın almanın yolları Tablo 17’de gösterilmiştir.⁸⁵

Tablo 17. Ev Sahibi Ülkede Bir İşletmeyi Satın Almanın Yolları

Yatay Satın Almalar	Satın alan ve satın alınan işletmenin ürün çizgileri ve pazarları benzerdir.
Dikey Satın Almalar	Satın alan işletme satın alınan işletmenin müşterisi veya satıcısıdır.
Eş Merkezli Satın Almalar	Satın alan işletme aynı pazara fakat, farklı teknolojiye sahiptir veya aynı teknolojiye fakat, farklı pazara sahiptir.
Yığın Satın Almalar	Satın alan işletme satın alınan işletmeden farklı bir endüstri kolunda faaliyet göstermektedir.

Kaynak: Sak Onkvisit ve John J. Shaw, **International Marketing: Analysis and Strategy**, 2.b., New York: McMillan Publishing Company, 1993, s.443-444.

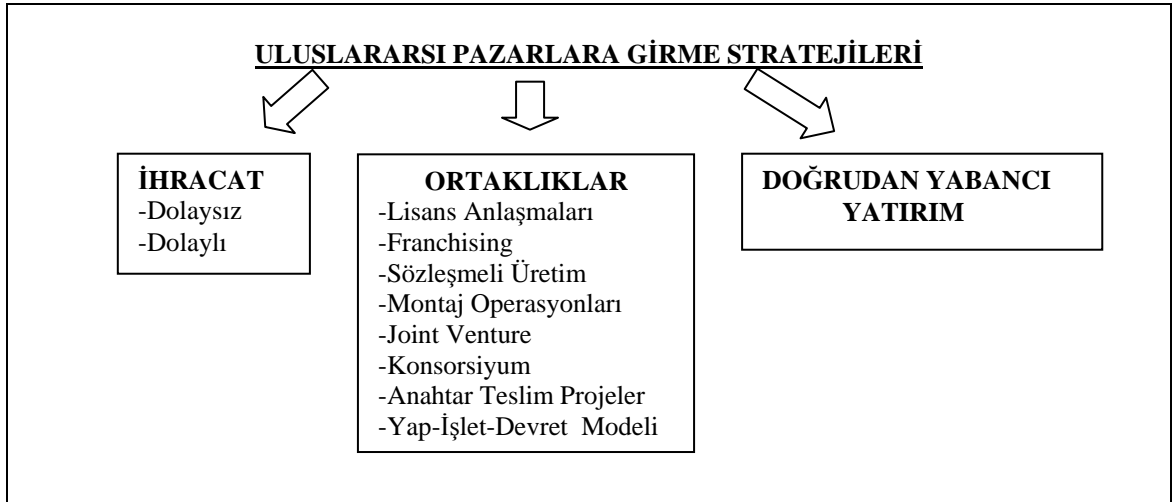
Uluslararası işletmelerin yabancı pazarlara direkt yabancı yatırım kararı alması ile bu pazarlara giriş yöntemlerinin, yatırım şekillerinin nasıl olacağı karşılaştırılır. Bu

⁸⁴ Mutlu, a.g.e., s. 122.

⁸⁵ Sak Onkvisit ve John J. Shaw, **International Marketing: Analysis and Strategy**, McMillan Publishing Company, 1993, s.443-444.

yatırım şekilleri şu şekillerde gerçekleştirilebilir:⁸⁶ Yatırım ölçeği olarak; satış ofisi, depo, paketleme ve montaj ya da tüm ölçekli üretim kararı alınabilir. Ortaklık payı olarak; tümüne sahip olarak, çoğunluk paylı, azınlık paylı, eşit paylaşımlı ortaklık kurulabilir. Ortaklık türü; ortaklık yok, çokuluslu ortak, özel yerel ortak, yerel hükümet ortak, yerel kamu ortaklık türlerinden biri belirlenen stratejiye göre seçilir.

İşletmelerin uluslararası pazarlara giriş yöntemleri çok farklı olabilir. Pazarlara giriş yöntemleri bir takım değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler; işletmenin hedefleri, işletmenin büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef ve pazarların sayısı ve büyüklükleri, tahmini satış potansiyelleri, tahmini kar hedefleri, esneklik, teknoloji, siyasi koşullar ve yönetimle ilgili koşullardır.⁸⁷ Bu değişkenler ışığında Şekil 6'de gösterildiği gibi işletmeler uluslararası pazarlara giriş stratejilerini ve yöntemlerini belirlerler.⁸⁸



Kaynak: E. Jerome McCarthy ve William D. Perreault, **Basic Marketing**, 4.b. Illinois: Irwin Inc. 1988, s.576.

Şekil 6. İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Giriş Yolları

Uluslararası işletmeler, stratejik olarak üç önemli strateji altında uluslararası pazarlara girmektedirler. Bu stratejilerden en basiti ihracat stratejisidir. Uluslararası işletmeler, yabancı ülkelerde doğrudan yatırım yapmak yoluyla ya da ortaklık kurarak da bu ülkelerde faaliyet göstermek üzer strateji izleyebilmektedir.

⁸⁶ Nurhan Aydın, **Uluslararası Direkt Yabancı Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayını, 1997, s. 21.

⁸⁷ Vern Terpstra ve Ravi Sarathy, **International Marketing**, 6.b., Orlando: Dryden Press, 1994, s.317.

⁸⁸ E. Jerome McCarthy ve William D. Perreault, **Basic Marketing**, 4.b. Illinois: Irwin Inc. 1988, s.576.

1. 10. Avrupa Birliği

Çağımızın en başarılı ekonomik işbirliği ve entegrasyonunu olan AB'in oluşumu üç temel nedene dayanır.⁸⁹ Bunlardan ilki II. Dünya Savaşı sonrası ABD ile Sovyetler Birliği arasında sıkışıp kalan Avrupa'nın, siyasi ve ekonomik bir birleşme göstererek üçüncü bir güç olma çabasında kaynaklanır. İkinci neden ise Avrupa'da bir daha savaşların ortaya çıkmasını engelleme düşüncesiydi. Diğer neden ise, Avrupa'daki birleşmeyle dünyanın daha düzenli, dengeli ve istikrarlı gelişmesine katkıda bulunmak olarak ele alınabilir.

AB'nin temel alan anlaşmaların üç temel amacı bulunmaktadır.⁹⁰ Bu amaçlar, barışın korunması, ekonomik birleşme ve siyasi birleşmedir. Avrupa Birliği yasal yönden birbirleriyle ayrı olmakla beraber politik açıdan tek bir kuruluş olan, Avrupa Kömür Çelik Topluluğu (AKÇT), Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu (AAET), ve bunların dışında kalan geniş bir ekonomik alanı kapsayan AET 'yi kapsar.

Bu politikalar, ortak tarım politikası, ortak rekabet politikası ve ortak ulaştırma politikasını kapsamaktadır ki, bu son bahsedilen politika bir çok tartışma ve yorumlamaya sebep olan Avrupa Para Sistemi (EMA) çerçevesinde Avrupa Hesap Biriminin (ECU veya daha sonraki adıyla EURO) uygulamaya geçirilmesini kapsar.⁹¹ Birlikte, mal akımları yanında faktör akımlarının da serbest dolaşımı öngöröldüğü için kuruluşa Avrupa Ortak Pazarı adı da verilir. Ancak, 1992 yılında imzalanan Maastricht Anlaşması'yla topluluğun adı AB'ne dönüşmüştür. Bu anlaşma ile topluluğun yapısı daha çok bir devlet yapısına bürünür. Topluluk anlaşmaları, uyumu sağlamak ve hedeflere ulaşmak amacıyla organlarına gerekli yetkiyi vermiştir. Bunun dışında hiçbir topluluk organı veya kurumunun güç uygulama hakkı yoktur.

Topluluk herhangi uluslararası organizasyondan öte uluslar üstü bir otoriteye sahiptir ve bu otorite kendi yetki alanına giren konularda son sözü söyleme ve bunu uygulatma gücüne sahiptir. Ayrıca topluluk üye devletlerin onayladığı ölçüde gelişmeye devam etmektedir. AB, gümrük birliği modeline dayanmakla birlikte ekonomik entegrasyon hareketleri Roma Anlaşması ile üyeler arasındaki ticari gümrük tarifeleri ve

⁸⁹ Seyidoğlu, **a.g.e.**, s.219.

⁹⁰ Gülören Tekinalp ve Ünal Tekinalp, **Avrupa Birliği Hukuku**, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1997, s. 142 - 144.

⁹¹ Ertürk, **a.g.e.**, s.232.

kotaların kaldırılması ve üçüncü ülkelere ortak gümrük tarifesi uygulanması noktasında önemli kararlar kabul edilir.

Türkiye bir çok birlik ve ülke topluluklarıyla ekonomik açıdan uzun yıllardır ilişki içinde olduğu gibi Avrupa Birliği ile de gümrük birliği kapsamında ilişkilerini yürütmekle beraber birliğe tam üye müzakereleri 36 başlık altında devam etmektedir. Türkiye, sağlanacak ticari kolaylıklarla ihracatını arttırmak, elde edilecek mali yardımlarla sanayileşmeyi hızlandırmak, ihracatta başlıca rakibi olan Yunanistan'ın topluluk üyesi olarak Batı Avrupa pazarında onun söz sahibi olmasından duyulan endişe ve NATO içinde yer alan Türkiye'nin batının kurduğu bu mali, siyasi ve politik birliğin dışında kalmama arzusudur.⁹²

Türkiye, 1959 yılında ortaklık anlaşması için AET'ye başvurmuştur. 4 yıl süren görüşmeler sonucu 1963 yılının Eylül ayında Türkiye ile AET Ankara Anlaşmasını imzalamışlardır. Bu anlaşma Türkiye'ye bir ortak üyelik statüsü getirir ve 1964 aralığında yürürlüğe girer. Bu anlaşmayla Türkiye ile AB arasında, aşamalı olarak bir gümrük birliği kurulacak ve son aşamada bunu tam üyelik izleyecektir.

Türkiye ile AB arasında 1970 yılında imzalanan Katma Protokol ile Türkiye'nin sanayi ürünleri alanında aşamalı olarak gümrük birliği, tarımsal ürünler alanında tercihli rejim uygulaması, serbest faktör dolaşımının sağlanması ve mali yardımlar ve ekonomi politikalarının oluşturulması söz konusudur. Geçiş Dönemi'nin Ankara Anlaşması'na göre tamamlanmasıyla 1996 yılında Türkiye gümrük birliğine girer. Sanayi malları alanında gümrük birliği gerçekleşmiş olduğundan, bu dönemde tarım ürünlerinde serbest dolaşımın sağlanması, Türkiye'de yasal mevzuatın ve genel ekonomi politikalarının toplulukla uyumlaştırılması gibi düzenlemeler öngörülür.⁹³

Türkiye için bölgesel ekonomik birliktelik anlamında, ekonomi ve teknoloji olarak ileri gitmiş Avrupa Devletleriyle aynı çatı altında olmak kendisine büyük avantajlar sağlayacaktır. Türkiye'nin Karadeniz Ekonomik İşbirliği gibi bölgesinde işlerlik kazandırabileceği yeni ekonomik birlikler, özellikle büyük sıkıntı çektiği enerji sektöründe önemli avantajlar sağlayacaktır.

⁹² Seyidoğlu, a.g.e., s. 268.

⁹³ a.g.e., s. 268-271.

1. 10. 1. Avrupa Birliği Dış Ticaret Politikaları

1957 tarihli Roma Antlaşması ile Avrupa'nın bütünüleşmesi hedef alınarak, topluluk içinde üretim unsurlarının (mal, kişi, hizmet, sermaye) serbest dolaşım hakkına kavuşması öngörülmüştür.⁹⁴ Roma Antlaşması ile Tek Avrupa Senedi ile iç pazarın tanımı yapılır ve bu pazarın kuruluğu ile ilgili ilkeler düzenlenir. Bu senede göre topluluğun amacı, iç pazarın aşamalı olarak kuruluşunun sağlanması ile iç pazar mallarının, kişilerin, hizmetlerin ve sermayenin Roma Antlaşması hükümlerine uygun olarak serbest dolaşıma kavuşturulmasıdır.

Bu çerçevede Gümrük Birliği, malların ülkeler arasında hiçbir gümrük vergisi ve eş etkili vergi uygulanmaksızın serbestçe alınıp satılması ve tarafların üçüncü ülkelerden gelen ithalat için aynı gümrük vergisini ve aynı ticaret politikasını uygulamaları anlamına gelir. Bu nedenle, Gümrük Birliği'ne taraf olan ülkeler üçüncü ülkelerden yaptıkları ithalatta, kendi ulusal gümrük tarifeleri yerine ortak gümrük tarifesini uygulamaktadırlar. Gümrük Birliği, birlik içersindeki gümrük vergilerini kaldırmış, yerine ithal mallara yönelik tek bir vergi sistemi yürürlüğe koymuştur. Üye ülkeler arasında gümrük kontrolleri kaldırılmıştır. Gümrük görevlileri artık sadece AB'nin dış sınırlarında bulunmaktadır. Bunlar sadece ticaretin devamını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çevrenin ve kültürel mirasın korunmasını sağlamaktadırlar.

AB ticaret politikası, ihracat yardımları ve ithalat kısıtlamaları başlığı altında toplanmaktadır. AB ticaret politikası, birlik üyeleri arasında ortak çıkarlar çerçevesinde gümrük birliği kurularak, dünya ticareti ile birliğin ticaretinin uyumlu hale getirilmesi, ortak ticaret politikası kapsamında üye devletler arası gümrük vergilerinin kaldırılması ve bu devletlerdeki rekabet gücünün artırılması esasına dayanır. Ortak ticaret politikası kapsamında, yardımlar, tarife değişiklikleri, liberasyon önlemlerinde yeknesaklığın sağlanması, ihracat politikası ile dumping ve sübvansiyonların uygulanması, ticari koruma önlemlerinin alınması, ilkeleri çerçevesinde gerçekteşir.⁹⁵

AB'nin ortak ticaret politikası kapsamında, tarım politikasının üç altın kuralı vardır. Bunlardan ilki ortak bir pazarın kurularak piyasa bütünlüğünün sağlanması, ikincisi topluluk tercihleri denilen topluluk ürünlerine öncelik verilmesi ve ortak mali

⁹⁴ Mutlu, a.g.e., s.168.

⁹⁵ Enver Bozkurt vd., **Avrupa Birliği Temel Mevzuatı**, Ankara: Asil Yayın, 2005, s.357.

sorumluluk kapsamında mali dayanışma veya müşterek finans sorumluluğudur.⁹⁶ AB sanayi mamulleri politikası; yapısal değişikliklere uyumun hızlandırılması, özellikle KOBİ'lerin teşviki, işletmeler arası işbirliğin sağlanması, teknolojik yenilik, araştırma ve kalkınma politikaları için sanayi potansiyelinin daha iyi hale getirilmesidir.⁹⁷ AB'nin WTO ile olan ilişkileri; serbest ticaret anlaşmaları, gelişme yolundaki ülkelere sağladığı avantajlar ile en az gelişmiş ülkelere sağlanan avantajları kapsamaktadır.

1. 10. 2. Avrupa Birliği ve Çokuluslu İşletmeler

AB ortak ticaret politikası kapsamında, birliğe üye ülkelerin daha yüksek kalite ile daha ucuza ürettikleri malları, birlik içindeki ülkelere herhangi birine satabilmesini sağlar. Bu durum, Kuzey Amerika ve Pasifik firmalarının da Avrupa'da işletmeler kurmasını güdüler. Tüm bu yabancı işletmeler, yerel ihtiyaçlara hitap etme çerçevesinde başarılı olmuşlardır.

Birlik ülkeleri içinde lokal farklılaşmanın da etkisiyle AB ülkeleri içinde üretilen malların maliyetlerinin aynı olmasına karşın farklı ülkelere farklı stratejilerle farklı fiyatlara aynı malı satmak söz konusu olur.⁹⁸ Farklılaşan bölgesel ihtiyaçlar sonucunda Avrupa Birliği bazlı çokuluslu işletmeler global planlama ve yerel uygulama stratejileri ile çok başarılı olurlar. Bu başarılarını dünyanın farklı pazarlarında uygulama imkanı bulan çok uluslu işletmelerin, yeni stratejiler geliştirmesinde AB ülkeleri farklılıklarıyla iyi bir pazar olma özelliğini daima korumaktadır.

1. 11. Türkiye'nin Dış Ticaret Politikaları

Türkiye'nin dış ticaret politikaları, kalkınmak için seçtiği ekonomik modele paralel olarak devam etmektedir. 1980 öncesi KİT ekonomisinin ağırlıkta olduğu ekonomik modele karşın daha çok tarımsal ürünlerin ihracatı söz konusudur. 24 Ocak kararlarıyla başlayan dışa açılma sürecinde, Türkiye'nin dış ticaretinde yapısal bir dönüşüm gerçekleşir. Temel strateji, hızlı bir sanayileşme ile ülkenin ihracat gelirleri arttırılacak ve bu artış sayesinde elde edilen gelirlerle, gelişmiş ülkelerin refah düzeylerine ulaşılacaktır. Tablo 18'de Türkiye'nin dış ticaret politikaları dönemsel olarak incelenmiştir.

⁹⁶ a.g.e., s.300.

⁹⁷ a.g.e., s.374.

⁹⁸ Mutlu, a.g.e., s. 171.

Tablo 18. Türkiye'nin Dış Ticaret Politikalarının Dönemleri (1923-2008)

1923-1929 Dönemi	Cumhuriyetin ilk yıllarında dış ticarete hammadde ihraç eden, mamul madde ithal eden bir yapı vardır. Ulusal ekonomi yaratma amacı doğrultusunda, ilk kez 1929 yılında ulusal bir gümrük tarifesi uygulamaya konulur. Bu dönemde İngiltere, İtalya, Fransa, Almanya ve ABD dış ticarete önemli ülkeler olup, yaprak tütün, kuru üzüm, pamuk, fındık, zeytinyağı, tiftik, gülyaağı ihraç kalemleridir.
1930-1950 Dönemi	1929 Dünya Ekonomik Buhranı'nın da etkisiyle, uzun bir süre tamamen korumacı ve müdahaleci bir Dış Ticaret Rejimi uygulanır. Bu dönem içinde, ekonomi politikasının temel hedefi, kendi kendine yeterli bir ekonomik yapı oluşturmaktır. Söz konusu dönemde, iç piyasaların temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ve hammaddesi yurtiçinden sağlanabilen endüstriler kurulmaya çalışılmış ve bu endüstriler yüksek gümrük tarifeleri ve kambiyo denetim uygulamaları ile korunur.
1950-60 Dönemi	1950'li yılların başında hem dünya ekonomisi konjonktüründe hem ülke politik hayatında yaşanan gelişmelere bağlı olarak daha liberal bir dış ticaret politikası izlenir. 1953 yılına kadar devam eden bu süreç baş gösteren döviz sıkıntısı nedeniyle bu tarihten itibaren yavaş yavaş terk edilir.
1960-70 Dönemi	Bu dönemde dış ticaret stratejisi olarak ithal ikameci politikalar benimsenir. 1960 yılından sonra, ekonomi ve dış ticaret politikalarında radikal değişikliklerin yapıldığı yeni bir döneme girilir. Planlı Kalkınma Dönemi olarak adlandırılan bu dönemde ekonomi beş yıllık planlarla yönlendirilmeye çalışılır. Bu dönemde KİT'lerle ilgili geniş kapsamlı çalışmalar yapılır. Özellikle 21.03.1964 yılında yürürlüğe giren 440 sayılı İDT ile ilgili kanun yürürlüğe girer.
1970-1980 Dönemi	Uygulanan sabit kur politikası, iç talepteki genişleme ve arzın belirli mallarda yetersiz kalması sonucu ihraç edilebilir ürün fazlası daralır ve Türkiye ihracatının dünya ihracatı içindeki payı sürekli olarak geriler. 1970'li yıllarda ise, geniş kapsamlı vergi iadesi uygulamaları ile sanayii ürünleri ihracatını özendirici politikaların izlendiği görülür.
1980-1994 Dönemi	Temel amacı ülke ekonomisinin serbest piyasa mekanizması kurallarına göre işlemlerini sağlamak ve dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi gerçekleştirmek olan bir ekonomik program uygulamaya konur. Türkiye, ülke ekonomisini dışa kapalı bir hale getiren ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisini terk eder. Bu dönemde ihracata dayalı sanayileşme stratejisi devam eder.
1994-2000 Dönemi	1994 yılı ekonomik krizi ile yüksek oranlı devalüasyon ve uygulanan ekonomi politikaları, Türkiye'nin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü artırır. 1995 yılında WTO'ne üye olunurken diğer yandan, 1.1.1996 tarihinden itibaren AB ile gümrük birliği anlaşması imzalar. 2000 yılında ihracat içindeki en önemli Pazar OECD ülkeleri iken Avrupa Birliği ikinci önemli pazardır.
2000 Sonrası Dönem	2001 Ekonomik Krizi'nin ardından Türkiye ihracatında ciddi oranda bir artış görülür. Kriz sonrasında serbest dalgalanmaya bırakılan Türk Lirası'nın büyük oranlı devalüe edilmesi ve krizin etkisiyle birlikte büyük oranda daralan iç talep sonucu firmalar, krizden çıkış yolu olarak ihracata yönelir. Aynı zamanda ABD'deki 11 Eylül saldırıları dünya ticaretini olumsuz yönde etkiler.

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/genel.doc> (Erişim Tarihi: 15.10.2007)

Cumhuriyetin ilk yıllarındaki ticaret politikaları, daha çok hammadde ihracatı ve mamul madde ithalatı olarak gerçekleştirilmektedir. 1980 yılından sonra uygulanan ihracata dayalı büyüme modeli kapsamında; katma değeri yüksek, ileri teknoloji ihtiva eden otomotiv, elektrik-elektronik ve makine imalatı gibi sektörlerde ihracatın payı giderek artmıştır.

2004 yılı Ocak ayında, sürdürülebilir ihracat artışını sağlayacak ihracat yapısını oluşturmak amacıyla, İhracat Stratejik Planı yürürlüğe girmiştir. Planın uygulama süreci; ihracata yönelik tüm faaliyetlerin ortak mutabakatla belirlenerek bir çatı altında toplandığı bir yapı oluşturulmasıyla, Türkiye'nin ihracattaki etkinliğinin artırılmasına yöneliktir. Tablo 19'da Türkiye'nin 2000 ile 2007 yılları arasındaki dış ticaret hacminin GSMH'ya oranındaki değişim ile cari açığın değişimi görülmektedir.

Tablo 19. Türkiye'nin Dış Ticaret Dengesi ve GSMH İle İlişkisi (Milyon \$)

	YILLAR							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
İHRACAT (FOB)	27.775	31.334	36.059	47.253	63.167	73.476	85.535	107.215
İTHALAT (CIF)	54.503	41.399	51.554	69.340	97.540	116.774	139.576	170.057
DIŞ TİCARET HACMİ	82.278	72.733	87.613	116.593	160.707	190.251	225.111	277.272
DIŞ TİCARET AÇIĞI	-26.728	-10.065	-15.495	-22.087	-34.373	-43.298	-54.041	-62.842
İHRACAT / İTHALAT (%)	51,0	75,7	69,9	68,1	64,8	62,9	61,3	63,0
GSMH (Milyon YTL)	265.384	196.736	230.494	304.901	390.387	481.497	526.429	658.786
İHRACAT / GSMH (%)	10,5	15,9	15,6	15,5	16,2	15,3	16,2	16,3
İTHALAT / GSMH (%)	20,5	21,0	22,4	22,7	25,0	24,3	26,5	25,8

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/eko01.xls>
(Erişim Tarihi: 15.03.2008).

Türkiye'nin 2000 ile 2007 yılları arasında ihracatının GSMH'ya oranı ortalama %15 artarken, aynı dönemde ithalatının GSMH'ya oranı ortalama %20 olmuştur. GSMH oranı bu dönemde 2.5 kat artarken cari açığa aynı oranda artmıştır. Buradaki en önemli nokta ihracatın ithalatı karşılama oranı olup, 2007 yılına gelindiğinde 2000 yılına göre ihracatın ithalatı karşılama oranı %10'luk bir artış göstermiştir.

Dış ticarete imalat sanayii en önemli grubu oluşturmaktadır. Tarıma dayalı sanayi kollarının imalat sanayi içindeki payı, 1994- 2004 yılları arasında %50-60 oranında olmuştur. Türkiye’de tarım ürünlerinin yaklaşık %30’u tarıma dayalı sanayi kollarında, yarı mamul ve mamul haline getirilmektedir.⁹⁹

Genel ihracat içerisinde böylesine önemli bir yer tutan tarıma dayalı sanayi kolunun, ister devlet eliyle işletmecilikte olsun isterse özel sektör işletmeciliğinde, hammadde ilişkisi nedeniyle tarım sektörü için önemli bir dinamik oluşturmaktadır. Türkiye’nin istihdamda yaşadığı sıkıntılar dikkate alındığında tarıma dayalı sanayi kollarından biri olan sigara sanayinin, ülke içinde katma değer yaratmakta, istihdamda ve ihracatta yarattığı katkı daha iyi anlaşılacaktır. Tablo 20’de Türkiye’nin ihracatında ve ithalatında önemli yer tutan ilk on ülke 2007 rakamlarıyla gösterilmiştir.

Tablo 20. Türkiye’nin Dış Ticaretinde İlk 10 Ülke (2007)

SIRA	İHRACAT			İTHALAT		
	Ülke	Değer milyon \$	Pay (%)	Ülke	Değer milyon \$	Pay (%)
1	ALMANYA	11.993	11,19	RUSYA FEDERASYONU	23.508,49	13,82
2	İNGİLTERE	8.627	8,05	ALMANYA	17.539,95	10,31
3	İTALYA	7.480	6,98	ÇİN HALK CUMHUR.	13.234,09	7,78
4	FRANSA	5.974	5,57	İTALYA	9.967,85	5,86
5	RUSYA FEDERASYONU	4.727	4,41	A.B.D.	8.163,59	4,80
6	İSPANYA	4.580	4,27	FRANSA	7.849,67	4,62
7	A.B.D.	4.168	3,89	İRAN	6.613,82	3,89
8	ROMANYA	3.644	3,40	İNGİLTERE	5.477,10	3,22
9	BİR.ARAP EMİRLİK.	3.241	3,02	İSVİÇRE	5.268,88	3,10
10	HOLLANDA	3.019	2,82	UKRAYNA	4.519,11	2,66
	LİSTE TOPLAMI	57.453	53,59	LİSTE TOPLAMI	102.143	60,06
	GENEL TOPLAM	107.215	100,00	GENEL TOPLAM	170.057	100,00

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/eko08.xls>
<http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/eko09.xls> (Erişim Tarihi: 15.03.2008)

Türkiye’nin ihracat ve ithalatındaki ilk on ülkenin çokta farklı olmadığı görülmekte olup, ihracatının %54’nü ithalatının da %60’nı bu ülkelerle gerçekleştirmektedir. Türkiye’nin dış ticaret politikalarını, serbest ticaret anlaşmaları, bölgesel anlaşmalar, ikili anlaşmalar, serbest bölgeler oluşturur. Türkiye uluslararası ticaret hayatını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen ILO, IMF, IBRD, GATT, WTO gibi uluslararası kuruluşlara üyedir.

⁹⁹ Nevin Demirtaş, “Türkiye Ekonomisinde Tarıma Dayalı Sanayinin Yeri ve Önemi”, **MKU Ziraat Fakültesi Dergisi**, C.10, S.1-2, 2005, s.71.

Türkiye'nin AB ile ekonomik entegrasyonu hedefleyen ilişkileri, 1959 yılında başlar ve bu işbirliğinde en önemli adım 1996 yılında yürürlüğe giren gümrük birliğidir. Türkiye'nin STA'nın en önemlisi EFTA ile 1991 yılında yapılmıştır. Yine bölgesel anlaşmalardan, KEİ Anlaşması Türkiye'nin öncülüğünde Özal döneminde hayata geçirilmiştir. Bunların dışında İsrail, Suriye, Irak, İran gibi yakın komşu ülkelerle ve Orta Asya Ülkeleri, Uzak Doğu Ülkeleri ile ikili ticari ve ekonomik ilişkiler yürütülmektedir. Tüm bu açıklamaların ışığında, Tablo 21 ve 22'de Türkiye'nin genel ihracatı ve ithalatı içinde pay alan ülke grupları görülmektedir.

Tablo 21. Türkiye'nin Ülke Gruplarına Göre İhracatı (Milyon \$)

	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007	2007 (%)
GENEL İHRACAT TOPLAMI	23.224	26.974	27.775	36.059	63.167	85.535	107.215	100,00
A- AB (27)	12.569	14.813	15.664	20.415	36.581	47.935	60.398	56,33
B-TÜRKİYE SERBEST BÖLGELERİ	447	831	895	1.438	2.564	2.967	2.943	2,74
C-DİĞER ÜLKELER	10.208	11.331	11.216	14.206	24.022	34.633	43.874	40,92
1-Diğer Avrupa	2.549	2.489	1.855	2.607	4.507	7.962	10.843	10,11
2-AFRİKA	1.159	1.818	1.373	1.697	2.968	4.566	5.976	5,57
Kuzey Afrika	986	1.502	1.087	1.267	2.203	3.097	4.030	3,76
Diğer Afrika	174	316	285	430	765	1.469	1.947	1,82
3-AMERİKA	1.898	2.657	3.596	3.914	5.733	6.328	5.601	5,22
Kuzey Amerika	1.740	2.389	3.309	3.596	5.207	5.439	4.538	4,23
Orta Amerika ve Karayipler	72	146	167	197	334	548	549	0,51
Güney Amerika	86	122	120	121	193	341	514	0,48
4-ASYA	4.520	3.984	3.871	5.230	10.465	15.257	20.255	18,89
Yakın ve Orta Doğu	2.595	2.681	2.573	3.440	7.921	11.316	15.028	14,02
Diğer Asya	1.925	1.304	1.298	1.790	2.544	3.942	5.227	4,88
5-Avustralya ve Yeni Zelanda	65	76	135	122	264	327	343	0,32
6-Diğer Ülke ve Bölgeler	18	306	385	637	84	192	857	0,80
Seçilmiş ülke grupları								
OECD Ülkeleri	14.456	17.003	19.006	23.551	40.518	54.481	65.672	61,25
EFTA Ülkeleri	336	357	324	409	667	1.189	1.328	1,24
Karadeniz Ekonomik İşbirliği	2.926	3.290	2.467	3.599	6.779	11.584	16.784	15,65
Ekonomik İşbirliği Teşkilatı	1.129	1.125	874	1.042	2.206	3.341	4.646	4,33
Bağımsız Devletler Topluluğu	2.664	2.667	1.649	2.279	3.962	6.993	10.088	9,41
Türk Cumhuriyetleri	747	835	572	619	1.194	1.982	2.874	2,68
İslam Konferansı Teşkilatı	4.143	4.391	3.573	4.725	10.214	15.007	20.257	18,89

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/eko04.xls>
(Erişim Tarihi: 15.03.2008).

Tablo 21’de 2007 yılı rakamlarıyla Türkiye genel ihracatının %56’sını AB ülkelerine gerçekleştirdiği görülmektedir. Sigara sanayinin uluslararasılaşması hedefinde, Tablo 21’deki verilere göre Tekel için en önemli pazar olarak dünya sigara pazarındaki tüketicilerin %20’sini oluşturan AB ülkeleri görülmektedir.

Tablo 22. Türkiye’nin Ülke Gruplarına Göre İthalatı (Milyon \$)

GENEL İTHALAT TOPLAMI	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007	2007 (%)
		43.627	45.921	54.503	51.554	97.540	139.576	170.057
A- AB (27)	24.321	25.282	28.527	25.689	48.103	59.401	68.611	40,35
B-TÜRKİYE SERBEST BÖLGELERİ	297	418	496	575	811	944	1.224	0,72
C-DİĞER ÜLKELER	19.009	20.221	25.480	25.290	48.626	79.231	100.223	58,93
1- Diğer Avrupa	3.974	4.414	6.149	7.487	15.757	25.695	34.253	20,14
2- AFRİKA	1.994	1.758	2.714	2.696	4.820	7.405	6.784	3,99
Kuzey Afrika	1.618	1.493	2.257	2.138	3.231	4.878	3.616	2,13
Diğer Afrika	376	265	457	558	1.589	2.526	3.168	1,86
3- AMERİKA	4.634	5.016	4.799	4.065	6.595	9.401	12.150	7,14
Kuzey Amerika	3.860	4.230	4.167	3.421	5.114	6.936	9.030	5,31
Orta Amerika ve Karayipler	240	117	80	103	209	335	448	0,26
Güney Amerika	534	669	551	541	1.271	2.131	2.671	1,57
4- ASYA	7.951	8.286	10.306	9.716	21.085	36.226	46.298	27,22
Yakın ve Orta Doğu	3.315	2.084	3.373	3.186	5.585	10.568	12.640	7,43
Diğer Asya	4.636	6.202	6.933	6.530	15.500	25.658	33.658	19,79
5- Avustralya ve Yeni Zelanda	428	439	305	313	302	399	672	0,40
6- Diğer Ülke ve Bölgeler	29	307	1.208	1.013	67	105	66	0,04
SEÇİLMİŞ ÜLKE GRUPLARI								
OECD Ülkeleri	31.116	33.496	35.682	32.985	59.650	77.813	91.854	54,01
EFTA Ülkeleri	1.112	1.169	1.155	2.512	3.911	4.522	5.775	3,40
Karadeniz Ekonomik İşbirliği	3.897	4.358	6.746	6.588	15.368	27.021	34.809	20,47
Ekonomik İşbirliği Teşkilatı	1.197	948	1.543	1.548	3.218	8.102	9.971	5,86
Bağımsız Devletler Topluluğu	3.074	3.724	5.693	5.555	12.927	23.373	31.263	18,38
Türk Cumhuriyetleri	304	449	628	468	754	1.967	2.669	1,57
İslam Konferansı Teşkilatı	5.587	4.238	6.321	6.072	10.631	19.111	21.523	12,66

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/eko05.xls>
(Erişim Tarihi: 15.03.2008)

Türkiye 2007 yılı verileriyle Tablo 21 ve 22’de görüldüğü gibi, ihracatının %56’sını ve ithalatının %40’ni AB ülkeleriyle gerçekleştirmektedir. Türkiye’nin dış ticaret politikaları zaman içinde değişmiştir. 1930’lu yıllarda hammadde ihracatı ve mamul madde ithalatına dayalı bir dış ticaret söz konusu iken 2007 yılı istatistikleri ile

katma değeri yüksek, ileri teknoloji ihtiva eden otomotiv, elektrik-elektronik ve makine imalatı gibi sektörlerde de ihracatın payı giderek artmıştır.

Türkiye'nin son otuz yıldır ekonomik ve sosyal hayattaki en büyük problemlerinin, yüksek enflasyon, işsizlik ve ödemeler dengesi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ülkenin gündemi bu üç sorunun çözülmesi üzerine gelişmiş olup; çözümle ilgilenen hükümetler, yöneticiler, iktisatçılar, araştırmacılar Türkiye'ye yapılan yabancı yatırımların, ihracatın ve döviz kazandırıcı faaliyetlerin arttırılmasının bu sorunların çözümünde önemli rol oynayacağı görüşünde birleşmişlerdir. Bu nedenle 1980 ve sonrasında yabancı yatırımların teşviki için, mevzuat ve idari yönden etkin tedbirler alınmış, sonrasında yabancı sermaye yatırımlarında gözle görülür artışlar olmuştur.¹⁰⁰

24 Ocak kararları olarak bilinen ekonomik istikrar tedbirleri çerçevesinde, 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu, 12.02.1986 tarih ve 10353 Sayılı Kararname ile yürürlüğe konan Yabancı Sermaye Çerçeve Kararları, 25.05.1986 tarih ve 19117 sayılı resmi gazetede yayınlanan Yabancı Sermaye Çerçeve Kararları Hakkında I No'lu DPT Tebliği çerçevesinde Türkiye'de yapılacak yabancı sermaye yatırımları, ortak işletme kurulması, yabancı kuruluşların Türkiye'de şube ve irtibat bürosu açmaları, Türkiye'deki özel sektör kuruluşlarının yabancı personel istihdamı, kamu ve özel kuruluşların lisans ve teknik yardım anlaşmaları, yabancı sermayeli kuruluşların uzun ve orta vadeli dış yatırım kredi talepleri, vb. konulardaki müracaatlar DPT Yabancı Sermaye Bakanlığı'nca incelenerek değerlendirilmektedir.¹⁰¹

Türkiye'de tarıma dayalı sanayi kollarının imalat sanayi içindeki payı, 1994-2004 yılları arasında %50-60 oranında olmuştur. Tütün de sigara sanayiinde hammadde olması sebebiyle önemli bir endüstri bitkisi olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de tarım ürünlerinin yaklaşık %30'u tarıma dayalı sanayi kollarında, yarı mamul ve mamul haline getirilmektedir. Türkiye'nin ithalatındaki en önemli ülke gruplarından biri Asya ülkeleri olup, sigara pazarının %50'yi aşan bölümü de burada bulunmaktadır. Türkiye'nin cari açıkta en fazla dış ticaret açığı verdiği ülkeler arasında bulunan Rusya ve Çin de bu grupta yer alan ülkeler arasındadır.

¹⁰⁰ Mutlu, a.g.e., s. 29.

¹⁰¹ Nuray Ekşi, **Uluslararası Ticaret Hukukuna İlişkin Mevzuat ve Anlaşmalar**, İstanbul: Beta Basım, 1999, s.687.

1. 12. Uluslararası Ekonomik Çevrenin Türkiye'deki Kamu İktisadi Teşebbüsleri Üzerine Etkileri

Uluslararası ekonomik çevrenin bir parçası olan gümrük birlikleri, WTO, AB, STA ve diğer çok taraflı uluslararası organizasyonlar, dünya ticaret politikalarının gelişimini etkilemektedirler. KİT'ler daha çok yerel çevrede faaliyetlerini sürdüren iç piyasalara dönük kamu işletmeleridir. Dünya ekonomisindeki çok taraflı anlaşmalar ve organizasyonlar, KİT'lerin içinde buldukları ekonomik ortamı daha çok kendi amaçları doğrultusunda yön vermektedirler.

Kuruluş amaçlarında sosyal politikaların ön planda olduğu kamu işletmeleri, dünya ticaretine yön veren bu organizasyonlar karşısında nasıl bir ekonomik yapılanma sergileyeceklerini tam olarak belirleyememişlerdir. Dünya ticaret politikası ülkelerin refah seviyelerinin artırılması için daha fazla liberalleşmeyi desteklemektedir. Daha fazla liberalleşme daha çok ticaret serbestisi getirmekte bu durumda uluslararası piyasalardaki rekabet ortamını iyice acımasız kılmaktadır. Gelişmiş ülkeler kamu işletmeciliğine sıcak bakmasa da gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler daha çok sermaye yetersizliğinden dolayı devlet eliyle işletmeciliğe belirli ölçülerde devam etmektedirler.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan günümüze uyguladığı ekonomik kalkınma modeli, ekonomik ve sosyal hayatı yeniden şekillendirmiştir. Türkiye'nin ticaret politikaları incelendiğinde, 1980 öncesi daha çok tarımsal ürünlerin ihracatı söz konusu iken 24 Ocak Kararları'yla başlayan dışa açılma sürecinde ekonominin liberalleşmeye başlamasıyla birlikte Türkiye'nin ticaretinde de yapısal bir dönüşüm başlamıştır. Hızlı bir sanayileşmeyle ülkenin ihracat gelirleri arttırılarak milli hasılanın da arttırılması stratejinin de gelişmiş ülkelerin refah düzeylerini yakalamak amaçlanmıştır

Bu yeni dönem ekonomi politikalarında, serbest teşebbüsün piyasaya hakim olduğu, devletin ekonomide daha çok düzenleyici olarak kaldığı bir ekonomik model benimsenmiştir. Serbest piyasa ekonomisinin en önemli itici gücü, mal ve hizmet fiyatlarının pazarda rekabet esasına dayanarak oluşmasıdır. Ancak KİT ekonomisinin ağırlıklı olduğu sistemlerde, fiyatlar üzerinde devlet müdahalesinin olduğu, sübvansiyonlarla sektörlerin doğrudan desteklendiği, kârdan çok verimliliğin ön planda olduğu bir anlayış hakimdir. Uluslararası ticarete, mal ve hizmet fiyatları üzerinde devlet müdahalesinin olduğu bir ekonomik yapıda rekabet edebilmek oldukça güçtür.

Türkiye’de bu kapsamda KİT’ler, 233 Sayılı KHK ile yapıları yeniden tanımlanarak özellikle ticari faaliyette bulunan KİT’lerin kâr amacı ile hizmet verebilmesi için İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) olarak yeniden yapılandırılmışlardır. Ancak piyasaların uluslararası işletmelere açılmasıyla KİT’lerin rekabet edebilirlikleri gün geçtikçe azalmıştır. Özelleştirme çalışmaları ile devletin KİT’lerden tamamen çekilmesi yönünde adımlar atılıyor olsa da, istihdam ve katma değer konusunda yaşanan sıkıntılar, serbest piyasa ekonomisinin en büyük olumsuzlukları olarak görülmektedir.

Türkiye’de KİT’lerin yeniden yapılandırılması amacıyla, 2006 yılında Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu, “Kamu Sermayeli İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması” Projesi kapsamında Hazine Müsteşarlığı, DPT, ÖİB ve SPK işbirliği ile yeni bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışma kapsamında kamu sermayeli işletmelerin envanteri çıkarılarak, kamu işletmelerinde kurumsal yönetim konusunda uluslararası uygulamalar incelenerek, KİT’lerin iyi kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleri bakımından değerlendirilmeleri yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda KİT’lerin yeniden yapılandırılması ile ilgili olarak yeni bir kanun düzenlenmesinin yapılması öngörülmektedir. Buradaki yaklaşım daha çok uluslararası piyasalarda faaliyetlerine devam eden kamu işletmelerinin, uluslararası ekonomik çevre ile dengeyi nasıl sağladığı hususu oluşturmaktadır.

Ekonomik çevre şartları dikkate alındığında KİT’lerin dünya ekonomisinin bu acımasız rekabeti içinde desteklenmeden ayakta durması zor görünmektedir. Kamu kolaylıkları ekonomisi olarak ta ele alınan KİT’ler yaşamlarına rekabette zorlandıkları çok uluslu işletmeler gibi bir yapılanmayla devam edeceklerdir ya da faaliyette buldukları ekonomi içerisinde hızla eriyip gideceklerdir.

Uluslararasılaşma kavramı çok boyutlu bir anlam taşımaktadır. Uluslararasılaşma kavramı sadece işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin değişimini değil, aynı zamanda tüm dünya ülkelerinin sosyo-ekonomik olarak birbirlerine benzemeleri olgusunu da beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin alt kültürleri yavaş yavaş yok ettiği bugünkü bilişim çağında, uluslararası ticaret politikalarının ve organizasyonlarının dünya ekonomisi içinde faaliyet gösteren işletmeler içinde iktisadi anlayış olarak KİT’leri istemediği gerçeği yatmaktadır.

2. TÜRKİYE'DE KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASINDA ULUSLARARASILAŞMANIN ÖNEMİ

KİT'ler, genel ekonomi içerisinde devletçi bir yapılanmayı esas alan iktisadi sistemin ana aktörlerindedir. Genel bütçe planlaması içerisinde kamunun gerekli gördüğü alanlarda kaynak tahsisleri yapan ve yapılan yeni yatırımlar ile istihdamın artması ile ülkenin genel refah düzeyinin artmasını hedefleyen bir iktisadi programı kapsamaktadır.

KİT ekonomisi 1960-2000 yıllarının ekonomik şartları içinde ortaya çıkan geçici bir ekonomi ihtisas alanı olarak ele alınabilir. KİT'lerin özelleştirme çalışmaları tamamlandıktan sonra tamamen ortadan kalkmalarının söz konusu olamayacağı; özel ve doğal monopollerin denetimi yahut düzenlenmesi dolayısıyla isim değiştirerek, Kamu Kolaylıkları Ekonomisi¹⁰² adıyla hayatlarına devam edebileceği söylenebilir.

1944 GATT Anlaşması ile ekonominin ve ticaretin serbestleşmesi üzerine önemli kararlar alan ABD öncülüğündeki sanayileşmiş devletler, 1990'larla birlikte tek kutuplu bir ekonomik dünyanın doğmasına neden olurlar. Gerek Marksist İktisat gerekse Keynezyen uygulamalar piyasa ekonomisi karşısında bir çıkış noktası bulamayarak yenik düşmüş, bu iki iktisadi yapılanmanın önemli iki aktörü Sovyetler Birliği 1990'ların başında İngiltere ise 1980'lerin başında sistem değişikliğine yönelmişlerdir. Bu değişim kararı tüm dünya ekonomisini etkisi altına alan, ekonomide daha fazla liberalleşme adı altında piyasa ekonomisinin, devletçi yapılanmadan bireysel teşebbüsün hakim olduğu iktisadi yapılanmaya kaymasına sebep olmuştur.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra artan bölgeselleşme ve ticari entegrasyonlar, küreselleşme kavramını da beraberinde getirmiştir. Bu yeni ekonomik ve ticari anlayışın tüm dünya işletmelerini karşı karşıya bıraktığı uluslararasılaşma olgusu karşısında, KİT'ler piyasa ekonomisi içerisinde bir çıkış noktası aramaya başlamışlardır. Gerek özelleştirme çabaları, gerekse tasfiye kararları KİT'leri asıl amaçlarından uzaklaştırmadan, genel ekonomi içindeki yerini azalarak da olsa korumaya devam etmiştir.

¹⁰² William G. Shepherd, **Public Policies Toward Business**, 7.b, Illinois: Richard D.Irwin, 1985. s.440.

2. 1. Kamu İktisadi Teşebbüslerine Yönelik Temel Kavramlar

KİT kavramı, sermayesinin tamamı devlete ait, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan, kamu iktisadi devlet kuruluşunun adıdır. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de (KHK) KİT'lerle ilgili verilen belli başlı tanım ve kavramlar şunlardır:¹⁰³

1. **Kamu İktisadi Teşebbüsü "Teşebbüs" (KİT)**; iktisadi devlet teşekkülü ile kamu iktisadi kuruluşunun ortak adıdır.
2. **İktisadi Devlet Teşekkülü "Teşekkül"(İDT)**; sermayesinin tamamı devlete ait iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan, kamu iktisadi teşebbüsüdür (MKEK, EÜAŞ, ÇAYKUR, BOTAŞ, TTK, TKİ vd.).
3. **Kamu İktisadi Kuruluşu "Kuruluş" (KİK)**; sermayesinin tamamı Devlete ait olup tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsüdür (TCDD, PTT, DHMİ, vd.).
4. **Müessese**; sermayesinin tamamı bir iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olup, ona bağlı işletme veya işletmeler topluluğudur.
5. **Bağlı Ortaklık**; sermayesinin yüzde ellisinden fazlası iktisadi devlet teşekkülüne veya kamu iktisadi kuruluşuna ait olan işletme veya işletmeler topluluğundan oluşan anonim şirketlerdir.
6. **İştirak**; iktisadi devlet teşekküllerinin veya kamu iktisadi kuruluşlarının veya bağlı ortaklıklarının, sermayelerinin en az yüzde on beşine, en çok yüzde ellisine sahip buldukları anonim şirketlerdir.
7. **İşletme**; müesseselerin ve bağlı ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika ve diğer birimleridir.
8. **Kamu Ortaklığı Kurulu**; 2983 sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkında Kanun'da belirtilen Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kurulu'dur.
9. **Koordinasyon Kurulu**; Yüksek Planlama Kurulu'dur.

¹⁰³ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Kısım 1, Madde 2.

Avrupa’da KİT’ler üzerinde en yetkili kuruluş olan Avrupa KİT Merkezi KİT’leri şöyle tanımlar:¹⁰⁴ Mal veya hizmet üretmek üzere kurulmuş olan, kaynaklarının yarısından fazlası, merkezi veya yerel kamu idareleri tarafından sağlanan veya işletme sonuçlarından bu idarelerin sorumlu bulunduğu ve bunlar tarafından denetlenen girişimlerdir. Bu tanımlamaların ışığında bir işletmenin KİT olarak tanımlanabilmesi için; bir kuruluş kanuna sahip olarak faaliyet göstermesi, devletin sermayesinde pay sahipliği olması ve ticari esaslara göre faaliyet göstermesi gerekmektedir.

Türkiye’de KİT’lerin amaçları; İDT, müesseseleri ve iştiraklerinin ulusal ekonomimize faydalı olabilmesi için özerk bir tarzda, karma ekonominin kurallarına ve ülkenin ekonomik gereklerine uygun olarak yönetilmeleri esasıyla kurulmuştur. KİT’lerin kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde çalışarak sermaye birikimine yardım etmeleri suretiyle daha fazla yatırım kaynağı yaratmaları ve bu amaca ulaşmak için denetlenmeleri, ilgili kanun kapsamında yapılarak çalışmalarını diğer amaçları arasında sayılabilir. Burada KİK ile İDT arasındaki farkı belirtmek gerekir. İDT’i ticari esaslara göre faaliyetlerini kârlılık temelinde yürütmektedir. KİK’ler ise tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri verimlilik esası içinde üreten ve pazarlayan, kamu hizmeti niteliği ağır basan kuruluşlardır.

Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına dair 1994 yılında çıkarılan 4046 Sayılı Kanunun 37. maddesinde;¹⁰⁵ özelleştirme programına alınan kuruluşların özel hukuk hükümlerine tabi olduğu, bu kuruluşlar hakkında varsa kendi kuruluş kanunları ile diğer kanunlarda yer alan bu Kanuna aykırı hükümler ve 233 sayılı KHK hükümlerinin uygulanamayacağı belirtilmiştir. Bu kuruluşlar, 4046 sayılı kanun gereği sermayedeki kamu payları %50’nin altına düşünceye kadar Türkiye Büyük Millet Meclisinin (TBMM) ve Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulunun (YDK) denetimine tabi olup, diğer hususlarda KİT kapsamı dışında değerlendirilirler. 2000 yılında çıkarılan 4603 sayılı Kanunla kamu bankaları, 233 sayılı Kanun kapsamı dışına çıkarılmış olup Türk Ticaret Kanunu’na (TTK) tabi A.Ş. olarak yeniden yapılandırılmıştır.

¹⁰⁴ Mustafa Aysan ve Selahattin Özmen, **KİT Türkiye’de ve Dünyada Kamu İktisadi Teşebbüsleri**, İstanbul: Kardeşler Basımevi, 1981, s.4.

¹⁰⁵ **Resmi Gazete**, 4046 Sayı ve 24.11.1994 Tarihli, Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Madde 37.

Diğer yandan KİT'ler gibi katma bütçeli mal ve hizmet üreten idarelere ait işletmeler kapsam dışı tutulur. Yine sermayesinin yarısından fazlası devlete ait olması yasal zorunluluk olan Türk Eximbank'ta KİT kapsamı dışında tutulmaktadır.

Anayasanın 165. maddesi gereği, sermayesinin yarısından çoğu doğrudan ve dolaylı olarak devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıklarının KİT kapsamına alınması ve ayırım gözetmeksizin TBMM'nin denetim yapmasını öngörür. Ancak 233 sayılı KHK ve 3346 sayılı Kanunla getirilen istisnalarla, tıpkı KİT'ler gibi kamu kaynağı kullanarak işletmecilik yapan genel ve katma bütçeli idarelerin, bunların döner sermayelerinin KİT kapsamı dışında tutularak faaliyet göstermesi, devletin ekonomi içindeki payının bir bütünlük içinde denetim ve değerlendirilmesine imkan tanımamaktadır. Bu durumda KİT'lerin tanımı ve kapsamı, yasalar karşısında ve uygulamada farklıdır.¹⁰⁶ 2006 yılı sonu itibariyle kamu işletmeleri ve iştirakleri envanteri EK:1'de gösterilmiştir.

2. 2. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Tarihî Gelişimi

Modern kamu işletmeciliğinin doğuşu tüm dünyada 1930'lu yıllara dayandırılrsa da, Türkiye'nin kamu işletmeciliğinin başlangıcı Osmanlı İmparatorluğu dönemine dayandığı ülkedeki kamu işletmeciliği ile ilgili bilim adamlarının ortak görüşüdür.¹⁰⁷ Ancak o dönemde Devlet tarafından kurulan tesisleri bu günkü anlamıyla kamu iktisadi teşebbüs olarak nitelendirmek oldukça güçtür. O dönemdeki KİT'ler daha çok ordunun ihtiyaçlarını gidermek bazen de Saray'ın ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla genellikle el emeğine dayalı Sanayi Devrimi öncesi teknolojiyi kullanarak imalat yapan işletmelerden oluşmaktadır.¹⁰⁸

Osmanlı Dönemi'nde KİT sayılabilecek ilk kuruluş 15. yüzyılda, bugünkü Makine Kimya Enstitüsünün (MKEK) temelini oluşturan "Top Asitanesi" esas olarak ordu ve Saray'ın ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulur. XIX. yüzyılın başlarında, 1810 yılında Beykoz Teçhizatı Askeriye Fabrikası, 1835 yılında Feshane fabrikası, 1845 yılında Hereke Fabrikası, 1850 yılında Bakırköy Fabrikası, 1863 yılında Ruscuk

¹⁰⁶ HM, 2006 yılı KİT Hazine Pay Sahipliği Raporu, Ankara: Ağustos 2007, s. 93-94.

¹⁰⁷ Detaylı Bilgi İçin: Aysan ve Özmen, a.g.e., s.31. . Sadık Baklacioğlu, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Genel Esaslar: Çeşitli Ülkelerde, Türkiye'de**, Ankara: AÜHFY, Sevinç Matbaası, 1976, s. 117. Veysel Atasoy, **Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu**, Ankara: Nuro'l Basım, 1993, s.55. M. Berra Altıntaş, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri**, Ankara: Gözde Ofset, 1988, s.9.

¹⁰⁸ Vedat Eldem, **Osmanlı İmparatorluğunun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1970, s.117.

Memleket Sandığı, 1888’de Ziraat Bankası kurulur.¹⁰⁹ Bu fabrikalardan Beykoz, Feshane ve Bakırköy Fabrikaları daha sonra Sümerbank bünyesinde hizmet verir.

Birbiri ardına devam eden Balkan, I. Dünya ve Kurtuluş Savaşları on yıla yakın sürer ve yaşanan bu süreç ülkenin tüm iktisadi hayatını derinden sarsar. 1923 yılında Osmanlı Dönemi’nden gelen ufak atölye ve imalathanelerin dışında sanayi olmayıp, buralarda yaklaşık 80 bin kişi çalışmaktadır. Ülkenin ihtiyaç maddelerinin tümüne yakını ithalat yolu ile karşılanmaktadır. Osmanlı Maliyesi 1876 yılından itibaren iflas durumunda olup bütçenin yaklaşık 1/4’ü dış borç ödemelerine ayrılmakta ve bütçe gelirlerinin yaklaşık yarısı köylüden alınan âşar vergisi ile oluşturulmaktadır.

Cumhuriyet ilanından önce 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihleri arasında “Türkiye İktisat Kongresi” İzmir’de toplanır. Bu kongreye toplumun her kesiminden 1135 kişi katılır. Kongrenin açılışındaki konuşmasında Atatürk, Yeni Devletin izleyeceği ekonomik modelin bu kongrede saptanmasını ister. Bu kongrenin sonunda iktisadın esaslarının belirtildiği "Misak-ı İktisadi” kabul edilir. Bu Ekonomi Andı’nda özetle bağımsızlık ilkesi içerisinde, ekonomik kalkınmanın özel sektör eliyle gerçekleştirilmesi, bunun için devletin gerekli düzenlemeleri yapması kararlaştırılmıştır.

1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulur.¹¹⁰ Banka; devlete ait sanayi kuruluşlarını işletmek, yenilerini kendi başına veya iştirakler yoluyla kurmak, madenleri işletmek, sanayicilere ve madencilere kredi vermek ve her türlü bankacılık işlemlerini yapmakla görevlendirilir. Daha önceleri devletin çeşitli birimlerine bağlı fabrikalar, Banka tarafından devralınarak çalıştırılmaya başlanır. Banka, kuruluş kanununun 8. maddesi gereği, kendisine devredilen kuruluşları mümkün olduğu kadar özel sektöre devrederek, özel sektöre kredi verme ve öncülük etme görev ve yetkileri ile donatılır. Banka bu süreçte kendisine bağlı fabrikaları ve iştiraklerini yönetmede başarılı olmuşsa da; sermaye yetersizliği ve mali durumu nedeniyle ve özel sektörün asgari bilgi ve teşebbüs fikrinden yoksun olması nedeniyle bankacılık alanında başarılı olamamıştır.

Ekonomik kalkınmada temel unsur olarak görülen özel sektörün güçlendirilmesi amacıyla 1924 yılında İş Bankası, 1926 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulur. 1927

¹⁰⁹ Baklacioğlu, a.g.e, s. 117.

¹¹⁰ **Resmi Gazete**, 23.04.1925 Tarih ve 96 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 6. Cilt, s.212.

yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkartılır.¹¹¹ Bu kanunla getirilen koruma ve teşviklere karşın, özel sektörün kendisinden beklenen atılımı gerçekleştirilememesi, Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın temel fonksiyonlarını gereğince yerine getirmede yetersiz kalması ve 1929 Ekonomik Buhranı'nın ortaya çıkması, ekonomide devletçilik fikrinin ağırlık kazanmasına neden olmuştur.

Devletin para işlerini düzenleme görevini yerine getiren Osmanlı Bankası'nın bu görevi 1930 yılında kurulan Merkez Bankası'na devredilir. Bu dönemde devletçilik uygulamaları ağır basmaya başlamış olup Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın sorumluluğundaki tesisler 1932 yılında kurulan Devlet Sanayi Ofisine devredilir.¹¹² Bankacılık işlemleri de yeni kurulan Türkiye Sanayi Kredi Bankası'na devredilir.¹¹³ Devlet Sanayi Ofisinin Kuruluş Kanunu'nu gerekçesinde, ülkede güçlü sermayedar bulunmadığından halkın ancak küçük ölçekte sanayi işlerine girebildiği ülkede iktisadi dengenin süratle düzenlenmesi ve üretim imkanlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan sanayi teşebbüslerinin doğrudan doğruya devlet tarafından kurulması ve işletilmesini öngören bir ekonomik politikanın uygulanması amaçlanmaktadır.

1933 yılında Karma Ekonomik Modelin uygulanma sürecinin başladığı yıl olur. Devlet Sanayi Ofisi ve Türkiye Sanayi Kredi Bankası mevcut hali ile milli sanayiinin gelişmesine katkıda bulunmaktan çok özel sektörü caydırıcı etkisi olduğu gerekçesi ile 3.6.1933 tarih ve 2262 Sayılı Kanunla kurulan Sümerbank'a devredilir.¹¹⁴ Bu Kanunla Sümerbank'a verilen görevler şunlardır: Devlet Sanayi Ofisi'nden devralacağı fabrikaları işletmek, devlet sermayesi ile vücuda getirilecek bütün sınai müesseselerinin etüt ve projelerini hazırlamak ve bunları tesis etmek ve idare etmek, başka şirketlere iştirak ve yardım etmek, memlekete ve kendi fabrikalarına gerekli olan usta ve işçileri yetiştirmek, sanayii müesseselerine kredi temin etmek ve kendisine verilen konularda danışmanlık yapmak gibi Türkiye'nin o günkü sorunlarını gidermeye yönelik bir amacı olduğu görülür. 1933 yılında ilk 5 yıllık kalkınma planı uygulanmaya başlanmasıyla Planda yer alan projeleri gerçekleştirme görevi Sümerbank'a verilir. Bu Kalkınma Planında yer alan beş proje; dokuma, maden, selüloz, seramik ve kimya sanayileridir.

¹¹¹ **Resmi Gazete**, 28.05.1927 Tarih ve 1055 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 8.Cilt, s.y.

¹¹² **Resmi Gazete**, 10.07.1932 Tarih ve 2146 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 13. Cilt, s.920.

¹¹³ Baklacioğlu, **a.g.e**, s. 118.

¹¹⁴ **Resmi Gazete**, 11.06.1933 Tarih ve 2424 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 14 Cilt, s.433.

14.06.1935 tarih ve 2805 Sayılı Kanunla; Maden Tetkik Arama (MTA) Enstitüsü'nce bulunan madenlerin işletilmesini sağlamak ve Elektrik İşleri Etüt İdaresince geliştirilecek projelere göre enerji üretim ve dağıtımını yapmak üzere Etibank kurulur.¹¹⁵ Sümerbank ve Etibank, temel sanayi, maden ve enerji işletmelerinin kurulmasında, insan gücünün yetiştirilmesinde, modern işletmecilik tekniklerinin uygulanmasında çok önemli görevler üstlenir ve daha sonra kurulacak birçok KİT'in çekirdeğini oluşturur. Bu dönemde, Sümerbank ve Etibank dışında yeni düzenlemelerle yeni kamu teşebbüsleri de kurulmuştur.

05.02.1937 tarihinde yapılan Anayasa değişikliğiyle Anayasa'nın birinci maddesine ilave edilen altı ilkedeki biri olan devletçilik ilkesiyle, ülkenin kalkınmasında devlet ağırlıklı yatırımların ekonomik bir politika olarak izleneceği resmileşmiştir. 17 Haziran 1938 yılında çıkarılan 3460 sayılı Kanun ile KİT'lerle ilgili genel düzenleme yapılmıştır.¹¹⁶ Bu kanunla KİT'lerin yönetimi ve denetiminin nasıl yapılacağı kanuna bağlanmış olup, KİT'lerin, genel kurul, genel denetleme kurulu, yönetim kurulu, genel müdürlük organları teşkil edilmiştir. Bu tarihten sonra 1940 yılına kadar devletleştirme çalışmaları sürer. Özellikle tarım sektöründe Toprak Mahsulleri Ofisi¹¹⁷ Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu¹¹⁸ gibi yeni KİT'lerin de kurulmasına devam edilmiştir.

II. Dünya Savaşı'nın 1945'te bitmesi ile bütün dünyadaki gelişmelere paralel ülkemizde de siyasal ve ekonomik hayatta değişimler olur. Gerek çok partili sisteme geçilmesi gerekse ekonomideki devletçilik anlayışından karma ekonomik modele geçilmesi bu dönemde başlar. 1946 yılında kurulan Emlak ve Kredi Bankası¹¹⁹ Emlak ve Eyyam Bankasının yerini alır. 1950 yılında kurulan Makine ve Kimya Endüstrisi¹²⁰ ülkenin her türlü askeri mühimmatını üretmekle görevlendirilir. On yıllık Demokrat Parti iktidarı döneminde bir çok KİT'in statüsü yeniden düzenlenerek Posta Telefon Telgraf (PTT), Türkiye Cumhuriyeti Devlet demiryolları (TCDD), Türk Hava Yolları (THY) gibi katma bütçeli idarelerde KİT haline getirilir. 1960 askeri darbesi ile KİT'lerin yönetimi, İdare Meclisinden alınarak yerine Müdürler Kurulunun atanması kararlaştırılır. 1961 yılından sonrada planlı kalkınma dönemi devam etmiştir.

¹¹⁵ **Resmi Gazete**, 22.06.1935 Tarih ve 3035 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 16. Cilt, s.433.

¹¹⁶ **Resmi Gazete**, 04.07.1938 Tarih ve 3950 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 19. Cilt, s.529.

¹¹⁷ **Resmi Gazete**, 13.07.1938 Tarih ve 3958 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 19. Cilt, s.661.

¹¹⁸ **Resmi Gazete**, 13.01.1938 Tarih ve 3807 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 19. Cilt, s.132.

¹¹⁹ **Resmi Gazete**, 22.06.1946 Tarih ve 6340 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 27. Cilt, s.529.

¹²⁰ **Resmi Gazete**, 15.03.1950 Tarih ve 3950 Sayılı, Düstur, III. Tertip, 31. Cilt, s.1733

1964 yılında 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında Kanun ile KİT'lerin statü, yönetim, denetim ve teşkilatları ile ilgili düzenlemeler yapılır. Buradaki en önemli karar KİT'lerin Yüksek Denetleme Kurulu tarafından denetlenmesi ile ilgili düzenlemedir. Yine aynı yıl KİT'lerin TBMM tarafından denetlenmesine dair 441 sayılı yasa çıkarılmıştır.

KİT ağırlıklı ekonomik kalkınma modeli 1980 yılına kadar devam eder. 24 Ocak 1980 tarihinde yürürlüğe giren ekonomide istikrar tedbirleri ile yeni ekonomik arayışlar başlar. Bu kararda etkili olan en önemli gelişmelerin başında, 1961 yılından itibaren uygulanan planlı karma ekonomik modelin, piyasa mekanizmasına yer vermesine rağmen yeterli sonuç alınamamış olmasıdır. 24 Ocak Kararları, piyasa ekonomisinin işleyişini engelleyen her türlü sınırlamaların ve denetimlerin kaldırılmasına, özel teşebbüse öncelik veren bir ekonomik anlayışı ortaya çıkartmıştır.¹²¹

I. Özal Hükümeti'nin açıkladığı 24 Ocak Kararları, serbest piyasa ekonominin benimsenmeye başladığı 24 ocak 1980 yılına kadar, KİT'ler kalkınmanın dinamikleri olur. Piyasa ekonomisine geçiş süreci ile birlikte doğrudan ve dolaylı yatırımlar ile çok uluslu şirketler KİT'lere rakip olmaya başlar. KİT'lerin yeni izlenecek olan ekonomi politikalarına ayak uydurabilmeleri için 1983 yılında 60 sayılı KHK ve 2929 sayılı Kanun ile kuruluş yapıları yeniden düzenlenmiştir.¹²²

Her iki kanun ile de yapılan en büyük değişiklik KİT'lerin, iktisadi alanda ticari faaliyet gösterenleri iktisadi devlet teşekkülü, kamu hizmeti niteliğinde bulunanlar ise kamu iktisadi kuruluşu olarak nitelendirilir. Ayrıca sermayesinin yarısından fazlası devlete ait olan kamu iktisadi teşebbüslere ait şirketler, bağlı ortaklık olarak tanımlanarak yeniden düzenlenir. 1984 yılında 2983 sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Kanunu ile KİT'lerle ilgili gelir ortaklığı senedi, hisse senedi çıkarılması ve işletme hakkının verilmesi hükümleri yer alır.

Ancak ekonomideki bu hızlı değişim sürecinde 60 sayılı KHK ve 2929 sayılı Kanun yeterli olamamış 1984 yılında halen yürürlükte olan 233 sayılı KHK ile

¹²¹ Ahmet Kılıçbay, **Türkiye'de Piyasa Ekonomisi**, İstanbul: İÜİFY, Gür-Ay Matbaası, 1985, s.3.

¹²² **Resmi Gazete**, 20.05.1983 Tarih ve 18052 Sayılı, Düstur, V. Tertip, 22. Cilt, s.1060. ve **Resmi Gazete**, 22.10.1983 Tarih ve 18199 Sayılı, Düstur, V. Tertip, 22. Cilt, s.786.

KİT'lerin kuruluş yapı ve amaçları yeniden tanımlanır.¹²³ Bu kanunla birlikte KİT'lerin yapısındaki en önemli değişiklik, bağlı müessese ve bağlı ortaklıkları sayan listede yapılır. Bu kanunla birlikte özelleştirme kavramı da Türkiye'de konuşulmaya başlar. 233 sayılı KHK ile KİT'lerin sona ermesi kuruluşundan daha kolay bir biçimde belirlenir. Kanun kapsamına giren teşebbüs, müessese, bağlı ortaklık, işletme, işletme birimlerinin ve iştiraklerin tasfiye, devir, satış ve işletme haklarının verilme kararı Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenir.

Bu hızlı değişim sürecinde piyasa ekonomisi koşullarına göre yeniden yapılanma söz konusu olur. Ancak KİT'ler her ne kadar serbest piyasa ekonomisinin gereklerini yerine getirmeye çalışsa da uluslararası piyasalara açılma fikrinden uzak kaldıkları için zamanla birlikte çokuluslu şirketlerin rekabetçi yapıları karşısında direnemezler. Bu süreçte KİT'ler bir kurtuluş formülü olarak görülen özelleştirme çalışmaları ile teker teker tasfiye olmuştur.

Bugün KİT'lerin çoğu Başbakanlık'a bağlı ÖİB'ye bağlı olarak özelleştirme çalışmaları yürütülmektedir. KİT'ler, ana kuruluş amaçlarının ekonomik şartlarından uzak olan günümüzde; istihdam, verimlilik, milli güvenlik konuları ile önemli ölçüde gündemi işgal etmektedir.

2. 3. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Kuruluş Nedenleri

XVIII. yüzyılda, savaşların ve sosyal akımların meydana getirdiği ekonomik ve siyasal krizler, devletin sosyal hayatta ekonomik girişimcilikle kamusal düzeni ve toplumsal barışı sağlama çabası olarak karşımıza çıkar. XX. yüzyılda devletin her şeye hakim olma anlayışının yıkılmasıyla, devletin toplum için var olduğu ve onun refahı için gerekli ekonomik ve sosyal reformları yapması anlayışı ön plana çıkar.

Yüzyılın başındaki milliyetçilik akımı ve Sanayi Devrimi'yle ülkelerin politik olarak güçlü olmaları için, orduların yanında güçlü ekonomik işletmelerin varlığı da kendini gösterir. KİT'lerin kuruluş gerekçesi her ne olursa olsun ülkelerin planlı ve topyekün kalkınmasında önemli bir dinamik olarak görülmüştür.

¹²³ **Resmi Gazete**, 18.06.1984 Tarih ve Mükerrer 18435 Sayılı, Düstur, V. Tertip, 23. Cilt, s.754.

KİT'ler uygulamada iki biçimde kurulmaktadırlar. İlki herhangi bir işletmenin devamı olmaksızın doğrudan doğruya yeni bir işletme veya kurumun kurulmasıdır. Diğeri millileştirme denilen önceden özel teşebbüse ait veya devlet ile ortak olan işletmelerin devletleştirilmesidir. Ancak KİT'lerin kuruluş yöntemi nasıl olursa olsun, dünyada ortaya çıkışında genel kabul görmüş başlıca nedenlerini şöyle sıralanabilir:¹²⁴

- piyasa mekanizmasının başarısızlığını (yetersizliğini) düzeltmek,
- ekonomideki çıkar dağılımının yapısını değiştirmek,
- ekonominin uzun vadeli ekonomik planlamasını kolaylaştırmak,
- ekonominin niteliğini kapitalizmden sosyalizme çevirmektir.

Türkiye'de 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin yürürlüğe girmesine kadar kurulan tüm teşebbüsler yine kanuna dayandırılarak kurulmuşlardır. 1929 yılından itibaren devletçi politikalara hız verilmesinin sebebi iç ve dış politik gelişmelerdir. Özellikle çok uluslu kuruluşların ekonomik güçlerinin, ülkenin ekonomik, siyasal ve sosyal hayatına etkisinin en aza indirilmesi ve milli bağımsızlığa zarar vermesinin önlenmesi amacı ile millileştirme politikaları, cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren gerçekleştirilir. 1928 yılı sonunda Lozan Anlaşması'yla Osmanlı dönemi'nden kalan bazı vergi düzenlemeleri ve gümrükler konusundaki kısıtlamalardan kaynaklanan kapitülasyonlar son bulmuştur.

1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin de etkisiyle Türk Lirası değer kaybına uğramıştır. Bunun üzerine liberal politikalardan vazgeçilerek devletçi politikalar izlemeye başlar. Bu dönemde gerek ekonomik kriz gerekse sosyalizmin batı devletlerinde uygulama çabaları, Osmanlı'dan kalan ağır borç yükü, yabancı sermayeli şirketlere duyulan güvensizlik, Sanayi Teşvik Kanunu'na rağmen sanayi alanındaki başarısızlık, Türkiye'nin devletçi bir ekonomik kalkınma modeli uygulamasının altındaki temel nedenler olarak söylenebilir. KİT'lerin kurulması veya mevcut teşebbüslerinin kamu teşebbüsü haline getirilmesini ekonomik nedenler, sosyal nedenler siyasi nedenler, devlete gelir sağlama ve diğer nedenler olarak sınıflandırılabilir.

Ekonomik nedenler: Dünya üzerinde geri kalmış ülke ekonomilerinde, az gelişmişliğin başlıca nedenleri arasında sermaye yetersizliği, müteşebbis güç eksikliği, beşeri güç yoksunluğunu, fiziki altyapı sorunlarının olduğu görülmektedir.

¹²⁴ Akalın, a.g.e, s.14.

Bu nedenle devletin zorunlu tasarrufa giderek toplumun temel ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere, ilgili tesislerin kurulması, işletilmesi ve ticari faaliyetlerinin yürütülmesini üstlenir. Özellikle büyük yatırım harcamaları gerektiren demir-çelik, petro-kimya, ulaşım, haberleşme, vb. sektörlerde devletin kamu işletmeciliği yapması az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülen iktisadi kalkınma sistemi olarak görülmektedir.

Sosyal nedenler: Hükümetler, ülkenin geri kalmış bölgelerinde sosyal adaleti sağlamak, ülke kaynaklarının alt gelir gruplarına eşit olarak dağıtılması amacıyla kamu işletmeciliği yapabilir. Amaç, üretim yaparak hem toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti sağlar hem de çalışan işçi ve bölge esnafına kaynak sağlamaktadır.

Siyasi nedenler: Kamu teşebbüsleri siyasi bir tercih olarak devletin kalkınmasında izlenen bir politikada olabilir. Ülkenin kalkınmasında kapitalist, sosyalist ve karma ekonomik düzenlerde farklı kalkınma politikaları izlenmektedir. Sosyalist ekonomilerde kamu teşebbüsleri ideolojik bir tercih olarak ortaya konur, karma ekonomilerde stratejik olarak önemli sanayi ve hizmetlerde devlet işletmeciliği söz konusudur. Kapitalist ekonomilerde kamu teşebbüsleri mümkün olduğunca sınırlı olup işletmecilik alanından çok eğitim sağlık gibi genel kamu hizmeti alanlarında söz konusudur.

Devlete gelir sağlama: Bütçeye gelir sağlamak amacıyla kurulan kamu teşebbüsleridir. Milli piyango, spor toto gibi sosyal amaçlarının yanında devlete gelir sağlamanın da önemli etkisi bulunmaktadır.¹²⁵

Diğer nedenler: Askeri ve stratejik nedenler, devletin özel şirketlere destek amacı gütmesi, ülkenin uluslararası platformdaki prestijinin korunması gibi nedenlerle de kamu işletmeciliği yapılabilmektedir.¹²⁶ KİT'lerin kuruluş nedenleri her ülke için farklı olabilir ancak ülkeler hangi siyasi ve ekonomik sisteme sahip olurlarsa olsunlar, ekonomilerinin kalkınmalarında uzunca bir dönem KİT ağırlıklı bir model uyguladıkları gerçeğidir.

¹²⁵ Baklacioğlu, a.g.e, s. 18.

¹²⁶ Ali Ceylan ve Melek Vergiliel, **Türkiyede Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1989, s.12.

2. 4. Kamu Teşebbüslerinin Sınıflandırılması

Kamu Teşebbüsleri hukuki şekil, sermayenin oluşumu, hizmetin niteliği, yönetim biçimi vb. yönlerden çeşitli sınıflandırmalar yapılabilir. Sermaye yapısı ve yönetim biçimi bakımından genel olarak aşağıdaki sınıflandırma yapılabilir.¹²⁷

2. 4. 1. Kamu Yönetimi Teşebbüsleri

Kamu yönetimi teşebbüslerini, rejiler ve ofisler olarak iki ayrı bölümde incelenebilir.

Rejiler: Kâr ve zararı kendisine ait olmak üzere doğrudan devlet tarafından işletilen teşebbüslerdir. Rejilerde kamu hukuku kuralları geçerlidir. Ülkemizdeki askeri fabrika ve atelyeler ile karayolları atelyeleri buna örnek olarak verilebilir.

Ofisler: Rejilere göre daha özerk ve ticari faaliyetleri ağır basan kamu teşebbüsleridir. Bu kapsamdaki işletmeler kanun veya kanunun verdiği yetkiye dayanarak kurulur. Tüzel kişiliğe sahip olup, hükümet tarafından atanan genel müdür tarafından yönetilirler. Genel Müdürün üstünde bir yönetim kurulu bulunur. Ofisler, devlet muhasebesi kurallarına tabi olup kendilerine mahsus muhasebe hesapları bulunur. İdari ve yatırım harcamaları dışında, işletme bütçesi uygulanır. Genellikle sermayeleri yoktur; malları haczedilemez, ticaret siciline kayıtlıdırlar. İlgili bakanlığa bağlı olup meclis denetiminde çalışıp, faaliyet sonuçları devlet bütçesiyle ilişkilendirilir.

2. 4. 2. İmtiyazlı ve Özel Teşebbüslerce Yönetilen Teşebbüsler

İmtiyazlı Teşebbüsler: Kamu tüzel kişiliğın yürüttüğü faaliyetler, bir sözleşme ile özel teşebbüse verilir. Şehir içi taşıma, elektrik, doğalgaz, su, vb. genel hizmetlerde imtiyaz belli süreler için özel teşebbüse verilerek, kamunun kardan pay alması yada asgari bir kârın garanti edilmesi şekliyle hem kamunun menfaati korunur hem de hizmet sağlanır. İmtiyaz veren kamu hizmetlerin önceden belirlenmiş niteliklerde yerine getirilmesini şart koşar, yönetime katılma ve denetim yetkisini kullanır. Fiyatı, imtiyazı alan özel teşebbüs belirlemektedir.

¹²⁷ Baklacioğlu, a.g.e., s.20.

Yönetimi Özel Teşebbüse Verilen Kamu Teşebbüsü: Bir kamu teşebbüsünün yönetimi kardan pay verilmek suretiyle veya ücret karşılığı özel teşebbüse verilir. Genellikle nitelikli işgünün bulunmadığı, az gelişmiş ülkelerde uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem etkin bir işletmecilik sağlamış olsa da kamu işletmesinin devletin diğer organları ve teşebbüslerle koordinasyonunda sorunlar ortaya çıkmaktadır.

2. 4. 3. Kamu İktisadi Teşebbüsleri

KİT'ler, özel bir kanun veya kanuna dayanarak genel ortaklık yarasınca kurulan, yönetiminde ve sermayesindeki pay çoğunluğu devlete ait olan, tüzel kişilikleri bulunan, ticari esaslara göre çalışan, idari ve mali özerklikleri bulunan devlet teşebbüsleridir. KİT'ler, "Devlet Teşebbüsü", "Kamu Ortaklığı" ve "Kamu İktisadi Kurum" olarak bölümlendirilir. Sermayesinin tamamı devlete ait bulunan kamu iktisadi teşebbüslere devlet teşebbüsü denir. Sermayesinin yarısından fazlası kamu tüzel kişiliklere ait olan kamu iktisadi teşebbüslere kamu ortaklığı denir. Kamu iktisadi kurum ise sermayesi devlete yada kamu tüzel kişiliklere ait olmayan kuruluşlardır. Aşağıda KİT'lerin sınıflandırması yapılmıştır.¹²⁸

A. Fonksiyonel Sınıflandırma

I. Genel ve katma bütçeli daireler ile özel bütçeli idareler bünyesindeki işletmeler,

A. Dönem sermayeli kuruluşlar,

B. Özel bütçeli idarelerin sahibi olduğu ekonomik işletmeler,

II. Katma bütçeli idareler,

III. Kamu iktisadi teşebbüsler.

A. İktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlar,

B. Diğer kamu iktisadi teşebbüsleri,

1. Sermayesinin %50'sinden fazlası kamuya ait bağlı ortaklıklar,

2. Yasayla kurulan ve esas amacı kamu hizmeti görmek olan kuruluşlar.

IV. 468 sayılı yasaya tabi olmayan kuruluşlar,

V. Kamu iştirakler

¹²⁸ Rıdvan Karluk, **Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, İstanbul: Esbank Yayınları, 1994, s.12.

B. Sermayede Pay Sahibi Olan Kurumlara Göre Sınıflandırma

I. Genel ve katma bütçeli idarelerin sahip oldukları kuruluşlar,

A. Hazinesinin sahip olduğu kuruluşlar,

1. İktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlar,

i. Müesseseler,

ii. İktisadi devlet teşekküllerinin iştirakleri ve kurulan ortaklıklar,

iii. İktisadi devlet teşekküllerinin iştirakleriyle kurulan ortaklıkların iştirakleri,

2. Hazine iştirakleri ile kurulan ortaklıklar ve iştirakleri,

B. Hazine dışındaki genel bütçeli idareler ile katma bütçeli idarelerin sahip olduğu kuruluşlar,

1. Döner sermayeli kuruluşlar,

i. İşletmeler,

ii. Döner sermaye iştirakleri ile kurulan ortaklıklar,

2. Katma bütçeli idarelerin iştirakleri ile kurulan ortaklıklar,

3. Esas amacı kamu hizmeti görmek olan kuruluşlar,

i. Bu kuruluşların iştirakleriyle kurulan ortaklıklar,

4. Özel bütçeli idarelerin sahip olduğu sosyal güvenlik kuruluşları,

II. Özel bütçeli idarelerin sahip oldukları kuruluşlar,

A. Elektrik, su, gaz, otobüs işletmeleri,

B. Tanzim satış mağaza işletmeleri,

C. Bu idarelerin iştirakleriyle kurulan ortaklıklar,

III. İştirakçi kişilerin sahip olduğu sosyal güvenlik kuruluşları ve iştirakleri,

IV. Katma bütçeli idareler.

C. Sermayedeki Kamu Pay Oranına Göre Sınıflandırma

I. Sermayesinin tamamı devlete ait olan kuruluşlar,

A. Katma bütçeli idareler,

B. Döner sermayeli kuruluşlar,

C. Özel bütçeli idarelerin sahip olduğu iktisadi işletmeler,

D. İktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlar,

II. Kamu payının %50'nin üzerinde olduğu iştirakler (bağlı ortaklıklar),

III. Kamu payının %50'nin altında olduğu iştirakler

IV. Sermayesinde sadece iştirakçilerin payı bulunan sosyal güvenlik kurumları,

V. Sermayesi bulunmayan kamu kuruluşları.

D. Kuruluş Yapılarına Göre Sınıflandırma

- I. Katma bütçeli idareler
- II. Döner sermayeli kuruluşlar,
- III. Özel bütçeli idarelerin sahip olduğu iktisadi işletmeler,
- IV. İktisadi devlet teşekkülleri,
- V. Kamu iktisadi kuruluşları,
- VI. Anonim, limited ve kooperatif şirketler,
- VII. Yasayla kurulan kamu kurumları.

2. 4. 4. Karma Kamu Teşebbüsleri ve Kamu İştirakleri ile Ortaklıkları

Özel hukuk kurallarına göre kurulan teşebbüslerden, kamu kişiliklerinin sermayede pay çoğunluğuna sahip olduğu teşebbüslerdir. Teşebbüs, yönetim ve denetiminde kamu kudretinden sıyrılmış olarak hareket eder. Kamu hukuku kuralları, yalnızca genel kurula katılacak temsilcilerin seçilmesinde işler. Kamu tüzel kişinin sermayenin çoğunluğuna ve yönetim kuruluna hakimiyeti, genel yasal ortak haklarının dışında bir yetki tanımaz.

Özel hukuk kanunlarına göre kurulan, kamu kişilerinin sermayedeki pay çoğunluğuna sahip olmadıkları ortaklıklara kamu iştirakli ortaklık denir. Buradaki kamu payına kamu iştiraki denir.

2. 5. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısı

KİT'lerin, müessese, bağlı ortaklık, iştirak, işletme birimlerinin örgüt yapıları ve yönetimi son olarak 233 sayılı KHK ile belirlenmiştir.¹²⁹ KİT'ler 233 sayılı KHK de belirtilen şartlar altında Bakanlar Kurulu kararı ile kurulur. Buradaki kuruluş amacıyla ekonomik ihtiyaçlar gözetilir. Teşebbüsün merkezi, Yüksek Planlama Kurulu'na (YPK) tespit edilir ve değiştirilebilir. Teşebbüsler tüzel kişiliğe sahiptir. KHK ile saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabidir. Genel Muhasebe Kanunu ile Devlet İhale Kanunu hükümlerine ve Sayıştay'ın denetimine tabi değildir. Teşebbüslerinin sorumlulukları sermayeleri ile sınırlıdır. Teşebbüslerinin sermayesi, ilgili Bakanlık'ın talebi üzerine YPK tarafından tespit edilir.

¹²⁹ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, Kısım 2, Bölüm 1-4.

KİT'lerin yönetim organları, yönetim kurulu ve genel müdürlüktür.¹³⁰ Yönetim Kurulu, teşebbüsün en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organıdır. Genel Müdürlük, teşebbüsün yetkili ve sorumlu yürütme organıdır. Yönetim kurulu bir başkan ve beş üyeden oluşur. Genel müdür yönetim kurulu başkanıdır ve ilgili bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır. Yönetim kurulu üyelerinden; ikisi ilgili bakanın, biri Hazine Müsteşarlığı'nın bağlı olduğu bakanın, ikisi teşebbüs genel müdür yardımcılarını arasından ilgili bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır. Genel müdürün bulunmadığı hallerde, genel müdürün yönetim kurulu üyeleri arasından görevlendireceği genel müdür vekili yönetim kuruluna başkanlık yapar.

Sermayesinin tamamı devlete ait teşebbüsler, işletmelerini müessese halinde teşkilatlandırabilirler. Bir müessese içinde toplanmasında yarar ve gerek görülmeyen işletmeler, YPK kararı ile doğrudan kamu iktisadi kuruluşuna bağlı olarak faaliyetlerini sürdürebilirler. Tekel niteliğindeki mallar, müesseseler veya işletmeler tarafından üretilir. Müesseseler, teşebbüs genel müdürünün teklifi ve yönetim kurulunun kararı ile kurulur. Müesseseler, statülerinin ticaret sicillerine kayıt ve ilanı ile tüzel kişilik kazanır. Müesseselerin statüsünde, müessesenin ticaret unvanı, çalışma alanı, idare merkezi, tahsis edilmiş sermayesi ve sorumluluğunun sermayesi ile sınırlı olduğu hususları yer alır.¹³¹

Müesseseler, teşebbüs yönetim kurulunun görüşü alınarak ilgili bakanlığın teklifi üzerine YPK Kararı ile bağlı ortaklık veya iştirak haline getirilebilir. İşletmelerin müessese; müesseselerin bağlı ortaklık haline getirilmesine ve benzeri her türlü yapı değiştirmeye ait işlemler bütün vergi, resim ve harçlardan muaftır. Müesseselerin yönetim organları, yönetim komitesi ve müessese müdürlüğüdür. Yönetim Komitesi, müessesenin en yüksek seviyede karar organıdır. Müessese müdürlüğü, müessesenin yetkili ve sorumlu yürütme organıdır. Müessese müdürü, teşebbüs müdürünün teklifi üzerine yönetim kurulunca atanır.¹³²

Bağlı Ortaklıklar, Teşebbüsün sermayesinde % 50'den fazla hisseye sahip olduğu yeni bir şirket kurulmasıdır. Mevcut müesseselerin veya işletmelerin bağlı ortaklık haline getirilmesi Yüksek Planlama Kurulu, yeni bağlı ortaklıkların kurulması ise Bakanlar Kurulu Kararı ile olur. Sermayelerinin en az yüzde 91'i kamu iktisadi

¹³⁰ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri..., Kısım 2, Bölüm 1.

¹³¹ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri..., Kısım 2, Bölüm 2.

¹³² **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri..., Kısım 2, Bölüm 2.

kuruluşlarına ait olan bağlı ortaklıkların genel kurulu ve denetçileri bulunmaz. Bağlı ortaklıklar, bu KHK' de saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabidir.

Bağlı ortaklıkların yönetim kurulu, genel müdür dahil beş üyeden oluşur. Bağlı ortaklıkların genel müdürleri ile kamu kesimini temsil eden yönetim kurulu üyelerinde, teşebbüs genel müdürü ve yönetim kurulu üyeleri için öngörülen nitelik ve şartlar aranır. Genel müdür, ilgili bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır. Bağlı ortaklık genel müdürü aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. Yönetim kurulunun en çok iki üyesi özel kesimi oluşturan ortaklıkların hisselerinin her %20'si için yönetim kurulunda bir temsilci bulundurma hakkına sahip oldukları dikkate alınarak genel kurulca seçilir. Yönetim kurulunun genel müdür ile özel kesim temsilcilerinin dışında kalan ve teşebbüsü temsil edecek üyelerinden biri Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu bakan, diğerleri ilgili bakan tarafından atanır. Genel Müdür Yardımcıları Teşebbüs yönetim kurulu tarafından atanır.¹³³

İştirakler, Teşebbüs veya bağlı ortaklığın bir anonim şirkete iştiraki, ilgili teşebbüsün önerisi üzerine Koordinasyon kararı ile yapılır. Bir anonim şirkete iştirak için teşebbüsün veya bağlı ortaklığın şirket sermayesine katılma payının en az %15 olması gerekir. Bu oran ortaklığın sermaye artırması halinde de %15'den aşağı düşürülemez. Aynı iştirake birden fazla teşebbüs veya bağlı ortaklık katılamaz. Teşebbüs iştiraklerine ait hisse senetlerinin mülkiyeti teşebbüse, bağlı ortaklık iştiraklerine ait hisse senetlerinin mülkiyeti ise bağlı ortaklığa aittir. İştiraklerin teşkilinde 2983 sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkında Kanun hükümleri saklıdır.¹³⁴

Teşebbüs ve bağlı ortaklıklara ait iştiraklerin yönetim kurullarında, teşebbüs ve bağlı ortaklığı temsilen her %15 hisse için en az bir üye bulundurulur. Teşebbüs ve bağlı ortaklık temsilcileri, teşebbüsün veya bağlı ortaklığın kendi mensupları arasında ve imkan dahilinde iştirakin bulunduğu yere en yakın teşebbüs veya bağlı ortaklık birimi içinde veya dışarıdan teşebbüs veya bağlı ortaklığın yönetim kurulunun göstereceği adaylar arasından seçilirler.¹³⁵

¹³³ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri..., Kısım 2, Bölüm 3.

¹³⁴ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri..., Kısım 2, Bölüm 4.

¹³⁵ **Resmi Gazete**, 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli, Kamu İktisadi Teşebbüsleri..., Kısım 2, Bölüm 4.

Teşebbüs ve bağlı ortaklık temsilcileri yönetim kurulu üyesi oldukları anonim şirketin faaliyetleri ve mali durumu hakkında, tüzükte belirtilen esaslara göre, teşebbüs veya bağlı ortaklığa bilgi vermekte yükümlüdürler. Teşebbüs veya bağlı ortaklık, TTK gereğince ortakların haiz oldukları bütün haklara sahiptir. Bu haklar temsilcinin varlığı ileri sürülerek kayıtlanamaz. Her teşebbüs ve bağlı ortaklığa ait iştiraklerin bilanço ve netice hesapları, teşebbüs ve bağlı ortaklıkların yıllık faaliyet raporlarına eklenir. KİT'lerin denetim yollarını iç ve dış denetim olarak iki bölümde ele alabiliriz.¹³⁶ KİT'lerde iç denetim, yönetim ve organizasyon sisteminde yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığı Müfettişlerince sürdürülür. KİT'lerin dış denetiminde ise aşağıdaki kurum ve kuruluşlar görev yapmaktadır.

- Anayasanın 165. maddesine istinaden, 02.04.1987 tarih ve 3346 sayılı kanun ile TBMM,
- 233 sayılı KHK'nin 39. maddesi gereği Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu,
- 233 sayılı KHK'nin 40. maddesi gereği ilgili bakanlığın gözetim ve denetimi,
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (17.07.1991 tarih ve 437 sayılı DPT KHK'nin 2.maddesi gereği),
- Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, (16.04.1986 tarih ve 3274 sayılı Kanununun 2.maddesi gereği),
- Sermaye Piyasası Kurulu, (28.07.1981 tarih ve 2499 sayılı SPK Kanununun 11. maddesi gereği),
- KİT statüsündeki bankaların bağımsız denetim organları, (14.01.1971 sayı ve 1211 sayılı TCMB kanununun 43. maddesi gereği),
- Sürekli olmayan, gerekli durumlarda denetim yapan diğer kuruluşlar (Devlet Denetleme Kurulu, Başbakanlık Teftiş Kurulu, Maliye ve Gümrük Bakanlıklarının denetim organları, İş ve İş Güvenliği Denetim organları ile Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu Başkanlığı).

2006 yılında Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu çalışmaları kapsamında “Kamu Sermayeli İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması” projesi Hazine Müsteşarlığı, DPT, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB) ve SPK işbirliği ile yeni bir çalışma başlatılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda Türkiye'deki KİT'ler için uygun model tespit edilerek mevzuat taslağının hazırlanması 2007 yılı sonu olarak öngörülmektedir.¹³⁷

¹³⁶ Atasoy, a.g.e., s.172-174.

¹³⁷ HM. a.g.e., s. 6.

2. 6. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasını Ortaya Çıkaran Nedenler

Türkiye’de KİT’ler tarihi gelişimi içinde ekonomik, siyasi ve sosyal nedenlerden dolayı yeniden yapılandırılmıştır. Bu yapılandırma kararları çerçevesinde, ülke ekonomisi içinde daima büyüyen KİT’ler 1994 ve 2001 Ekonomik Krizleri sonucu yeni bir döneme girmiştir. KİT’lerin yeniden yapılandırılmasını gündeme getiren ortak sorunlarını şöyle sıralayabilir:¹³⁸

- Kamu yararına uygun çalışma hedefi ile kar amacına yönelik çalışma hedefleri arasındaki çelişki,
- Pazar disiplinin olmayışı,
- Yüksek maliyet ve düşük verimlilik,
- Gelişen teknolojinin eşzamanlı temin edilememesi,
- Kuruluş yeri ve sektörün seçiminde rasyonel davranılmaması,
- Üretim, yatırım ve istihdam politikalarının siyasi karar organlarınca belirlenmesi,
- Yeterli sermaye temin edilememesi,
- KİT finansmanının hazineden karşılanması sonucu enflasyonist ortam yaratması,
- Serbest piyasa ekonomisinin gereklerine uygun bir finanssal anlayışın olmaması sonucu kaynakların etkin ve verimli kullanılmaması,
- KİT yönetim ve organizasyonunun piyasa gerekleri karşısında yetersiz kalması.

KİT’lerin yukarıdaki genel sorunları aşağıdaki başlıklar altında toplanarak incelenebilir.

2. 6. 1. Yönetim ve Organizasyon İle İlgili Sorunlar

KİT’lerde yönetim ilkesi, üstlenmiş oldukları görevleri İDT için kârlı, KİK’ler için verimli bir biçimde ticari esaslara göre yerine getirirken net sosyal faydayı da en üst düzeyde tutarak ülke kalkınmasına yardımcı olmaktır. KİT yönetimlerinin işletme faaliyetlerini devam ettirirken dinamik, faaliyet alanında uzman, ülke ve dünya ekonomi piyasalarını yakından takip eden bir yönetim anlayışına sahip olması organizasyonu daha güçlü kılacaktır. Kurumsal başarıyı ortaya koyacak değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesindeki zorluklar, işletmelerle ilgili kapasite kullanım oranları, verimlilik ve karlılığın piyasa şartlarından uzak olması KİT’lerdeki başlıca yönetim sorunlardır.

¹³⁸ <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/kilcim/ozel2.html> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 20.11.2007)

KİT'lerin yönetim yapısı, modern işletmecilik ilkelerinden çok bürokratik ilkelere bağlı kalmakta bu durum esnek iş akışını, hızlı ve etkin kararlar alabilen yönetim anlayışına ters düşer. Üst yönetim kademesinin çok sık değişmesi, istikrarlı bir yönetimin getireceği güven ve iş akışının sürekliliğine engel olur. Yeni yatırım, finansman, ürün ve girdi maliyetleri, ücret ve personel rejimi gibi konular, KİT yönetiminin inisiyatifinin sınırlı olması KİT'leri verimlilik ilkesinden uzaklaştırır.¹³⁹

KİT yönetim ve karar alma mekanizmalarında, değişen dünya ve ülke piyasa şartlarını karşılayacak üst düzey yöneticilerin seçiminde ve görev yapmasındaki bürokratik oligarşi genel performansı negatif yönde etkilemektedir. Kuruluşları, amaçları doğrultusunda, belirlenen hedeflere, doğru işletme politikalarıyla, etkin bir yönetim anlayışı içinde, yeniden yapılandırılan organizasyon sistemi başarıya taşır. Günümüzdeki organizasyonla ilgili en önemli sorun KİT'lerin değişen dış ve iç çevre faktörleri karşısında etkin kararlar alacak yönetim yapısının işlerliğini kaybetmesi ve organizasyonun bu çerçevede hızla güncellenememesidir. Ülke ekonomik politikalarından uzak bir KİT yönetim organizasyonunun da küreselleşen dünyada ayakta kalmasının ne kadar zor olduğu gerçeğidir.

Bu amaçla 2006 yılında Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu çalışmaları dahilinde, "Kamu Sermayeli İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanması" projesi kapsamında Hazine Müsteşarlığı, DPT, ÖİB ve SPK işbirliği ile yeni bir çalışma başlatılır. Bu çalışma kapsamında kamu sermayeli işletmeleri envanteri çıkarılır, kamu işletmelerinde kurumsal yönetim konusunda uluslararası uygulamalar incelenir ve KİT'lerin iyi kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleri bakımından değerlendirilmeleri yapılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda Türkiye'deki KİT'ler için uygun model tespit edilerek mevzuat taslağının hazırlanması ve uygulamaya geçilmesi hedeflenmektedir. İlgili mevzuatın 2007 yılı sonunda tamamlanması öngörülmektedir.¹⁴⁰ Yönetimle ilgili en büyük problem, KİT'lerin devletin ve özel teşebbüslerinin aktörleri ile eşgüdüm içinde çalışmasını saylayacak bir üst yönetim modelinin Türkiye için gerçekleştirilememiş olmasıdır.

¹³⁹ Baklacioğlu, a.g.e., s.128.

¹⁴⁰ HM. a.g.e., s. 6-7.

2. 6. 2. İstihdamla İlgili Sorunlar

KİT'lerin Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan günümüze istihdama katkısı yukarıda incelenmiştir. KİT'lerin bu günkü en büyük sorunu yüksek maliyetli, vasıfsız ve fazla işgücüdür. Yönetim ve organizasyondaki aksaklıklar giderilmeden, işletme hedeflerine hizmet eden istihdam politikalarının orta ve uzun vadede gerçekleştirilmesi modern işletme anlayışına terstir.

KİT'lerin piyasa şartlarına uygun hedefler koyarak, amaçlarını gerçekleştirme yönündeki iradesi karşısında, performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulandığı bir yönetim anlayışı ile etkin ve optimum istihdam sağlanabilecektir. KİT yönetiminin, siyasi ve politik baskılardan uzak bir idare sistemini işlerlik kazandırması için organizasyonunu işletme hedeflerini optimum düzeyde gerçekleştirecek uluslararası politikalar üretebilmelidir. Bu politikalar çerçevesinde sağlanacak istihdam yönetimi hem KİT'leri hem toplumsal beklentileri karşılayacaktır.

KİT'lerin değişen işletmecilik anlayışı içerisinde, kurumsal yönetim ve risk politikası çerçevesinde yapılacak iş analizi ile kurumun aksayan yönlerinin açığa çıkartılmasının yanında piyasa ile kurulan etkin iletişim sonucu yeni iş ve istihdam alanlarının açılması gündeme gelecektir.

2. 6. 3. Mali Sorunlar

KİT'lerin her iktisadi girişim gibi sermayeleri vardır. Genel kural olarak KİT'lerin emrine verilen sermayenin belirli verimlilik ve karlılık hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler dönemsel, yıllık veya bir defaya mahsus değişinceye kadar geçerliliğini koruyan mali hedeflerdir. KİT'ler önemli yatırımlar için hazine kredisi kullanma imkanına sahiptirler. Ülke olarak devletin izni gerekir.¹⁴¹ Ancak KİT'lerin öz kaynakları varlıklarına ve iş hacimlerine göre yetersiz kalmaktadır. Bu durum karşısında işletmeler ağır faiz yükü altında kalmaktadır.

KİT'ler genellikle sermaye birikimini sağlaması amacıyla hizmet ettikleri için, faaliyet karlarının temettü ödemeleri ile hazineye aktarılması, yeni yatırımlara yeterli sermaye bulunamaması yada işletme faaliyetleri sonucu oluşan görev zararları sebebiyle

¹⁴¹ Aysan ve Özmen, **a.g.e.**, s.11.

hazineye ek yük getirmesi en büyük mali sorunları teşkil etmektedir. Keza siyasi kaygılarla alınan fazla işgücü, karşımıza aşırı istihdam ve maliyet olarak çıkmaktadır.

Üretilen mal ve hizmetlerin girdi maliyetlerinin güncelliğini yitirmesi, üretim maliyetleri karşısında hükümetlerin satış fiyatları üzerindeki aşırı vergi yükü ve fiyat müdahaleleri, hükümet baskıları sonucu doğan görev zararlarının zamanında ödenmemesi teşebbüslerinin finansman ve mali durumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca yönetim kontrolüne yönelik bir bütçe ve muhasebe sisteminin uygulanmayışı teşebbüs performansını ve yönetim etkinliğini azaltmaktadır. Teşebbüs varlıklarının muhasebe değerleri özellikle sabit kıymetlerde gerçek değerlerinin çok altında bulunmaktadır.¹⁴² Bu durum hiçbir zaman pazarlama bileşenlerini de sayarsak KİT'lerin gerçek muhasebe değerine ulaşmamıza engel olmaktadır.

2. 6. 4. Üretim İle İlgili Sorunlar

Günümüz ekonomi dünyasında, üretimle ilgili pazarlama bileşenlerini etkin bir biçimde kullanma becerisine sahip olamayan işletmeler, sermayeleri ne kadar güçlü olursa olsun varlıklarına devam edememektedirler. Doğru ürün, doğru pazar, doğru dağıtım kanalları ve doğru işgücü ile doğru zamanda hedef pazara ulaşılması başarının en önemli göstergesidir.

Bir ülkenin içinde bulunduğu iktisadi sistem ne olursa olsun planlı bir yatırım ve üretim sayesinde başarılı bir işletme ortaya çıkacaktır. Günümüz dünyasında rekabetin ulusal sınırları aştığı, kalite ve satış sonrası hizmetin ön plana çıktığı bir üretim anlayışı hakimdir. Bu durum teknolojik gelişme ve iletişim sektörü ile de birleşince işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yaptıkları yatırımları arttırmıştır. Her yeni ürün yeni bir hizmet ve kalite anlayışını beraberinde getirmektedir. Müşteri memnuniyeti üzerine kurulu bir üretim anlayışının olduğu dünyada KİT'lerin kalite, maliyet ve verimlilik üçgeninde serbest piyasa ekonomisi içinde rekabet edebilir mal ve hizmet üretmesi gerçeği ile karşı karşıyadır. Araştırma geliştirme, üretim planlaması, toplam kalite yönetimi, sistem analizi gibi kavramlar bu yüzyılın üretim anlayışına yön vermektedir.

¹⁴² Baklacioğlu, a.g.e, s.128.

2. 6. 5. Yeni Yatırımlar İle İlgili Sorunlar

KİT'ler faaliyet alanlarında uzmanlaşmış büyük teşebbüsler olmalarına rağmen yetenekli ve etkin bir yönetim kadrosu oluşturamadıkları için genellikle isabetli yatırım kararlarının alınmasını sağlayacak projeler hazırlayamamaktadır. Bu nedenle hayata geçirilen projeler de siyasal baskılarla, işletme amacına hizmet gerçeğinden uzak kararlar olmaktadır.¹⁴³ Bu yatırım kararları KİT'lerin ve ülkenin gereksiz yere finansman, teknoloji ve işgücü kaybına neden olmaktadır.

Yatırım programlarının üstte belirttiğimiz diğer sektörler ile eşgüdüm içinde orta ve uzun vadeli programlar çerçevesinde, doğru zamanda doğru yerde hayata geçirilmesindeki güçlükler var olan KİT sermayesinin de etkin olarak kullanılmadan yok olup gitmesine neden olur.

2. 6. 6. Diğer Sorunlar

KİT'lerin tabi oldukları mevzuattan kaynaklanan hukuki sorunlar, yasal statü farklılıklarından kaynaklanan yönetim ve denetimdeki koordinasyon eksikliği, siyasi iradenin baskısı, denetim ve gözetim zorlukları diğer sorunlar olarak karşımıza çıkar.¹⁴⁴

Hukuki sorunlar: 233 sayılı KHK ile KİT'lerin yapı ve işleyişinin düzenlenmesine rağmen, gerek özelleştirme çalışmaları gerekse KİT'lerle ilgili yeni yasaların ortaya çıkardığı çelişkiler en büyük hukuki sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu durum KİT'lerin yönetim ve denetimini iyici içinden çıkılmaz bir hale sokmuştur. 4046 sayılı özelleştirme kanunu, 4603 sayılı kamu bankaları kanunu, 399 sayılı KİT personel rejimini düzenleyen kanun tüm KİT'lerin tek elden denetlenmesi yetkisini kaldırmış, hukuki olarak anayasanın 165. maddesinde tanımlanan KİT'ler kamu sahipliği değişmediği halde statüleri kanun ve KHK ile değiştirilmiştir. Bu durum kimi kamu teşebbüsleri için daha etkin bir görev yapabilmenin önünü açar iken kimi kamu teşebbüslerinin ekonomik hayattaki işlerliğini yitirmesine neden olur.

¹⁴³ a.g.e, s.130.

¹⁴⁴ a.g.e, s.131.

Koordinasyon: Statü farklılıkları, farklı bakanlıklara bağlı olmaları, ortak bir yönetim ve denetim organının olmayışı teşebbüsler arası işbirliği ve koordinasyonun önündeki en büyük engeldir. DPT'nin beş yıllık kalkınma programı çerçevesindeki hedef ve programları, maliye bakanlığının finansman yoluyla sağlamaya çalıştığı koordinasyon yetersiz kalmaktadır. Ayrıca ilgili bakanlığın çalışmaları, kamu teşebbüslerinin kendi aralarında ve devletin diğer organlarıyla olan işbirliğini sağlıklı biçimde yürütmesine engel olmaktadır.

Siyasi ve idari baskı: Teşebbüsler üzerinde ekonomik gerekler dışındaki siyasi ve idari baskılar özellikle personel istihdamı ve teşebbüsün ürettiği mal ve hizmetin piyasa fiyatları üzerinde olmaktadır.

Denetim ve gözetim: Teşebbüsler üzerindeki TBMM denetimi etkisiz olmakla birlikte, farklı yasalarla farklı statülerde görev yapan KİT'lerin denetimi zorlaşmaktadır. Teşebbüsler üzerindeki yasayla belirlenmiş gözetim yetkisi ilgili bakanlıklarca aşılınca aşırı bürokrasi teşebbüslere hakim olmaktadır.

2. 7. Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılması Kapsamında Özelleştirilmesi

Özelleştirme, kamu mülkiyetinde olan teşebbüs ve malların mülkiyet ve yönetiminin, satış ve devir yöntemiyle özel kişi yada kurumların eline kısmen yada tamamen geçmesi anlamına gelir. Mülkiyet devrinin iki amacı vardır: KİT'ler üzerindeki devletin kontrol ve müdahalesini kaldırarak serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak ikincisi ise bu kuruluşların hangi sebepten olursa olsun hazineye olan yükünü azaltmaktır.¹⁴⁵ Özelleştirme kavramı, millileştirme kavramının karşıtı gibi görünse de burada amaç, sermayenin tabana yayılması olup kamu teşebbüslerinin yerli ve yabancı kuruluşlara ayırt edilmeksizin satışı söz konusudur.

Türkiye'de KİT'ler, ekonomik, mali, ideolojik ve politik gerçekler karşısında serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek, yabancı sermayenin yurt içine çekilmesini sağlamak, kamu finansmanını sağlamak, verimliliği arttırmak, mal ve hizmet üretimindeki kalite ve çeşitliliği arttırmak gibi sebeplerle, 24 Ocak Kararları'yla birlikte ekonominin dışa açılması kapsamında özelleştirme çalışmalarına 1980 sonrası başlanır.

¹⁴⁵ Altıntaş, a.g.e., s.50.

Özelleştirme esas itibariyle sermaye şirketlerine dönüştürülen KİT hisselerinin halka, özel kişi ve kuruluşlara satışı veya devri şeklinde olmakla birlikte; müesseselerin, kamu iştiraklerinin, bağlı ortaklıklarının, işletmelerin, belli mal varlığının tamamının veya belli bir yüzdesinin satış yoluyla devri olabileceği gibi kamu-özel ortak girişimleri, kamunun yürüttüğü mal ve hizmet üretiminin ihale ve imtiyaz yoluyla işletme hakkının özel şirketlere devri şeklinde de olabilmektedir.

Türkiye’de ki KİT’lerin iyi kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleri bakımından değerlendirilmeleri; özel sektörle eşgüdüm içinde uluslararası uygulamaların çok yönlü olarak ele alınması noktasında özelleştirilme çalışmalarına yön verilmesi ülke gerçekleri ile daha iyi örtüşecektir.

2. 7. 1. Özelleştirmenin Amaç ve Gerekçeleri

Özelleştirmenin amaçları, genel ve özel amaçlar olarak iki ayrı bölümde ele alınabilir. Genel amaçlar ekonominin tüm sektörlerine ilişkin olarak hem ekonomik hem de sosyal boyutu bulunan amaçlar taşımaktadır. Özel amaçlar ise kamu sorununa ve özellikle KİT sorununa ilişkindir.¹⁴⁶

Genel amaçları, serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek, ekonomide verimliliğe bağlı olarak kârlılığı arttırmak, gelir dağılımını iyileştirmek, tasarrufların daha büyük oranda teşebbüs hisse senetlerine yönelmesini sağlayarak sermaye piyasalarının gelişimine yardımcı olmak olarak sıralanabilir.

Özel amaçlar, kamunun ürettiği mal ve hizmetlerdeki tekelleri kaldırarak piyasaları rekabete açık hale getirmek, kamu sektörünün dış finansman ihtiyacını azaltmak, Hazine’nin ve KİT’lerin ana işletmeleri için ek finansman ihtiyacını sağlamak, ülkeye KİT’ler aracılığı ile yabancı sermaye girişi sağlamak ve aynı zamanda teşebbüslerinin verimliliğini arttırmak olarak sıralanabilir.

Özelleştirmenin ekonomik, mali, ideolojik ve politik gerekçeleri vardır.¹⁴⁷ Ekonomik gerekçelerin başında serbest piyasa ekonomisi ile refah toplumuna ulaşmanın bir yolu olarak, kamu işletmeciliğinden rekabetçi özel teşebbüsün piyasalara hakim

¹⁴⁶ a.g.e., s.54.

¹⁴⁷ a.g.e., s.52.

olduğu bir yapıya kavuşma amaçlanmaktadır. Serbest piyasa ekonomisinin işlerliği içinde devletin piyasalar ve fiyatlara müdahaleci yapısını asgariye indirmektir.

Mali gerekçelerin başında hazinenin KİT finansmanını azaltmak gelmektedir. Piyasada devlet müdahalesinin olduğu durumlarda gerçekçi Pazar fiyatları oluşmadığı için yüksek enflasyon ve ek vergi yükü getirmektedir. Devletin ekonomi ile ilgili dolaylı ve dolaysız müdahaleleri hür teşebbüsün önünü tıkamaktadır. Ama asıl önemlisi politik tercihlerdir. Devletin ekonomi piyasalarında ve pek çok alanda ağırlığı olduğu sistemler sosyalist bir düzeni de peşinden getirmektedir. Bu bir politik tercih olup uygulanan ekonomi politikalarının o toplumun yapısıyla sağlayacağı uyuma bağlıdır. Tablo 23’de özelleştirmenin amaçları farklı boyutlarda karşılaştırılmıştır.

Tablo 23. Türkiye’de Özelleştirmenin Amaçları

EKONOMİK AMAÇLAR	SOSYAL AMAÇLAR	POLİTİK AMAÇLAR
Serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak, devlet tekellerinin kaldırılması	Dengeli gelir dağılımının sağlanması, milli servetin geniş halk kitlelerine dağılması	Kişisel mülkiyet fikrinin topluma yerleştirilmesi
Devlet bütçesindeki mali yükün asgariye indirilerek devlete ek finansman sağlanması, verimliliğin artırılması	Sosyal sınıflar arasındaki gelişmişlik farkının asgariye indirilmesi	Devlet yönetimince arzulanmayan politik tercihlerden halkın uzaklaştırılması
Serbest piyasanın geliştirilmesi ve servetin geniş kitlelere yaygınlaştırılması	Eğitim, sosyal güvence, sağlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması	

Kaynak: TÜGİAD, 2000’li Yıllara Doğru Türkiye’nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: IV Özelleştirme, İstanbul: 1999, s.41.

Özelleştirmeye karşıt görüşler ekonomik, mali, siyasal ve sosyal hedeflerde karşımıza çıkmaktadır. Serbest piyasa mekanizmasının kaynakların optimum dağılımındaki yetersizliği, mali piyasalarda devletin kar ve gelir sağlamaktan öte sosyal yayanı gözetmek gibi önemli bir görevi vardır. KİT’ler ulusal bağımsızlığın sembolü olarak görülmekte, yabancı sermaye akışı ülke güvenliği açısından belli noktadan sonra tehlike olarak görülmektedir. Gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesi, işsizlik ve toplumsal barışın korunması KİT’lerin ana sosyal hedefleri arasında yer almaktadır.

2. 7. 2. Özelleştirme Yöntemleri ve Karşılaşılan Sorunlar

Hisse senetlerinin halka arzı, blok (doğrudan) satış, sermaye piyasalarında hisse senetlerinin satışı, yarım kalmış tesislerin satışı, çalışanlara ve bölge halkına satış, stratejik satış yöntemleri KİT'lerin yapısına ve hükümetlerin amacına göre değişmektedir. Ancak en yaygın olarak kullanılan yöntem, hisse senedi satışları yöntemidir. Hangi yöntemin kullanılacağı genellikle özelleştirilecek kuruluşun yapısına, yasal hükümlere ve amaca göre değişmektedir.¹⁴⁸

Sermaye Piyasası Kanalıyla Hisse Senedi Satışı: KİT'lerin ticaret hukukuna tabi sermaye şirketlerine dönüştürülmesi ile tamamının yada belli bir bölümünün hisse senetlerinin özel kişi ve kuruluşlara sermaye piyasaları aracılığı ile satışlarıdır. Hisse senetleri satışa çıkarılacak kuruluşun, aktif değerlemesinin yapıp öz kaynaklarının hesaplanması tamamlandıktan sonra hisse senedi fiyatları belirlenir. Satılacak hisse senedi miktarı ve satış yöntemi tespit edilerek satış ilanı yapılır.

Teklif Alma Yoluyla Hisse Senedi Satışı: Bu yöntemde hisse senetlerinin sermaye piyasalarında satışı olmayıp, hisseleri satın alabilecek yeterlilikteki kişi ve kuruluşlardan teklif alma yöntemi ile hisselerin satılması şeklinde ki uygulamalardır.

Direk veya Özel Satış: KİT aktiflerinin bir kısmının, müesseselerin, bağlı işletmelerin ve iştiraklerin belli firmalarla pazarlık sonucu satışına dayanır. Bu yöntem daha çok KİT'lere bağlı işletmelerin ve iştiraklerin satışında kullanılır.

Kamu Özel Sektör Ortaklığı: Büyük ölçekli ve yüksek risk taşıyan yatırımların, kamunun ve özel sektörün ortak olduğu anonim şirketlerce gerçekleştirilmesi ya da mevcut kamu üretim tesislerinin özel sektöre açılması ile karma kuruluşların oluşturulmasıdır.

Kiralama ve Yönetim Devri: Bu yöntem daha çok özelleştirilecek teşebbüslerinin performans ve verimliliklerini arttırmak amacıyla KİT'lerin özel sektöre kiralanması yada yönetim devri şeklinde olur.

¹⁴⁸ a.g.e., s.58.

Diğer özelleştirme alternatifleri: Gelir ortaklığı senetleri, sözleşmeyle hizmetlerin devri, devletin rolünün azaltılması gibi yöntemlerdir. Bu yöntemlerde daha çok KİT'leri özelleştirmeye hazırlamak için uygulanan yöntemlerdir.

Özelleştirmenin en önemli amacı ekonomiyi piyasa güçleriyle daha uyumlu hale getirmektir. Bu sayede verimliliğin ve katma değer artması ile ekonomide büyüme gerçekleşecektir. Bir anlamda iktisadi büyümenin sağlanmasında devletçiliğe alternatif bir büyüme modelidir. Sermaye piyasalarının gelişmesi ise ikinci önemli amaçtır. Ülkelerin siyasi yapısı ve politik tercihleri özelleştirmede karşılaşılan güçlükleri değiştirmektedir. Önemli olan ülkelerin özelleştirmeyi hangi amaca yönelik kullandıklarıdır. Karşılaşılan en büyük sorun, özelleştirilecek KİT'lerin yeniden yapılandırılarak mali ve ekonomik yapılarının düzenlenmesidir.

Özelleştirmenin devletin ekonomik alandaki ağırlığını kaldırması ve piyasa mekanizmasının işlerlik kazanması iken zamanlama yanlışlıkları finans piyasalarının dengesini bozabilmektedir. Aynı zamanda özelleşme ile rekabetçi bir piyasa beklenirken özel monopollerin doğması da gündeme gelebilir. Siyasi riskler de iktidar partileri için küçümsenmeyecek bir öneme sahiptir. KİT'lerde çalışan bürokratlar, sendikalar özelleştirme sonucu yetki ve güçlerini kaybedecekleri için özelleştirmeyi engelleyici tavırlar sergileyebilmektedirler.

2. 8. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasında Karşılaşılabilecek Güçlükler

Türkiye ekonomisinin uluslararasılaşma süreci, 1980'li yıllarda değişen ekonomik ve siyasi yapı içerisinde gündeme gelmiştir. Türkiye'nin 1980 yılından sonra piyasa ekonomisine geçiş kararı aldığı bu yeni dönem; daha çok uluslararası şirketlerin Türkiye'ye dolaylı ve doğrudan yatırım yaptığı, Türkiye'nin ise piyasa ekonomisine geçmekte tereddütler yaşadığı bir süreç olmuştur. Özellikle KİT'lerin liberal ekonomiye adaptasyonunda yaşanan güçlükler, çokuluslu şirketlerin bu alanlardaki pazar hakimiyetiyle son bulmuştur.

Piyasa ekonomisine yabancı olan devlet işletmeleri, yıllardır hakim oldukları yurtiçi pazar paylarının, hızla çokuluslu şirketlerin eline geçmesine adeta seyirci kalmışlardır. Monopol yapının sona ermesi, verimlilik ve kârlılığın rekabet edebilmenin

ön şartı olduğu bu yeni ekonomik düzen, 1980’li yılların başından itibaren KİT’lerin yeniden yapılandırılması sürecini başlatmıştır. 1970’li yılların sonuna doğru Batı Avrupa ülkelerinde başlayan özelleştirme çalışmaları Türkiye’de 1980’li yılların ortalarına doğru gündeme gelmiştir.

Avrupa bu yeni süreci, bölgeselleşmeden ekonomik birlikteliğe, yerel ekonomi politikalarından uluslararasılaşma süreci kapsamında hızla geçmiştir. 80’lerin sonunda Sovyet Bloku’nun yıkılması, Kıta Avrupa’sını yeni bir yapılanmanın içine sokmuştur. Türkiye, Avrupa’da yaşanan bu ekonomik değişim sürecini on yıl geriden takip ederken, Avrupa ve diğer gelişmiş dünya ülkelerindeki yeni trendlerden biri de arkasında devlet desteği bulunan çokuluslu şirketlerin uluslararası pazarlara hakim olduğu yeni bir dönem başlar.

KİT’lerin her şeyden önce mevcut haliyle yönetim etkinliğinin önündeki en büyük engel, tüm kanun ve yönetmeliklere rağmen hükümet müdahaleleridir. Yeniden yapılandırmadaki zamanlamanın seçimindeki yapısal aksaklıklar da KİT’lerin pazar ekonomisi içinde rekabet edebilirliğini azaltmaktadır. Türkiye’de özellikle tarıma dayalı sanayi dallarında özel sektörün yatırım yapmadaki iştahsızlığı ve bu sanayi dallarında ithalata dayalı bir rejimin uygulanması, Türkiye’nin hem katma değer hem de istihdam alanlarındaki çözüm politikalarını güçleştirmektedir.

Modern işletmecilik, serbest piyasada rekabet edebilirlik için maksimum kâra minimum işletme maliyetleriyle ulaşmayı amaçlamaktadır. Yaratılan katma değer bir denge ekonomisi üretip üretmediği hala tartışılmaktadır. Bu kapsamda piyasa ekonomisi içinde tutunmak isteyen KİT’lerin yeniden yapılandırılmasında karşılaşılan en büyük sorunların başında yönetimin edilgen yapıdan kurtularak etkin bir hâl almasındaki güçlükler gelmektedir. Yönetim özerkliğinin sağlanamaması, yeni yatırımların finansmanında yaşanan güçlüklerin yanında doğru yatırımların zamanlamasındaki eksiklikler, pazarlama ile ilgili olarak dağıtım kanallarının seçimindeki öncelikler, fiyat politikalarının uluslararası piyasalarla rekabet edebilirliğindeki sıkıntılar, teknolojik olarak gerekli yatırımların zamanlaması ve araştırma geliştirmeye ayrılan finansman yetersizliği, iştiraklerin pazar ve yönetim seçimi, etkin denetim yoksunluğu yeniden yapılandırmada karşılaşılabilecek güçlüklerdir.¹⁴⁹

¹⁴⁹ a.g.e., s. 35-38.

Burada önemli olan kamu işletmeciliğinden hangi sektörlerde, ne zaman, nasıl bir ekonomik örgütlenme ile vazgeçileceğidir. Bu sebeple yeniden yapılandırmanın önündeki en büyük engelin zamanlama hatası olduğu ikinci sırada ise dünya piyasalarının geleceğinin tam olarak analiz edilememesi, devletin yatırım yapmaktan vazgeçeceği sektörlerde alt yapının sağlanamamış olması, özelleştirme uygulamalarının ülke gerçeklerinden uzak olması sayılabilir.

KİT'lerde modern işletmecilik anlayışını uygulayabilmek için, günümüz uluslararası ekonomi piyasalarının iyi analiz edilerek, bu çerçevede hazırlanacak stratejik planların uygulamaya konması gerekmektedir. Uluslararası modern işletmecilikte başarı, işletmeciliği devletin mi özel teşebbüsün mü yaptığı değildir. Burada önemli olan işletme yönetiminin uluslararası piyasaların hangi yönde geliştiğini iyi analiz etmesi ve yatırım kararlarını bu doğrultuda alabilmesidir.

2. 9. Uluslararasılaşmada Modern İşletmelerin Yönetim Organizasyon Uygulamaları

Uluslararası piyasalara açılan işletmeler, içinde buldukları bu yeni ekonomik çevrede faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, yönetim ve organizasyonlarını bu ülkenin çevre şartlarına göre yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Yeniden süreçleme dediğimiz bu kavram, işletmelerin yeniden yapılandırılmalarında son derece önemlidir. Çünkü değişen çevre şartları karşısında ne eski pazar koşulları, ne üretim teknikleri ne de rekabet avantajları kalmıştır. Uluslararasılaşma insan hakları, haberleşme, teknoloji, yönetimde mükemmellik, yönetim ve organizasyondaki yeni gelişmeleri etkilemektedir.

Uluslararasılaşma kararı alan işletmelerin dış piyasalarda faaliyet gösterebilmeleri için, stratejik planlama çerçevesinde yönetim ve organizasyonlarında güçlü ve köklü değişiklikler yapmaları gerekir. Bu kapsamda öncelikle yeniden süreçleme bölümünün organizasyon şemasına dahil olması ve bir danışma kurulu gibi çalışması gerekir. İşletmelerin öncelikle yurt içinde daha sonra uluslararası piyasalarda rekabet koşullarına uyabilmesi, müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz mal ve hizmet sunabilmesi için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması gerekir.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Koçel, a.g.e., s.403.

Uluslararasılaşma temel hedef olduğuna göre öncelik ana teşkilatın, uluslararası yatırımları dikkate alarak bir örgüt ve yönetim stratejisinin belirlenmesi olacaktır. Bu süreci değişimi planlamak, yönetmek ve sonuçlandırmak olarak ele alabiliriz. Süreç yenileme programı dahilinde öncelikle iş analizi yapılarak, değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir. Mevcut işleyişte iş yapanların karar verici hale gelmesi ile yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiş olur. Özellikle işgücü ağırlıklı işlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabii sırasında takip edilmeli, işlerin niteliğine göre değişen farklı versiyonlar göz önünde bulundurulur. Halen katma değer yaratmayan sadece birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilerek iş gören maliyetleri azaltılır. Bu yöntemle merkezi bir yönetim anlayışı yerine yerinde yönetim ve denetlemenin avantajları kullanılarak işgücünün ve insan gücü dışı faaliyetlerin etkinliği artırılabilir.

Süreç yenileme programı sonunda alınacak kararlar doğrultusunda, işletme uluslararası piyasalara tek başına girebileceği gibi stratejik birlikler de oluşturabilir. Stratejik birlikler, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetleridir. Ortak girişimler ve stratejik birlikler oluşturma, öngörücü ve basiretli bir yönetim tarzıdır. Faaliyet konuları farklı işletmelerin herhangi birinin faaliyet gösterdiği alanda yada diğer üçüncü bir sektörde yatırım yapmak için kaynaklarını birleştirerek bir araya gelmesidir.¹⁵¹ Stratejik birlikler, uluslararası piyasalarda daha çok şirket evlilikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede pek çok işletme global düzeyde strateji belirleme ve yeni fırsatlardan yararlanma imkanı bulur.

Süreç yenileme programının en büyük etkisi mevcut yönetim kadrosunun değişikliğe uğramasıdır. Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmayı amaçlar. Amaç işletme organizasyonunu daha yalın hale getirip uluslararası faaliyetlerde bulunurken işletmeyi değişimlere karşı daha ensek kılabilmektir.¹⁵² Bunun için ara kademelerin mümkün olduğunca ortadan kaldırılması ile yönetim alanı genişleyecektir. Kademe azaltmanın temel hedefi hem işletme organizasyonunu daha yalın hale getirmek hem de karar verenle işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Önemli olan müşteri ile karşı karşıya kalan personeli güçlü ve etkin kılabilecek organizasyon yapısına kavuşmaktır. Kademe azaltmada

¹⁵¹ a.g.e., s.426.

¹⁵² a.g.e., s.428.

müşteri memnuniyeti alt sistemlerin alınan kararları en etkin biçimde uygulayabilmeleri ile yakından alakalıdır. Kademe azaltma işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuç olarak rekabet güçlerini arttırmaları ile sonuçlanmaktadır. Olumsuz yönü ise işsizlik ve sosyal sorunlar olarak karşımıza çıkar.

Kademe azaltma işleminden sonra uluslararası iş yapabilme kabiliyetine sahip personelin geliştirilerek güçlendirilmesi gerekmektedir. İşletme yönetiminin aynı işi daha başarılı ve daha verimli nasıl yapılabileceğini bulması gerekir. Uluslararası piyasalarda sürekli değişen çevre koşullarına daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacıyla, karar verme hakkının en alt kademedeki personele kadar kaydırılması hem bu amacı gerçekleştirmeye yardım eder, hem de organizasyondaki kademe sayısını azaltarak personel maliyetlerini düşürerek verimliliği artırır.¹⁵³ Personel güçlendirmede ki en büyük problem, yetki devri konusunda yaşanmaktadır. Herhangi bir işin yapılmasındaki karar verme hakkının asta devri beraberinde rol çatışmalarını getirebilmektedir. Ancak astın yaratıcılığını ve motivasyonunu olumlu yönde arttırmaktadır.

Modern işletmecilikte işletmelerin farklı ülkelerde farklı mal ve hizmetleri en verimli biçimde üreterek müşterilerine sunmalarına yardımcı olmak için şebeke organizasyonları oluşturulmaktadır. Şebeke organizasyonlarında bir mal ve hizmet üretmek için yapılması gereken işlerle, bu işler için gerekli kaynakların tek bir bünyede toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılması esasına vardır.¹⁵⁴ Bu durumda ana işletme içinde farklı küçük işletmeler ortaya çıkar. Bu organizasyonla hiyerarşik yapıdan oldukça uzak bir yönetim anlayışı sergilenir. Şebeke organizasyonlarda her temel faaliyet üretim, satın alma, pazarlama gibi ayrı bir yönetim altında yapılandırılır.

Şebeke organizasyonları, dahili, dengeli, dinamik olmak üzere üçe ayrılır.¹⁵⁵ Dahili organizasyonlarda, temel faaliyetler farklı işletme bünyelerine ayrılırken kaynakların tümü merkez işletmede toplanır. Dengeli şebekede, belirli bir mal ve hizmet üretimindeki kaynaklar tamamen birbirinden bağımsızdır. Her işletme yönetim ve sahiplik olarak da birbirinden bağımsızdır. Sadece belirli bir mal ve hizmetin üretimi

¹⁵³ a.g.e., s.414.

¹⁵⁴ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5.b., İstanbul: 2001, Beta Basım, s.264.

¹⁵⁵ a.g.e., s.265-269.

için alışverişte bulunurlar. Dinamik şebekede lider bir işletme yoktur. Belirli konularda uzmanlaşmış işletmelerin ortak bir mal yada hizmet üretimi için kendi uzmanlık alanlarında diğer işletmelerle işbirliği içine girmeleridir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde daha esnek ve hızlı kararlar alarak, sabit maliyetlerin azaltılması ve organizasyon yapısının küçülerek etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda yığılım organizasyonları çalışma grupları organizasyonu olarak ele alınabilir.¹⁵⁶ Yurt dışı faaliyetlerde bazı işler süreklilik arz edebileceği gibi dönemsel de olabilmektedir. Bu organizasyon tarzında çalışmanın en büyük özelliği hiyerarşik sisteme dayalı mevki otoritesi yerine uzmanlaşmaya dayalı sonuç üretmeye, bilgi paylaşımına ve haberleşme ağırlıklı çalışmaya dayanmasıdır.

Gerek yurt içi faaliyetlerde gerekse uluslararası faaliyetlerde işletmelerin asli işlerinin dışındaki her türlü konuda uzmanlaşmış kurumlarla çalışmayı kurumsal kültür haline getirmesi gerekir. Böylece işletme yönetimi asli işi olan planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını daha rahat yerine getirebilmektedir. Özellikle güvenlik, temizlik, yemek, nakliye, bakım onarım işlemlerinin dışarıdan satın alınması organizasyonu daha da etkin kılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, başta sabit maliyetler olmak üzere önemli maliyet tasarrufları sağlarken aynı zamanda işletme yöneticilerinin kendilerini başka işletme organizasyonlarından farklı kılan faktörler üzerine çalışma imkanı bulmaktadırlar.¹⁵⁷

İşletmeler kısa ve uzun vade de kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde sektörde faaliyet gösteren diğer firmalarla karşılaştırmalıdır. İşletme, ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri belirleyerek, bunların karşısında kendi performansını ölçmeli, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi daha sonrada onların performansını geçmeyi hedefleyen bir süreci başlatmalıdır.¹⁵⁸ Türkiye açısından uygulamadaki en büyük güçlük, başarılı rakipler hakkında her konuda gerekli bilginin elde edilememesidir.

Öğrenen Organizasyon, bir işletme organizasyonunun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkartması ve bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması,

¹⁵⁶ a.g.e., s.274.

¹⁵⁷ a.g.e., s.126.

¹⁵⁸ Koçel, s.411.

personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade eder. Öğrenen organizasyon işletmeler için son safhayı ifade eder. Bir organizasyonun öğrenmesi esas itibariyle, organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurması ve bu konulara yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonun şu şekilde geliştiği görülmektedir. İlki bilen organizasyondur onu anlayan organizasyon takip eder. Anlayan organizasyonu düşünen organizasyon takip ederken, son aşama da öğrenen organizasyondur.¹⁵⁹

2. 10. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Ekonomik ve Sosyal Hayattaki Rolü ve Önemi

KİT'lerin dünya ekonomisi içerisinde geldiği nokta, piyasanın bütün yetersizliklerine rağmen devletten daha az mükemmel bir örgütlenme olduğuna ilişkin görüşün, piyasa ekonomisinin rekabetçi yapısı karşısında yenik düşmesi ile sonuçlanmış oluşudur. Ancak tüm bu süreçte yarattığı katma değer, istihdam, yeni yatırım olanakları, ürettiği mal ve hizmetlerin belli bir dönem içinde olsa talebi karşılamış olması, hepsinden önemlisi sermaye birikimine yardımcı olarak özel teşebbüsün bugünkü yapısına kavuşmasındaki en önemli ekonomi aktörü olduğu gerçeğidir.

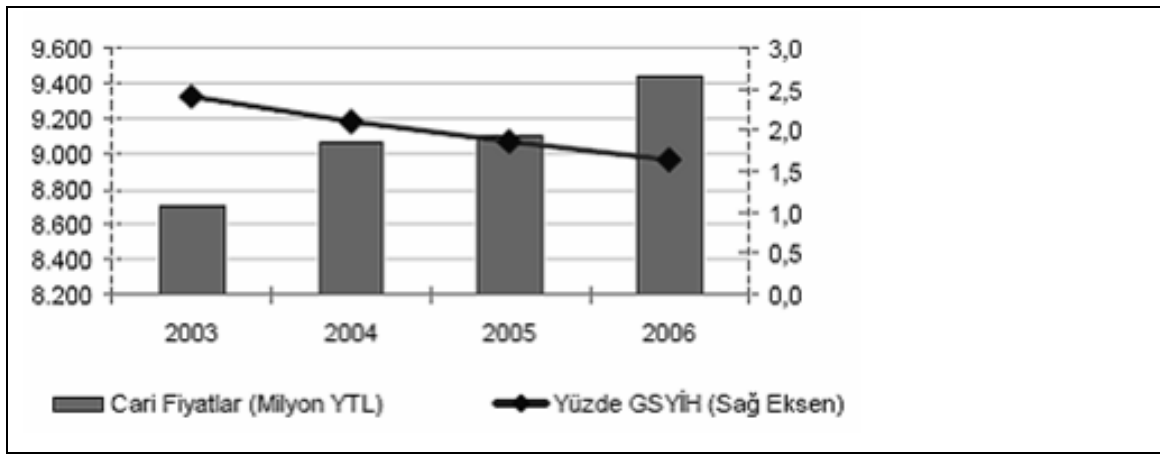
KİT'lerin yeniden yapılandırması adı ile yapılan özelleştirme çalışmalarının temel felsefesinde sermaye birikiminin tabana yayılması esası güdülürken, uygulamaya dönük işlemlerde uluslararası şirketler, yerli büyük sermayedarlar bu kuruluşları satın almaktadırlar. Gelir dağılımındaki adaletsizliği azaltarak toplam refahı arttırmak için ülke kazancının toplumun tüm kesimlerine dağıtılabilmesi gereğini nasıl yerine getirilmesi düşünülmektedir. Anahtar endüstri kollarında yapılan kamu yatırımlarıyla sağlanan sosyal faydanın yanında kamu bilincinin de toplumda yerleşmesi sağlanmıştır.

Kamu işletmeciliğinin gerek sosyalist ekonomilerde gerekse liberal ekonomilerde istihdam, gelir dağılımı ve refah seviyesinin yükseltilmesi gibi konularda tam bir başarı yakaladığı söylenemese de sadece özel teşebbüsün faaliyet gösterdiği kapitalist ekonomilerde de denge ekonomisi ne yazık ki oluşturulamamıştır. Görülen odur ki ülkelerin sosyal yaşamda toplam refah seviyelerini arttırmaları için kamu ve özel teşebbüs birlikteliği gerekmektedir. Burada önemli olanın özel teşebbüs yatırımları ile kamu yatırımları arasındaki ilişkinin iyi kurulması gereğidir.

¹⁵⁹ a.g.e., s.434.

2. 10. 1. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Gayri Safi Milli Hasılaya ve Hazineye Katkısı

Türkiye’de özelleştirme sürecinin hız kazandığı 2000’li yıllarla birlikte, mevcut ve özelleştirme kapsamındaki KİT’lerin GSYİH içinde yaratmış olduğu dönem kâr zararından faiz, karşılık, amortisman ve istihdam giderlerinin ayıklanması ile bulunan katma değer tutarı, 2000 yılında %2,51; 2002 yılında 3,84; 2004 yılında %2; 2006 yılında 1,7 olarak gerçekleşmiştir.¹⁶⁰ Son yıllarda Türkiye ekonomisi içinde KİT’lerin yaratmış olduğu katma değer Şekil 7’de gösterilmiştir.



Kaynak: HM, 2006 KİT Hazine Pay sahipliği Raporu, Ankara, Ağustos 2007, s.12.

Şekil 7. Türkiye’de KİT’lerin Katma Değeri

Hazine Müsteşarlığı portföyünde 2006 yıl sonu itibarıyla 20 KİT, 4 kamu bankası ve 2 diğer işletme olmak üzere toplam 26 kamu işletmesi bulunmaktadır. Nominal sermayesi 31 milyar YTL olan söz konusu işletmelerin ödenmiş sermayesi 27 milyar YTL düzeyindedir. KİT ile merkezi yönetim bütçesi arasındaki mali ilişkiler, KİT’lerden bütçeye yapılan hasılat ödemeleri, temettü ödemeleri ve diğer vergi ve yasal yükümlülüklerden oluşurken, Hazine Müsteşarlığı bütçesinden KİT’lere sermaye ödemeleri ile görev zararı/gelir kaybı ödemeleri yapılmıştır.¹⁶¹

KİT’lerin 2006 yılı verileri ile bütçeden KİT’lere aktarılan sermaye ödemesi 1,9 Milyar YTL, görev zararı ödemesi 710 Milyon YTL olup toplam 2,6 Milyar YTL’ dir. Yine aynı dönemde KİT’lerden bütçeye yapılan ödemeler 3,4 Milyar YTL temettü ve 191 Milyon YTL hasılat payı olmak üzere toplam 3,6 Milyar YTL’ dir.

¹⁶⁰ a.g.e., s. 12.

¹⁶¹ HM. a.g.e., s. 4.

Aktif büyüklüğü 73 milyar YTL' i bulan KİT'lerin 2006 yılı brüt satışları 44 milyar YTL ve dönem karı 1,2 milyar YTL olmuştur. KİT'ler asit test oranı 1,01, alacakların tahsil süresi 190 gün, nakit çevirme süresi 101 gün, finanssal kaldıraç oranı %47, öz sermaye getiri oranı %2,17, faaliyet kârının satışlarına oranı %3, satışların aktiflere oranı da %60 olarak gerçekleşmiştir.

KİT'lerin genel ekonomi içinde GSYİH oranından aldığı paydaki değişimi görebilmek için, KİT'lerin Planlı Kalkınma dönemlerinde gerçekleşen katma değerleri karşılaştırmalı olarak incelemek gerekmektedir. KİT'lerin GSYİH içinde yarattığı katma değer, 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde %7,4 iken bu oran 4. kalkınma planı döneminde %8,4 olmuştur.¹⁶² 1986 yılında GSYİH içinde yarattığı katma değer %16,6 iken 1990 yılında %13 olmuştur.¹⁶³ 2006 yılında dönem kâr zararından faiz, karşılık, amortisman ve istihdam giderlerinin ayıklanması ile bulunan katma değer tutarı 9,4 milyar YTL ile gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) %1,7'sine karşılık gelmektedir.¹⁶⁴

Yıllar itibarıyla Türkiye ekonomisinin yarattığı katma değerdeki bu değişimin yönü, genel ekonomi politikalarının hangi yönde değiştiğini göstermektedir. KİT'lerin GSYİH içindeki katma değer payı azaldıkça, kişi başı milli gelir ortalamalarındaki değişimin, piyasanın diğer aktörlerince (serbest teşebbüs) yüklenildiği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

2. 10. 2. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Üretim, İstihdam ve Yeni Yatırımlara Katkısı

Hazine portföyünde bulunan 20 KİT ve dört bağlı ortaklığın brüt satışları 2006 yılında %26 artışla 44 milyar YTL' e ulaşmış olup, dönem kârı ise aynı dönemde %23 düşüşle 1,2 milyar YTL'e gerilemiştir. Satışlardaki %26'lık artışa rağmen satış maliyetlerinin %29 artması, KİT sisteminin kârlılığındaki azalmanın temel sebebidir. Özellikle 2006 yılı mayıs-haziran ayı kur artışları, hammadde girdisi ithalata dayalı olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPO), BOTAŞ, Elektrik Üretim Anonim Şirketi (EÜAŞ) ve Türkiye Elektrik İşletmeleri Anonim Şirketi (TEİAŞ) gibi KİT'lerin faaliyet kârlarını negatif yönde etkilemiştir.

¹⁶² Altıntaş, a.g.e., s. 15.

¹⁶³ HM. a.g.e., s.12.

¹⁶⁴ a.g.e., s.103-109.

Tablo 24’de hazinenin elinde bulunan KİT’lerin 2006 yılı üretim, maliyet, kar-zarar durumunu, 2004 ve 2005 yılları ile mukayesesi görülmektedir.¹⁶⁵

Tablo 24. KİT’lerin Özet Gelir Tablosu (2004-2006)/(Cari Fiyatlar-Milyon YTL)

Özet Gelir Tablosu	2004	2005	2006	Değişim (%)	
	(1)	(2)	(3)	(2)/(1)	(3)/(2)
Brüt satışlar	29.332	34.886	44.061	19	26
Yurt içi	27.264	31.839	39.924	17	25
Yurt dışı	1.156	1.383	1.614	20	17
Görev zararları	692	1.364	1.408	97	3
Satış indirimleri	192	218	529	14	143
Satışların maliyetleri	25.145	30.865	39.928	23	29
Faaliyet giderleri	1.738	1.885	2.159	8	15
Faaliyet kar-zararı	2.258	1.917	1.445	-15	-25
Diğer faaliyetlerden doğan gelirler	3.449	1.175	3.775	-66	221
Diğer faaliyetlerden doğan giderler	2.159	552	2.271	-74	311
Karşılık gideri	72	266	218	271	-18
Finansman giderleri	719	428	992	-40	132
Faiz giderleri	405	279	437	-31	57
Kur farkları	310	146	552	-53	277
Olağan dışı gelir ve karlar	371	1.159	642	213	-45
Olağan dışı gider ve zararlar	1.437	1.755	1.434	22	-18
Dönem kar-zararı	1.762	1.516	1.166	-14	-23
Dönem net kar-zararı	1.232	1.028	799	-17	-22
Dönem net kar-zararı / GSYİH	0.29	0.21	0.14		

Kaynak: HM, 2006 KİT Hazine Pay sahipliği Raporu, Ankara, Ağustos 2007, s. 9.

Tablo 24’de 2000 yılı sonrası özelleştirme kapsamına alınan ve diğer nedenlerden (satış, tasfiye vd.) dolayı hazine portföyünden çıkarılan 233 sayılı KHK kapsamındaki kuruluşlar (TEKEL, vb.) bulunmamaktadır. Ayrıca TCDD’ye bağlı ortaklıkların hesapları ayrı olarak izlenmektedir. Hazine portföyünde bulunan KİT’lerin üretimleri karşısında yurt içi ve dışı satışlarının ortalama %20 oranında arttığı görülmektedir. Ancak bu KİT’lerin hammadde girdileri ithalata dayalı olduğu için, bu durum satış maliyetlerini ortalama %30 dolayında arttırmış, kârlılığı da %20 oranında azaltmıştır.

¹⁶⁵ a.g.e., s. 9.

Tablo 25’de dünyanın farklı bölgelerindeki karşılaştırmalı kamu personeli istihdam rakamlarını inceleyelim.

Tablo 25. Karşılaştırmalı Kamu Personeli Rakamları (2006)

Ülkeler	Kamu Personeli Sayısı *	Kamu Personeli Sayısının Nüfusa Oranı
USA	21.621.000	7,2
Fransa***	6.789.000	11,1
Almanya **	5.624.000	6,8
İtalya	3.642.000	6,2
Türkiye	3.019.000	4,1
İspanya	2.800.400	6,5
Yunanistan	1.004.883	9,1
Mısır	349.000	0,5
Singapur	109.600	2,4

Kaynak: (Çevrimiçi) www.laborsta.ilo.esa.un.org (Erişim Tarihi: 10.12.2007)

* Merkezi ve yerel yönetimler; kamu teşebbüsleri, sosyal fonlar.

** 2004 yılı verileri.

*** 2005 yılı verileri.

Dünyayı farklı ülkelerindeki kamu personelini gördükten sonra KİT’lerin ülke istihdamı içindeki yerini görebilmek için; Türkiye’nin toplam ülke istihdamının sektörler itibariyle dağılımını gösteren istatistikler Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Türkiye’de İşteki Durum ve Ekonomik Faaliyete Göre İstihdam Edilenler (2006-2007)

Sektör / Türkiye (15 Yaş+)	2006 Ağustos	%	2007 Ağustos	%
Tarım	6.809.000	29,2	6.591.000	28,0
Sanayii	4.531.000	19,5	4.496.000	19,1
İnşaat	1.382.000	5,9	1.519.000	6,5
Hizmetler	10.557.000	45,3	10.941.000	46,5
TOPLAM	23.279.000	100	23.547.000	100

Kaynak: TÜİK, **Haber Bülteni**, Ankara, S. 182, (Kasım) 2007.

2007 yılı Ağustos döneminde istihdam edilenlerin sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre 269 bin kişi artarak, 23 milyon 548 bin kişiye ulaşmıştır. Bu dönemde tarım sektöründe çalışan sayısı 218 bin kişi azalırken, tarım dışı sektörlerde çalışan sayısı ise 487 bin kişi artmıştır.¹⁶⁶Türkiye’de çalışan nüfusun yarıya yakını hizmet sektöründe, ikinci sırada tarım, üçüncü sırada ise sanayi sektörü olduğunu görülmektedir.

¹⁶⁶ TÜİK, **Haber Bülteni**, Ankara, S. 182, (Kasım) 2007.

Türkiye istihdamının genel yapısı incelendikten sonra Tablo 27’de KİT’lerin genel istihdam yapısı, KİT istihdamının ülke istihdamı içinde ki yeri, KİT istihdam maliyetlerinde yıllar itibariyle yaşanan değişim görülmektedir. 1974 yılında KİT’lerde istihdam edilen çalışan nüfusun, toplam çalışan nüfus içerisindeki oranı (tarım sektörü hariç) %10 iken 2007 yılı kasım ayı verilerine göre bu rakam (tarım sektörü dahil) %1’dir. 1974 yılından 2007 yılına gelindiğinde on katlık bir düşüş söz konusudur.

Tablo 27. Türkiye’de KİT’lerin Genel İstihdam Göstergeleri

	1985	1990	1995	2000	2002	2004	2006
Toplam Kuruluş Sayısı	48	49	50	41	42	36	29
Toplam Personel (işçi+memur)-kişi	653.066	643.058	496.352	434.655	384.104	329.717	226.340
Toplam İstihdam Maliyeti (Bin YTL)	973	16.168	222.904	4.116.951	7.202.548	8.961.459	7.081.680
İstihdam Giderleri/ GSYİH’ a Oran (%)	--	--	--	1,2	1,3	1,0	0,9
Yatırım Harcamalarının GSYİH’ a Oran (%)	--	--	--	--	0,87	0,35	0,48

Kaynak: HM, 2006 yılı KİT Hazine Pay Sahipliği Raporu, Ankara, Ağustos 2007, s.103.

KİT’lerde çalışan toplam personel (memur+işçi) sayısı 1974 yılında 377.808 iken bu rakam 1980 yılında 540.793, 1985 yılında 653.066, 1990 yılında 643.058 olmuştur. Özelleştirme çalışmalarının hız kazanmaya başladığı 2000 yılında 434.655 olan toplam personel sayısı, 2006 yılı sonunda 226.340 olmuştur. KİT istihdamının, toplam ülke istihdamı içindeki payı 2006 yılı için %7,5 olarak gerçekleşmiştir.

2006 verileri ile KİT’lerde istihdam edilen personelin ortalama yaşı 42, %79’u Lise ve altı eğitime sahiptir. %7,2’si kadın, %0,7’si de yabancı dil bilen personelden oluşmaktadır. 2007 verilerine göre üç milyon kamu çalışanı içerisinde %7,7 oranındaki bir kesim KİT’lerde görev yapmaktadır.¹⁶⁷ 1980’li yılların sonundan itibaren KİT’ler üretimde, istihdamda, yeni yatırımlarda giderek küçülmüştür.

¹⁶⁷ HM. a.g.e., s. 15.

Tablo 28’de, 233 sayılı KHK kapsamındaki KİT’ler ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlarının genel istihdam içindeki payları görülmektedir.¹⁶⁸

**Tablo 29. Türkiye’de Kamu Sektörü İstihdamına İlişkin Veriler (1)
(2007 Yılı III. Çeyrek İtibarıyla (2))**

(3)	BÜTÇE TÜRÜ	Kadrolu Personel	Sözleşmeli Personel	Sürekli İşçi	Geçici İşçi (7)	Geçici Personel	Diğer	Toplam
BÖLÜM I (3)	Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri	1.727.419	85.436	79.583	3.775	76.524	110.000	2.082.737
	Y.Ö.K., Üniversiteler ve İleri Teknoloji Enstitüleri	154.699	1.118	1.214	6.030	37	0	163.098
	Özel Bütçeli Diğer İdareler	32.064	7.544	3.391	12.408	0	0	55.407
	Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	2.562	2.128	0	0	0	0	4.690
	Sosyal Güvenlik Kurumları	27.001	173	223	0	0	0	27.397
	Döner Sermayeler ve Kefalet Sandıkları	8.353	18.167	2.146	29.949	0	0	58.615
	190 Sayılı K.H.K. Kapsamında Yer Alan Diğer Kamu İdareleri	4.647	455	1.140	738	0	0	6.980
BÖLÜM II (3)	233 Sayılı K.H.K. Kapsamında Yer Alan KİT’ler ve Bağlı Ortaklıklar	5.421	70.969	72.166	11.825	0	0	160.381
	Özelleştirme Programı Kapsamındaki Kuruluşlar (4)	1.626	13.622	44.506	12.917	0	0	72.671
	Kamu Bankaları (5)	8	1.149	31.564	564	0	0	33.285
	Özel Kanunu Bulunan Kuruluşlar (6)	7.030	0	546	0	495	0	8.071
BÖLÜM III (3)	İl Özel İdareleri	8.869	406	31.994	3.215	0	195	44.679
	Belediyeler ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri	80.272	4.880	59.972	121.097	0	3.434	269.655
	Belediye İktisadi Teşekkülleri	8.847	47	2.420	1.222	0	7.414	19.950
	GENEL TOPLAM	2.068.818	206.094	330.865	203.740	77.056	121.043	3.007.616

Kaynak: (Çevrimiçi) http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=1937&tb_id=7 (Erişim Tarihi: 17.03.2008)

- (1) Fiili (dolu) kadro ve pozisyon sayılarıdır.
- (2) 1.Dönem: 31 Mart itibarıyla, 2.Dönem: 30 Haziran itibarıyla, 3.Dönem: 30 Eylül itibarıyla, 4.Dönem: 31 Aralık itibarıyla.
- (3) 1.Bölüm Maliye Bakanlığı, 2.Bölüm Hazine Müsteşarlığı, 3.Bölüm İçişleri Bakanlığı verileri esas alınarak doldurulmuştur.
- (4) Özelleştirme programında yer alan kuruluşlardan, sermayesinin %50’den fazlası devlete ait olanları kapsamaktadır.
- (5) Kamu bankaları Ziraat Bankası, Halkbank, Eximbank ve Kalkınma Bankası’ndan oluşmaktadır.
- (6) Özel Kanunu bulunan kuruluşlar sermayesinin tamamı Hazine’ye ait olan TRT ve TÜRKİSAT A.Ş.’dir.
- (7) Geçici işçi sayıları, ilgili dönemde istihdam edilen en yüksek geçici işçi sayılarıdır. 4/4/2007 tarihli ve 5620 sayılı Kanun çerçevesinde geçici işçilerin bir kısmı sürekli işçi veya sözleşmeli personel pozisyonlarına geçirilmiştir. Geçici işçilerin iş akitleri yıl sonuna doğru askıya alınmaktadır. Bu iki nedenden dolayı geçici işçi sayıları bir önceki döneme göre önemli ölçüde azalmıştır.

¹⁶⁸ TÜİK, **Haber Bülteni**, Ankara, S.182, (Kasım) 2007.

KİT'lerin özelleştirme çalışmalarına hız verilen 2000 yılına kadar sabit sermaye yatırımlarının her beş yılda bir ortalama %500-800 oranında arttığı Tablo 29'da görülmektedir. 2000 yılından sonra KİT'lerin özelleştirme çalışmalarına hız verilmesiyle birlikte, toplam kamu yatırımları içinde KİT sabit sermaye yatırım oranlarının önceki yıllara göre hızla düştüğü görülmektedir.

Tablo 29. Kamu Kesimi Sabit Sermaye Yatırımları (Cari Fiyatlarla Bin YTL)

	1975	1980	1985	1990	1995	1998	2000	2002	2005
Konsolide Bütçe	22	186	1.030	8.902	123.777	1.185.148	3.493.364	9.873.235	12.132.865
KİT	26	239	1.721	10.203	80.873	903.601	2.228.027	3.184.751	3.592.692
İşletmeciler KİT	0	1	12	9.860	64.328	768.021	1.834.735	2.827.027	2.204.262
Tasarruflu KİT	0	0	0	175	2.284	11.894	21.420	0	0
Özleştirme Kapsamındaki Kuruluşlar	0	0	0	168	14.261	123.686	371.872	357.724	1.388.430
İller Bankası	2	16	97	792	8.386	94.977	297.917	327.654	525.766
Mahalli İdareler	2	16	207	1.959	66.212	797.978	1.693.583	3.646.264	7.834.409
Döner Sermayeli Kuruluşlar	0	0	0	521	4.057	24.014	115.739	140.896	280.170
Sosyal Güvenlik Kuruluşları	2	5	42	196	2.682	15.278	54.021	129.964	65.809
FONLAR	0	0	139	5.111	42.589	338.439	719.452	3.908	12.000
Düzenleyici Ve Denetleyici Kuruluşlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İşsizlik Sigortası Fonu	0	0	0	0	0	0	0	1.000	0
TOPLAM KAMU	55	462	3.236	27.684	328.576	3.359.435	8.602.103	17.307.672	24.443.711

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/gosterge/tr/1950-06/esg.htm> (Erişim Tarihi:01.05.2008)

KİT sabit sermaye yatırımları 2000 yılında cari fiyatlarla bir yıl önceye göre %107 nispetinde artmıştır. Bu artış diğer kamu kesiminde %55,9, özel sektörde ise %47,8 olmuştur. Reel yatırımlar incelendiğinde KİT yatırımlarının payının %7,5, kamu yatırımlarının payının %23,1, özel sektör payının ise %69,4 olduğu görülmektedir. 1975-1979 arasında KİT yatırımlarının payı, toplam sabit yatırımların %25-29'u oranında olup istihdam politikasının en önemli faktörü olmuştur. KİT yatırımlarının payı 2000'li yıllarda %5-7 oranında gerilemiştir. Ancak 1970'li yıllarda KİT'ler yarattıkları GSMH oranının, %50-54'ü oranında yatırım yapıp büyük finansman açıkları verirken 2000'li yıllarda bu pay %10-15'lere gerilemiştir. 2000'li yıllarla birlikte KİT'lerin finanssal açıklarında en önemli grubu; yeni yatırımların kaynak açıkları yerine, marjinal verimi sıfır olup geçmiş yıllarda alınan fazla personelin ücret ödemeleri ve artan girdi fiyatları oluşturmuştur.¹⁶⁹

¹⁶⁹ http://www.ydk.gov.tr/Genel_Rapor_2000/IB.htm (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi:01.05.2008)

2. 11. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasında Uluslararasılaşmanın Önemi

Her işletme organizasyonu faaliyet gösterdiği ülkenin mali, siyasi ve hukuki alanı içerisinde yaşamına devam etmektedir. Bu çok yönlü çevre şartları içinde işletmelerin hayatta kalması için düşük ücret ve maliyetler artık rekabette üstünlük sağlamamaktadır. Düşük işçiliğin önemi hızla azalmakta, verimlilik, toplam kalite, tasarım, hizmet, yeni buluşlar ve pazarlamanın önemi iyice artmaktadır.¹⁷⁰ Bunun yanında dünya genelindeki ekonomi politikaları dikkate alındığında, KİT'lerin özel teşebbüslere göre verimlilik ve kârlılığını kaybetmeden değişen ekonomik akımlara cevap verebilecek esnek örgütsel yapılara kavuşmaları oldukça zor görünmektedir.

İşletmeler büyükte olsa küçükte olsa gelişmiş ülkelerde sağladıkları liderlik pozisyonunu devam ettirebilmek için dünyanın tüm gelişmiş piyasalarında lider olmak ve bu pozisyonlarını korumak zorundadırlar.¹⁷¹ Bunun için işletmelerin uluslararası yatırım kararı aldıkları piyasalarda değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları amacıyla yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Bu kapsamda dünyanın hangi gelişmiş bölgesinde olursa olsun faaliyet gösteren bir işletme araştırma, tasarım, geliştirme, mühendislik hizmetleri ve imalat yapmalı ve herhangi gelişmiş ülkeden diğerine ihracat yapabilmelidir. Bu uluslararasılık ihtiyacı dünyada meydana gelen uluslararası sermaye patlamalarının nedenini de açıklamaktadır.¹⁷²

Türkiye'de 1930'lu yılların başından bugünlere uygulanan kalkınma programları kapsamında topluma belirli kalite ve fiyatta mal ve hizmet sunulmasında, sermaye birikiminde görevini başarıyla yerine getiren KİT'ler, bu süreçte bir takım sorunlarla da karşılaşmıştır. Türkiye'de KİT'ler özel sermaye birikiminin yetersiz olduğu Cumhuriyet'in ilk kuruluş günlerinde, daha ucuz mal ve hizmet üretmek, dış ticareti dengelemek, yatırımları Anadolu'ya yaymak, devletin siyasi denetim alanını pekiştirmek, yönetici personel yetiştirmek, özel teşebbüse yatırım güvencesi vererek iktisadi bir kalkınmayı sağlamak adına en büyük güç olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁷³

¹⁷⁰ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, çev. Fikret Üçcan, 6.b., Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları, 2000, s.53.

¹⁷¹ **a.g.e.**, s.35.

¹⁷² **a.g.e.**, s.36.

¹⁷³ Altıntaş, **a.g.e.**, s.142.

Türkiye’de 1990’lı yıllara kadar devletin iktisadi işletmeleri üretim, istihdam ve yeni yatırımlarda önemli oranda pay sahibi olmuştur. Ancak tüm bu gelişmeler içinde yönetim ve denetim eksiklikleri, siyasi müdahaleler KİT’leri rasyonellikten uzaklaştırmıştır. Piyasa şartlarından uzak olarak gerçekleşen üretim ve istihdam politikaları verimsizliği, düşük kaliteli üretimi, yüksek işletme maliyetlerini ve rekabet etmekten uzak pazar fiyatlarını beraberinde getirmiştir. Özellikle ülke ekonomisine temel girdi sağlayan petro-kimya, demir-çelik, otomotiv gibi sektörlerde tekel konumunda bulunan KİT’ler, dünya piyasalarından uzak kalan rekabetçi yapıları nedeniyle, yerli sanayicinin ürettiği mal ve hizmetlerin uluslararası pazarlardaki rekabet avantajını sağlamaktan uzak kalmışlardır.

KİT’lerin yeniden yapılandırılmasında başlıca neden olarak verimliliklerini ve kârlılıklarını kaybetmeleri gösterilmektedir. Küreselleşen dünyada serbest pazar ekonomisinin rekabetçi yapısı, devlet eliyle işletmeciliğin sonu olmuştur. Dünya piyasalarındaki rekabetçi yapıya hükümet müdahaleleri de eklenince, KİT’lerin yönetim etkinliği iyice kaybolmuş ve KİT’ler her gün biraz daha kan kaybetmiştir.

Yönetim özerkliğinin sağlanamaması, yeni yatırımların finansmanında yaşanan güçlüklerin yanında doğru yatırımların zamanlamasındaki eksiklikler, pazarlama ile ilgili olarak dağıtım kanallarının seçimindeki öncelikler, fiyat politikalarının uluslararası piyasalarla rekabet edebilirliğindeki sıkıntılar, teknolojik olarak gerekli yatırımların zamanlaması ve araştırma geliştirmeye ayrılan finansmanın yetersizliği, iştiraklerin pazar ve yönetim seçimi, etkin bir denetim yoksunluğu yeniden yapılandırmada karşılaşılabilecek güçlüklerdir.¹⁷⁴ Bu kapsamda KİT’lerin yeniden yapılandırılmasında karşılaşılan en büyük sorunların başında yönetimin edilgen yapıdan kurtularak etkinleştirilmesi gelmektedir.

Günümüzde yeniden yapılandırma, büyük ölçüde şirket birleşmeleri, şirket satın alma, yatırımı elden çıkarma, şirket hisse senetlerinin tümünü satın alma ve aktif kaynaklardan mahrum etme şeklinde olabilmektedir.¹⁷⁵ Yeniden yapılandırma kavramı yeniden düşünme, köklü tasarım, yeniden süreçleme ve sonuçlar olarak ele alınabilir.¹⁷⁶

¹⁷⁴ a.g.e., s. 35-38.

¹⁷⁵ Drucker, a.g.e., s.169.

¹⁷⁶ Özalp, Yönetim...,a.g.e., s.223.

Yeniden yapılandırma kapsamında açık bir stratejik vizyon tanımlanmalıdır ki KİT'lerin uluslararası piyasalara açılarak buralarda faaliyetlerine devam etmesini sağlayacak yönetim ve organizasyon yapısının kurulması ilk hedefdir. Daha sonra KİT'lerin müşteri odaklı bir yapıya kavuşturulması için çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için örgütsel değişim sağlanmalı ve süreklilik arz eden bir yenilikçilik politikası araştırma ve geliştirme ile desteklenmelidir. İşletme organizasyonlarının bilgi çerçevesinde yeniden yapılandırılması sonucu gerek yönetim kademeleri gerekse çalışanlarda, genel yönetim işlerinin sayısında önemli ölçüde indirim yapılması kaçınılmazdır.¹⁷⁷

KİT'lerin yeniden yapılandırılması aşama aşama gerçekleştirilebilir. Öncelikle uluslararası hedef pazarlarda müşterilerin gereksinimleri belirlenmelidir. Belirlenen ihtiyaçlar bir ölçme ve değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra hedef pazarların analizi yapılmalıdır. Seçilen pilot bölgede belirlene yeni stratejiler uygulamaya konmalıdır. Tüm bu süreçte ekip çalışması ve üst yönetimin liderliği çok önemlidir.

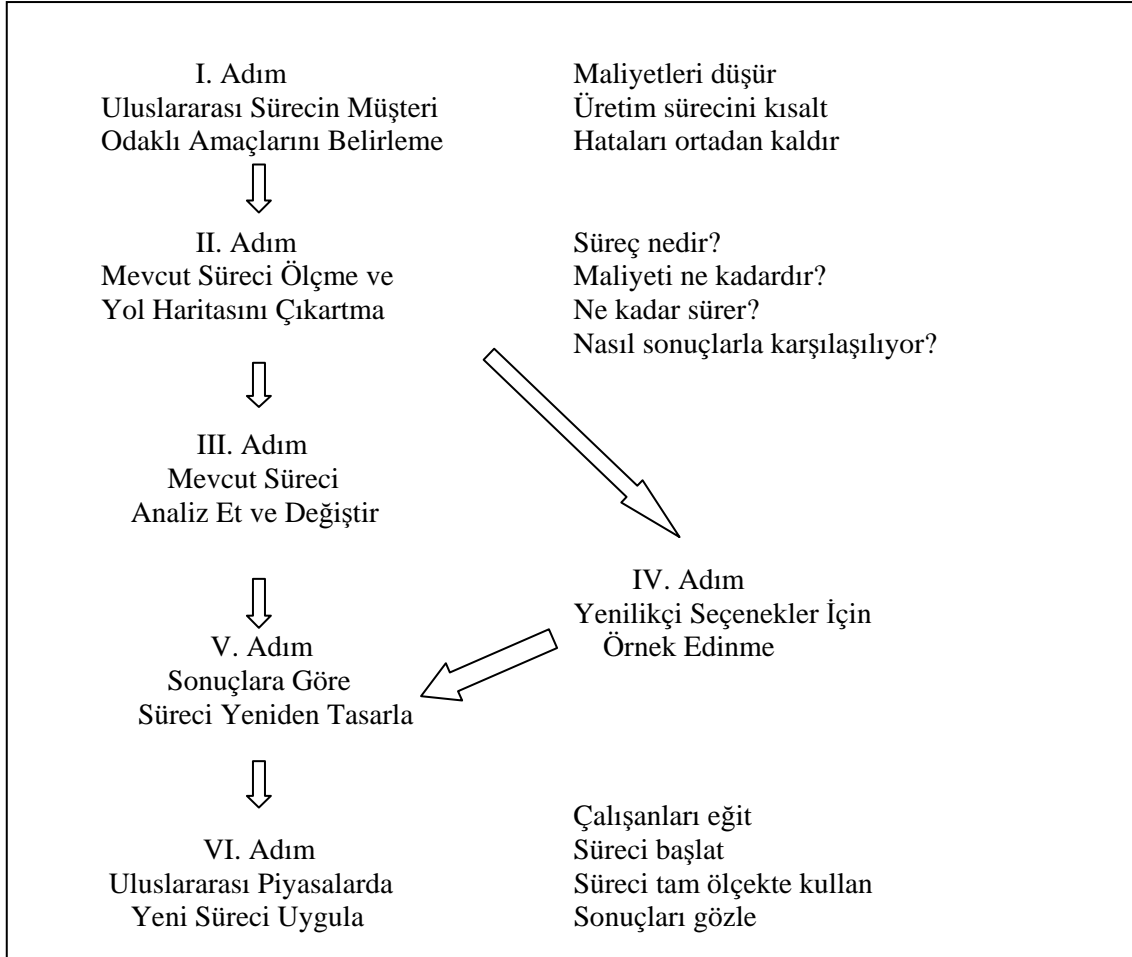
Uluslararası faaliyetlerde bulunacak olan kamu işletmelerinin yeniden yapılandırılmasında en önemli safha stratejik planlama ve denetimdir.¹⁷⁸ Planlama işletmeye ne yapması gerektiğini anlatırken denetim, işletmeyi kârlı bir biçimde yönetirken gerekli olan bütçeleme ve yoruma ilişkin raporları sağlamaktadır. Denetim, planlanan tüm üretim ve yönetim basamaklarında neye gereksinim duyulduğunu ve ilerlemenin nasıl gerçekleşmekte olduğunu bilerek sonuçların takibini sağlar.

Uluslararası faaliyetlerin planlanması ve denetiminde çözüm yolu her kademedeki yalınlıktır. Uluslararası faaliyetlerde yalınlığı başarmanın yolu ise sonuçlar üzerine yoğunlaşmakla mümkün olabilir. Uluslararası faaliyetlerin başarılı olmasında için uygulanacak planlamanın ve denetimin başarısı için öncelikle işletmenin yurt içi faaliyetler sisteminde uygulanan vergileme ve denetimin aynen yurt dışında da uygulanması gereğidir. Yani yurt dışı faaliyetlerin verimlilik ve karlılığı öncelikle yurt içi hukuki ve vergileme sistemine göre ölçümlenerek daha sonra o ülkenin sistemine göre bir köprü kurulmalıdır. Ayrıca o ülkede faaliyet gösterilen alandaki üretim girdilerinin doğruluğu iyi soruşturulmalıdır.

¹⁷⁷ Drucker, a.g.e., s.167.

¹⁷⁸ J. D. A. Cuddy, "Uluslararası Faaliyetlerin Planlanması ve Denetimi" C.22, S.3, 1973. ed. İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)** Eskişehir: AÜY, 1986, s.424.

Uluslararası faaliyetlerin planlaması ve denetimi yurt içi denetim ve planlamadan çok az farklıdır. KİT'lerin uluslararasılaşması kapsamında yeniden yapılandırılmasının aşamaları Şekil 8'de gösterilmiştir.¹⁷⁹



Kaynak: İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, 2.b., Eskişehir: A.Ü.Y, 2004, s.229.

Şekil 8: KİT'lerin Uluslararasılaşması Sürecinde Yeniden Yapılandırılmasının Aşamaları

Yeniden yapılandırmanın boyutları fiziki, alt yapı ve değer boyutları olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.¹⁸⁰ Fiziki boyutlar içinde işletme süreçleri ve politikaları, teknoloji ve örgüt yapısı sayılabilir. Yeniden yapılandırmanın alt yapı boyutunda daha çok değerlendirme ve ölçüm sistemleri bulunmaktadır. Çalışanların güdülenmesinden yönetim usulüne kadar olan tüm değerler sistemi alt yapıyı oluşturur. Değer boyutları ise örgütün içinde bulunduğu kültürel, politik ve inanç değerler

¹⁷⁹ Özalp, *Yönetim...*, a.g.e., s.229.

¹⁸⁰ Özalp, *Yönetim...*, a.g.e., s.230.

sisteminin bütünüdür. Uluslararasılaşma temelinde yeniden yapılandırmanın uluslararası faaliyette bulunacak işletmelere sağlayacağı faydaları 4 başlık altında toplayabiliriz.¹⁸¹

- Pazarlama Avantajı: Düşük dağıtım maliyeti, daha az stok bulundurma zorunluluğundan dolayı depolama masraflarından tasarruf, hedef pazara daha kolay ulaşma ve daha etkili tanıtım olarak tanımlanabilir.
- Üretim Avantajı: Düşük iş gücü maliyeti, ucuz hammadde fiyatı ve otomasyon sistemi ile daha ucuz mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilmektedir.
- Finansman Avantajı: yatırım yapılan ülkenin finansal piyasalarından ve kuruluşlarından kaynak sağlanabilmektedir. Ayrıca Dünya Bankası, IFC gibi uluslararası finans kuruluşlarından düşük faiz ile borçlanma imkanı bulunmaktadır.
- Genel Yönetim Avantajı: İşletmenin yöneticilerini tüm dünya ülkelerinden seçme imkanı bulunmaktadır.

KİT'ler için uluslararasılaşmanın en önemli getirilerinden birisi yaratacağı katma değer zincirdir. Uluslararası işletmelerde ara ürünler, üretim süreci boyunca, bağlı firmalar arasında sıra ile değil aynı anda ortak şekilde kullanılmaktadır. İdari, finansal, profesyonel hizmetler ortak kullanılmakta olup ulaşım maliyetleri ve transfer harcamaları birbirine geçmektedir. KİT'lerin uluslararası piyasalara açılması başlıca finans, ulaşım, hammadde üretimi gibi sektörlerde ki katma değeri artırmada yardımcı olacaktır.

¹⁸¹ Tuncer Tokol, "Çokuluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler", C.4, S.1, Bursa: İ.T.İ.A.D. 1975. ed. İnan Özalp, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)** Eskişehir: AÜY, 1986, s.227.

3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE TÜTÜN VE TÜTÜN MAMULLERİ ÜRETİMİNİN GENEL DURUMU ve MODEL ÖNERİSİ

Dünya ekonomisi, 2005 ve 2006 yıllarında reel olarak %5 oranında büyürken 2007 yılında %3,5 oranında büyümüştür. 1980–1999 yılları arasında dünyanın büyüme hızı ortalama %3,3 civarında olmuştur.

2006 yılında ABD ekonomisi %3'ün üzerinde, AB ülkelerinden özellikle Almanya ve Fransa %2–2,5 oranında büyümüştür. Diğer yandan Uzak Doğu'da son on yıldır durgunluk yaşayan Japon Ekonomisi de 2006 yılında büyümeye geçmiş, Çin ve Hindistan dışındaki Doğu Asya ülkelerinin birçoğu da %5–7 oranında büyümüştür. 2006 yılı Doğu Avrupa ve Batı Asya ülkeleri içinde; Rusya, Azerbaycan, Kazakistan gibi kaynak zengini olanlar ve de Ermenistan'dan Tacikistan'a kadar fakir olan ülkeler hızlı bir içine girmiştir. Tüm bu büyüme verilerine rekabette hiçbir engel tanımayan Çin, Hindistan ve Pakistan ekonomilerinin ortalama %6 oranındaki büyüme hızı da dikkate alınırca dünya ticaret hacminin kazandığı ivme daha iyi görülebilecektir.¹⁸²

Dünyadaki bu hızlı büyüme trendine karşılık, Türkiye'nin GSYİH oranınının 2006 yılı itibariyle yaklaşık %12'si, toplam istihdamın ise %26,8'ni oluşturan Türk tarım sektöründeki kalkınma politikaları; gerek kurumsal yapı gerekse mali mekanizmalar açısından dağınık ve siyasi değişimlerden etkilenen bir yapıya sahiptir. Türkiye'nin AB ile olan Gümrük Birliği kapsamında yer almayan Türk tarım sektörünün, tarıma dayalı sanayi kollarında yapılan özelleştirmeler sonucu yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Türkiye'de tarıma dayalı sanayi kollarının, genel ekonomiden aldığı pay dikkate alındığında özelleştirme çalışmalarından sonra tarım ve tarıma dayalı sanayi kollarında ciddi yapısal reformlara ihtiyaç olduğu gerçeğiyle karşılaşılacaktır.

Türkiye'nin 2005 yılı tütün ve tütün mamulleri ihracatı, yaklaşık 147 milyon kilo karşılığı 564 milyon ABD doları olup, bu rakamlar 2006 yılında yaklaşık 151 milyon kilo karşılığı 684 milyon ABD dolarına yükselmiştir. Aynı dönemde ihracatta miktar olarak %2,6 oranında, gelirden de kilo başı %21,2 oranında bir artış gerçekleşmiştir. Tütün ve tütün mamullerinin 2006 yılı toplam ihracat içindeki payı %0,8 olarak gerçekleşmiştir.¹⁸³

¹⁸² **Dünya Gazetesi** "Asya'yı Şekillendirecek Beş Trend- Business Week," 15.01.2007, s.7.

¹⁸³ DTM, **2006 Yılı İhracatın Genel ve Sektörel Değerlendirme Raporu**, Ankara, s.24-25.

Türkiyenin 2007 yılında tütün ve tütün mamulleri ihracatı yaklaşık 114 milyon kilo karşılığı 450 milyon ABD doları olmuştur. 2006 yılında Tekel A.Ş.'nin ihracat ettiği işlenmiş yaprak tütün ihracatı yaklaşık 50 milyon kilo karşılığında 55 milyon ABD doları olup, 2007 yılı ihracatı yaklaşık 49 milyon kilo karşılığı 48 milyon ABD doları olmuştur.¹⁸⁴

WTO, AB, STA, özelleştirme, globalleşme, hükümet politikaları, rakip organizasyonlar, istihdam politikaları, bugünün dünyasında ekonomileri etkileyen önemli parametrelerden bir kaçıdır. Günümüz işletmeleri değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu ekonomik gelişmelere karşın, kaliteli üretim ve verimlilik anlayışı çerçevesinde rekabet avantajlarını koruyabilmek adına süreklilik arz eden bir değişim sürecini organize etmek zorunda kalmışlardır. Bu kapsamda günümüz işletme yönetimlerinin en önemli konusu da bu değişimi yönetmek olarak tanımlanmaktadır.

KİT'lerde yönetim özerkliğinin sağlanamaması, yeni yatırımların finansmanında yaşanan güçlükler, pazarlama ile ilgili olarak dağıtım kanallarının seçimindeki öncelikler, fiyat politikalarının uluslararası piyasalarla rekabet edebilirliğindeki sıkıntılar, teknolojik olarak gerekli yatırımların zamanlaması ve araştırma geliştirmeye ayrılan finansman yetersizliği, iştiraklerin pazar ve yönetim seçimi, etkin denetim yoksunluğu yeniden yapılandırmada karşılaşılabilecek güçlüklerdir.¹⁸⁵

Özelleştirme çalışmalarının hız kazandığı bir dönemde; piyasa ekonomisi içinde tutunmak isteyen KİT'lerin yeniden yapılandırılması kapsamında, uluslararası piyasalara açılmasının önündeki en büyük engellerin başında mevcut KİT yönetimlerinin edilgen bir yapı sergilemeleri gelmektedir. Tüm bu ekonomik büyüklükler ve sorunlar içinde, Tekel'in yeniden yapılandırılacağı uluslararası tütün piyasalarını, daha sonra da Türkiye sigara pazarını ve Tekel Anonim Şirketi'nin yapısı incelenecektir.

¹⁸⁴ <http://www.tapdk.gov.tr/> (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 20.03.2008).

¹⁸⁵ Altıntaş, **a.g.e.**, s. 35-38.

3. 1. Sigara Sanayiinde Uluslararası ve Ulusal Piyasaların Genel Durumu

Kurutulmuş yapraklarından yararlanılan, tek yıllık bir tarım ürünü olan tütünün (nicotiana tobacco, nicotiana rustika), farklı ekolojik koşullara bağlı olarak dünyada ve Türkiye’de çeşitli tiplerde üretimi yapılır. Kurutulmuş tütün yaprağı tütün mamulleri sanayiinin temel hammaddesini oluşturur. Dünyada üretilen tütünler, sun-cured (oriental tip sigara tütünleri), air-cured (Burley, Maryland, Küba, Brezilya menşeli puro tütünleri), flue-cured (Virginia menşeli Amerikan Blend harmanlı sigara tütünleri), fire-cured (enfiye, çiğneme ve pipo tütünleri) olarak gruplandırılır. Bu tütünlerin dışında daha çok nargile tütünü olarak kullanılan tasnif dışı; Hasankeyf, Tömbeki, Black-fat, Perique tütünleri bulunmaktadır. Dünyada tüketilen tütün mamulleri; sigara, sigar (puro, sigarillo), tömbeki, pipo, enfiye, kıyılmış tütün ve çiğneme tütünüdür.¹⁸⁶

Türkiye’de üretilen tütünlerin %98’i oriental tip tütün (Türk Tütünü, Şark Tütünü) olarak adlandırılır. Tütün ekicisinden satın alınan tütünler, sigara fabrikalarının harman ihtiyaçları ve dış alıcıların talepleri doğrultusunda Türk Tütünleri Standardı’nın belirlediği kalite, ağırlık, hacim ve ambalaj esaslarına göre yeniden tasnif edilir. Türkiye’de İskenderiyekari, Rumelikari, Büyük Tonga ve Küçük Tonga tarzında dört farklı ekici işlemesi vardır. Balya halinde uygun koşullarda fermantasyon geçiren yaprak tütünler, bakım ve muhafaza işlemleri ile olgunlaşarak sigara sanayiinde kullanılabilir yarı mamul haline getirilir. Bu tütünler, fabrikasyon işlemiyle tüketicinin istediği mamul hale dönüştürülür.

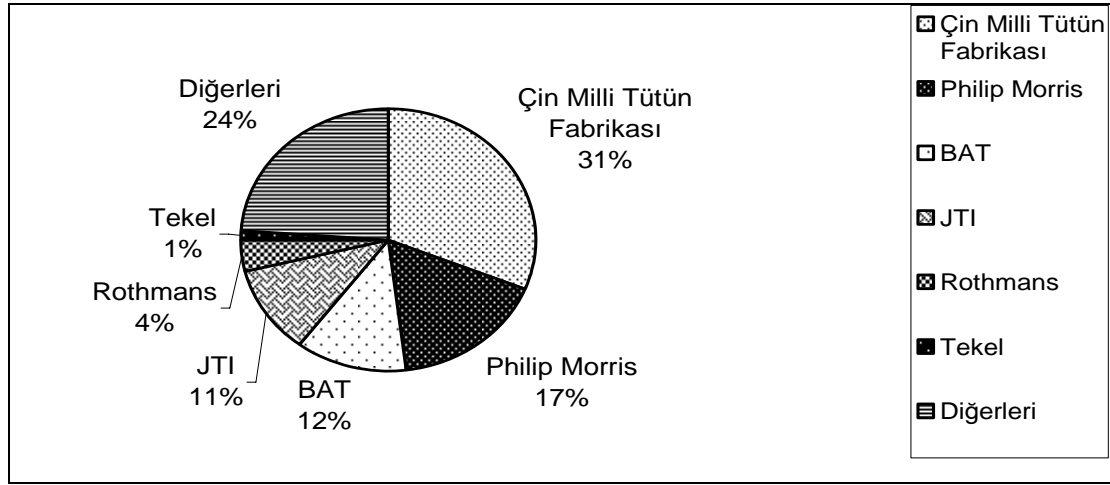
Çin Milli Tütün Fabrikası %31 oranla dünya piyasalarının hakimidir. Philip Morris %17, BAT %12.3, JTI %10.8, Rothmans %4, Tekel %0,9, diğerleri %24’lük bir pazara sahiptir.¹⁸⁷ Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre dünya genelinde sigara tüketiminin %70’i az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından yapılmaktadır. Sigara tüketiminde AB’nin payı %20’dir. Sigara kullanan insanların üçte ikisi 10 ülkede yaşamaktadır. Çin %30 ile ilk sırada yer alırken Hindistan %11.2, Endonezya ve Rusya %4.8, ABD %4.5, Japonya 2.8, Brezilya ve Bangladeş %1.9, Almanya 1.8, Türkiye 1.7 ile en fazla sigara tüketen ülkelerdir.¹⁸⁸

¹⁸⁶ İTO, **Tütün Sektör Profili**, İstanbul: 2004, s.5-6.

¹⁸⁷ Güngör Uras, “Yabancılar Tekel’in Değil Pazarın Peşinde” **Milliyet Gazetesi**, 16.10.2007, s.7.

¹⁸⁸ **Vatan Gazetesi**, “Türk Erkeklerinin Yarısı Sigara İçiyor”, 04.03.2008 s.5.

2007 yılı sonu itibariyle dünya geneli sigara üreticilerinin pazar payları Şekil 9’da gösterilmiştir.



Kaynak: Güngör Uras, “Yabancılar Tekel’in Değil Pazarın Peşinde” Milliyet Gazetesi, 16.10.2007, s.7.

Şekil 9. Dünyada Sigara Sanayii Pazar Payının Dağılımı

Dünya genelinde ülkelerin sigara üretimi içindeki Türkiye’nin payı %1,7 ile oldukça düşüktür. Türkiye’nin sigara sektöründeki asıl önemi, dünya sigara harmanlarında %5-20 arası kullanılan oriental tip tütün üretimindeki yerinden kaynaklanmaktadır. Dünyadaki sigara ihracatçısı ülkeler Tablo 30’da görülmektedir.

Tablo 30. Dünyada Başlıca Sigara, Puro İhracatçısı Ülkeler (2003-2005)

	2003		1/2	2004		3/4	2005		5/6
	Miktar (TON)1	Değer (1000 \$)2		Miktar (TON)3	Değer (1000 \$)4		Miktar (TON)5	Değer (1000 \$)6	
Almanya	121.316	1.813.476	14,9	142.376	2.099.084	14,7	164.805	2.990.207	18
Hollanda	113.310	3.146.393	27,8	108.011	3.342.616	30,9	4.143	3.421.422	826
İngiltere	50.908	1.292.074	25,4	41.696	1.165.940	28,0	38.528	911.193	24
Çin	25.992	543.773	20,9	30.635	617.482	20,2	44.449	578.200	13
Belçika	10.673	363.697	34,1	7.817	361.647	46,3	5.810	292.956	50
Avusturya	39.474	287.274	7,3	40.548	320.176	7,9	37.550	328.283	9
Singapur	14.767	358.360	24,3	17.124	369.793	21,6	18.020	364.753	20
İsviçre	22.758	285.673	12,6	23.803	332.057	14,0	27.731	311.246	11
ABD	122.159	1.447.009	11,8	119.195	1.346.592	11,3	99.019	1.263.173	13
Diğer	152.392	2.194.327	14,4	176.595	2.189.422	12,4	227.037	2.858.815	13
TOPLAM	673.748	11.732.054	17,4	707.799	12.144.809	17,2	667.093	13.320.247	20

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://comtrade.un.org> (Erişim Tarihi:20.10.2007).

Çin ve ABD dışındaki ihracatçı ülkeler aynı zamanda en büyük yaprak tütün ithalatçısı ülkelerdir. Bu ülkeler sigaranın hammaddesi olan yaprak tütünleri ara mal olarak ithal ederler.¹⁸⁹ Hammaddeyi dışarıdan alan bu ülkeler gerek kendi ülkelerinde gerekse uluslararası piyasalara açılmış şirketlerinin üçüncü ülkelerde kurdukları sigara fabrikaları ile sigara ihracatından önemli ölçüde döviz girdisi sağlamaktadırlar.

Kendi ülkelerinde sigaranın hammaddesi olan yaprak tütünü üretmedikleri halde dünya piyasalarına hakim olan bu ülkelerin, uluslararası sigara üretiminden kazandıkları Tablo 30'de görülmektedir. Özellikle Hollanda, Amerikan Blended olarak adlandırılan sigara harmanlarında kullanılan soslarının üretiminde dünyadaki en büyük üretici konumundadır. Tablo 31'de görülen Avrupa ülkelerinin yarı mamul noktasındaki en büyük tedarikçi ülkeleri Türkiye'dir.

Tablo 30'de sigara ihracatında ABD, alt sıralarda görülmekte olup, Japonya listede hiç yer almamaktadır. İngiliz ve Amerikan ortaklı şirketler yada Japon işletmeleri çokuluslu şirketler olup, 3. ülkelerde yaptıkları yatırımlarla üretim ve pazarlama ağlarını bu ülkelerde kurmuşlardır. 1898 yılında kurulan JTI dünyada 120 farklı ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir.¹⁹⁰ Tablo 31'de görülen Japonya, kendi işletmelerinin yabancı ülkelerde kurduğu sigara fabrikalarından ithalat yapmaktadır.

Tablo 32. Dünyada Başlıca Sigara, Puro İthalatçısı Ülkeler (2003-2005)

	2003		1/2	2004		3/4	2005		5/6
	Miktar (TON)1	Değer (1000 \$)2		Miktar (TON)3	Değer (1000 \$)4		Miktar (TON)5	Değer (1000 \$)6	
Japonya	83.580	2.113.548	25,3	75.843	2.359.034	31,1	93.675	3.102.714	33,1
İtalya	60.992	1.423.009	23,3	73.004	1.879.555	25,7	74.331	2.200.230	29,6
Fransa	60.236	1.932.429	32,1	54.231	1.808.698	33,4	51.530	1.901.466	36,9
İspanya	51.153	1.270.625	24,8	53.698	1.666.004	31,0	58.342	1.821.057	31,2
Almanya	36.686	563.739	15,4	36.173	625.614	17,3	27.813	555.799	20,0
Hollanda	13.834	424.474	30,7	16.360	647.864	39,6	23.591	555.353	23,5
ABD	52.629	608.376	11,6	12.611	596.691	47,3	22.938	549.991	24,0
S.Arabistan	133.457	354.972	2,7	19.157	400.764	20,9	22.850	434.754	19,0
Belçika	16.688	356.410	21,4	17.842	430.294	24,1	18.089	408.506	22,6
Çin	17.603	422.713	24,0	19.528	473.533	24,2	25.077	400.751	16,0
Diğer	154.705	2.790.765	18,0	130.050	2.630.062	20,2	136.011	2.445.885	18,0
TOPLAM	681.562	12.261.059	18,0	508.496	13.518.114	26,6	554.246	14.376.506	25,9

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.comtrade.un.org> (Erişim Tarihi:20.10.2007)

¹⁸⁹ Ege Tütün İhracatçıları Birliği, **2006/2007 Çalışma Raporu**, İzmir, Mart 2007, s.4.

¹⁹⁰ <http://www.jti.com/about/facts> (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 22.02.2008)

Tablo 30 ve 31’de görüldüğü gibi Türkiye tütün mamullerinin ithalatı ve ihracatında dünya pazarında yer almamaktadır. Türkiye dünya sigara harmanlarında %5-20 arasında kullanılan oriental tip yaprak tütün tedarikçisi olarak piyasalarda yer almaktadır.

3. 2. Dünyada ve Türkiye’de Yaprak Tütün Üretimi ve Ticaretinde Piyasalar

Tütün tek yıllık bir tarım ürünü olup, dünyada ve Türkiye’de çok özel mikro klima iklimlerde yetişmektedir. Türkiye’de üretilen yaprak tütünlerin %98’i oriental tip tütün olarak adlandırılır. Türk tütünleri düşük nikotin ve zifir oranına, yüksek miktarda aromatik özelliklere sahiptir. Bu nedenle dünya sigara harmanlarında aranan bir yapıya sahiptir. Gelişen ekonomisiyle dünya piyasalarında her alanda rekabet içinde olan Çin, oriental tip tütün yetiştiriciliğinde de çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Tablo 32. Dünya Yaprak Tütün Üretim Miktarı (2005-2006) (Ton)

SIRA NO	DÜNYA TÜTÜN ÜRETİMİ			
	ÜLKELER	2005	2006	2006 (%)
1	Çin	2.680.000	2.750.000	40,8
2	Brezilya	878.651	905.352	13,4
3	Hindistan	598.000	550.000	9,1
4	ABD	290.170	338.060	4,4
5	Endonezya	141.000	141.000	2,1
6	Türkiye	140.716	140.000	2,1
7	Yunanistan	123.729	125.503	1,9
8	Arjantin	118.000	163.528	1,8
9	İtalya	110.000	120.000	1,7
10	Pakistan	84.400	112.600	1,3
11	Tayland	70.000	70.000	1,1
12	Malavi	69.500	69.500	1,1
13	G. Kore	65.400	35.000	1,0
14	Zimbabve	65.000	65.000	1,0
15	Bulgaristan	62.000	41.956	0,9
16	Diğerleri	1.063.051	1.057.175	16,2
	Toplam	6.561.622	6.684.674	100,0

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.faostat.org> (Erişim Tarihi:20.12.2007)

Tablo 32’de görüldüğü gibi dünya tütün üretiminde Türkiye ilk beşte yer almaktadır. Ancak 2000 yılından sonra Türkiye’nin tütün üretiminde yaşadığı %40’a varan düşüş dikkate alınırca ülkenin üretim hacmi daha iyi anlaşılacaktır.

Türkiye’de yaprak tütün piyasalarının düzenlenmesine ilişkin her türlü işlemler 4733 sayılı yasa ile Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu’na (TAPDK) verilmiştir. Tablo 32’de dünya yaprak tütün üretimini şekillendiren ülkeler verildikten sonra Tablo 33’de dünya yaprak tütün ihracatçısı ülkeler gösterilmiştir.

Tablo 33. Dünya Yaprak Tütün İhracatı (2004-2006) (Ton)

ÜLKELER	2004			2005			2006			
	TON	1000 \$	B.F.	TON	1000 \$	B.F.	TON	1000 \$	B.F.	%
Brezilya	579.365	1.380.461	2,38	678.990	1.660.493	2,45	566.027	1.694.179	2,99	24,75
ABD	165.781	1.054.873	6,36	152.978	987.314	6,45	138.579	1.144.896	8,26	16,73
Türkiye	114.774	399.803	3,48	134.276	468.260	3,49	120.892	483.997	4,00	7,07
Yunanistan	76.415	282.154	3,69	93.402	365.332	3,91	86.402	302.735	3,50	4,42
Çin	0	264.050	-	161.850	266.836	1,65	147.028	287.930	1,96	4,21
Almanya	63.859	242.401	3,80	64.760	247.500	3,82	67.619	262.838	3,89	3,84
İtalya	113.683	256.031	2,25	101.891	231.096	2,27	94.689	219.280	2,32	3,20
Arjantin	91.007	184.125	2,02	96.631	211.830	2,19	100.498	237.613	2,36	3,47
Belçika	75.491	304.725	4,04	50.844	177.680	3,49	45.520	172.585	3,79	2,49
Fransa	33.962	154.220	4,54	31.638	142.824	4,51	33.050	170.080	5,15	2,49
Bulgaristan	42.231	114.672	2,72	33.242	98.077	2,95	38.661	93.332	2,41	1,37
Makedonya	42.231	114.672	2,72	21.605	90.914	4,21	29.408	92.460	3,14	1,35
Kanada	19.572	69.581	3,56	15.939	64.748	4,06	14.381	58.083	4,04	0,85
Tayland	36.605	70.662	1,93	31.279	63.220	2,02	27.807	73.150	2,63	1,07
DİĞERLERİ	1.544.682	5.097.214	3,30	154.277	323.168	2,09	681.852	1.552.008	2,28	22,68
TOPLAM	2.099.124	6.453.462	3,07	1.948.498	5.663.884	2,91	2.192.413	6.845.166	3,12	100,00

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://comtrade.un.org> (Erişim Tarihi:20.12.2007)

* BF: Birim fiyat

Tablo 33’de, 2006 yılı ihracat değerlerine göre, Brezilya %25’lik payla dünyada en çok yaprak tütün ihracatı gerçekleştiren ülkedir. Brezilya’dan sonra Türkiye %7’lik payla üçüncü ihracatçı ülke konumundadır. İlk 5 ülkenin toplam ihracattaki payı ise %57’dir. Diğer bir husus; şark tipi tütün üreten ülkeler ve sayılı ihracatçı ülkeler arasında yer alan Türkiye, Yunanistan, Bulgaristan ve Makedonya’nın tütün ihracatının önemli bir kısmının şark tipi tütünlerden oluşur.

Tablo 34’de ithalat sıralamasında önemli ülkeler arasında ilk sırada yer alan ABD, dünyanın en büyük sigara üreticisi firmaların da merkezidir. ABD’nin ardından sırasıyla Almanya, Rusya, Çin ve Belçika gelmektedir. Türkiye’nin ithalatını ise daha çok Amerikan Blend sigara harmanlarında kullandığı virginia tütününü oluşturmaktadır.

Tablo 34. Dünya Yaprak Tütün İthalatı (2003-2005) (Ton)

	2003			2004			2005			
	TON	1000 \$	B.F.	TON	1000 \$	B.F.	TON	1000 \$	B.F.	%
ABD	195.284	894.538	4,58	257.522	730.207	2,84	261.073	795.417	3,05	15,79
Almanya	261.107	727.788	2,79	200.220	844.087	4,22	183.339	788.744	4,30	15,66
Rusya Fed.	280.721	590.992	2,11	272.974	606.014	2,22	291.683	687.638	2,36	13,65
Çin	54.868	261.568	4,77	-	232.247	-	69.404	324.056	4,67	6,43
Belçika	71.669	283.935	3,96	73.863	324.170	4,39	58.237	233.395	4,01	4,63
İngiltere	87.913	275.685	3,14	67.343	213.033	3,16	66.655	207.644	3,12	4,12
İsviçre	30.562	150.128	4,91	34.727	169.233	4,87	37.146	187.050	5,04	3,71
TÜRKİYE	50.109	192.045	3,83	46.254	165.947	3,59	48.949	176.811	3,61	3,51
Fransa	75.092	126.253	1,68	89.669	147.764	1,65	105.114	174.713	1,66	3,47
Japonya	81.931	480.102	5,86	84.426	473.745	5,61	34.299	155.251	4,53	3,08
Yunanistan	22.896	108.980	4,76	22.382	125.584	5,61	27.236	148.662	5,46	2,95
G. Kore	33.687	115.962	3,44	37.891	115.032	3,04	30.457	102.245	3,36	2,03
Malavi	38.530	44.682	1,16	45.469	53.855	1,18	57.263	91.873	1,60	1,82
Danimarka	18.670	106.799	5,72	20.458	103.065	5,04	15.840	79.147	5,00	1,57
G. Afrika	30.071	77.603	2,58	38.803	115.124	2,97	25.795	77.396	3,00	1,54
Diğerleri	647.099	2.317.750	3,58	752.304	2.487.024	3,31	255.678	807.909	3,16	16,04
TOPLAM	1.980.211	6.754.808	3,41	2.044.305	6.906.131	3,38	1.568.167	5.037.951	3,21	100

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://comtrade.un.org> (Erişim Tarihi:20.10.2007)

* BF: Birim fiyat

Rusya’nın ithal ettiği tütünleri daha çok bu ülkede faaliyet gösteren uluslararası sigara üreticileri gerçekleştirmektedir. Bu işletmeler, Rusya ve eski Sovyet Cumhuriyetleri’ni oluşturan ülkelerin tüketicilerine daha kolay ulaşmak amacıyla Rusya’da kurdukları sigara fabrikalarının ihtiyacını karşılamaya yönelik ithalat gerçekleştirmektedirler. Ancak, birim ithal fiyatlarına bakıldığında Rusya’nın ithal ettiği tütünler, düşük nevili ucuz tütünlerden oluştuğu görülmektedir. Türkiye’nin ithal ettiği Virginia tütünlerini, Amerikan blended harmanlı sigaralarda kullanılmak üzere genelde ABD ve Zimbabve’den satın alınmaktadır.

Tablo 35 incelendiğinde, Türkiye'nin geçmişten bu güne oriental tip tütün üretiminde daima ilk sırada yer aldığı görülmektedir. 2005 yılı itibariyle Türkiye 130.200 ton toplam yaprak tütün üretimiyle, oriental tip tütün üreten ülkeler içinde %36,39'luk pay ile dünya ihtiyacının büyük bir bölümünü karşılamaktadır. Dünya piyasalarında Türkiye'nin en büyük rakipleri sırasıyla Yunanistan, Bulgaristan ve Makedonya'dır.

Tablo 35. Dünya Oriental (Şark) Tip Yaprak Tütün Üretimi (2002-2005) (Ton)

Ülke	2002		2003		2004		2005	
	(Ton)	(%)	(Ton)	(%)	(Ton)	(%)	(Ton)	(%)
Türkiye	153.100	36,86	106.900	31,53	124.300	35,25	130.200	36,39
Yunanistan	63.800	15,36	57.800	17,05	56.900	16,14	55.400	15,48
Bulgaristan	31.100	7,49	28.500	8,41	33.500	9,50	35.600	9,95
Makedonya	26.300	6,33	19.700	5,81	20.100	5,70	23.700	6,62
Tayland	6.800	1,64	6.400	1,89	5.000	1,42	5.800	1,62
İtalya	5.200	1,25	5.300	1,56	2.300	0,65	1.000	0,28
Arnavutluk	4.500	1,08	4.700	1,39	4.700	1,33	4.600	1,29
Bağ.D.Top.	76.200	18,34	65.500	19,32	61.500	17,44	57.500	16,07
İran	3.300	0,79	2.000	0,59	1.700	0,48	2.000	0,56
Lübnan	10.900	2,62	9.600	2,83	8.400	2,38	8.500	2,38
Pakistan	9.400	2,26	10.800	3,19	11.000	3,12	9.900	2,77
Çin	6.000	1,44	6.000	1,77	6.000	1,70	6.000	1,68
Suriye	10.000	2,41	10.000	2,95	10.200	2,89	10.500	2,93
Diğerleri	8.800	2,12	5.800	1,71	7.000	1,99	7.100	1,98
Toplam	415.400	100,00	339.000	100,00	352.600	100,00	357.800	100,00

Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.universalcorp.com/Reports/SelectReport.asp?ID=725&Menu=Tob.>
(Erişim:20.10.2007)

Dünya toplam tütün üretiminin yaklaşık %5,5'i şark tipi tütün üretimi olup, Türkiye oriental tip tütün üretiminde en büyük paya sahiptir. Türkiye bu nedenle dünya oriental (şark) tip tütün ticaretinde uluslararası piyasalara yön vermektedir. Türkiye yaprak tütün üretiminde ve ihracatında dünyada ilk sırada yer almaktadır. Türkiye 2001 yılında yaşanan ekonomik krize kadar ortalama 200 ila 300 bin ton/yıl üretim kapasitesine sahiptir. 2002 yılında çıkarılan 4733 sayılı Yasa ile sözleşmeli tütün üretimine başlanmasıyla birlikte, 2007 rakamlarıyla ülke üretiminde %40'a varan bir düşüş yaşanmıştır. Tablo 36'de Türkiye'nin 1925 ile 2007 yılları arası yaprak tütün üretim miktarı görülmektedir.

Tablo 36. Türkiye'nin Yıllar İtibariyle Yaprak Tütün Üretimi (1925-2007) (Ton)

Ürün yılı	Üretim (Ton)	Ürün yılı	Üretim (Ton)	Ürün yılı	Üretim (Ton)
1925	56.294	1980	228.349	1999	259.478
1930	47.335	1985	170.491	2000	208.002
1935	36.926	1990	296.008	2001	160.680
1940	71.356	1991	240.881	2002	159.521
1945	69.599	1992	334.321	2003	130.696
1950	93.328	1993	338.800	2004	135.758
1955	120.143	1994	187.733	2005	133.914
1960	139.177	1995	204.440	2006	135.247
1965	132.374	1996	230.949	2007	98.137
1970	149.861	1997	302.471		
1975	323.963	1998	258.811		

Kaynak : Ayhan Çıkmış ve Emin Işıklı "Türkiye'de Tütün Tarımı", **Türkiye'nin Uzun Vadeli Tütün Politikası**, der. İAV, İstanbul: İAVY, 1990, s.34.

(Çevrimiçi) <http://www.tapdk.gov.tr> (Erişim Tarihi:20.03.2008)

(Çevrimiçi) <http://www.yapraktutun.gov.tr/Enformasyon/Default.aspx> (Erişim Tarihi:20.03.2008)

2000 yılından sonra Türkiye'deki oriental tip yaprak tütün üretiminde yaşanan bu hızlı düşüşün sebebi, yıllarca uygulanan sosyal fiyat politikalarının ve devlet desteğinin artık hazinece kaldırılamayacak ekonomik büyüklüğe gelmiş olmasıdır. Türkiye'de iç piyasa yaprak tütün alım fiyat politikalarının, uluslararası tütün ihracat politikalarından bağımsız olarak belirlenmesi, Türk Tütüncülüğü'nün uluslararası rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkilemiştir.

3. 3. Türkiye'nin Tütün Politikası

Türkiye'de 2002 yılına kadar tütün ve tütün mamullerinin üretimi, dağıtımı ve ticareti 1177 sayılı Tütün ve Tütün Tekeli Kanunu ile düzenlenmekte olup, kanunun ülke genelinde uygulayıcısı ise Tekel Genel Müdürlüğü olmuştur. 4733 sayılı Kanun ile 03.01.2002 tarihinden itibaren tütün ve tütün mamulleri ile ilgili her türlü düzenleme yetkisi TAPDK'a verilmiştir.

1969 yılında çıkarılan, 1177 sayılı Tütün ve Tütün Tekeli Kanuna göre tütün üretiminin Türkiye'nin iktisadi ve ticari gereklerine göre düzenlenebilmesi ve tütünlerin kalitelerinin iyileştirilmesi için, üretim alanlarını ve bu alanlarındaki üretim miktarlarını azaltacak her türlü tedbiri almaya ve bu tedbirleri kısmen veya tamamen kaldırmaya Bakanlıklar arası Tütün Kurulu yetkilendirilmiştir. Bu kapsamda Milli tütün politikasını

tespit etmek, düzenlemek ve tütüncülükle ilgili çalışmalarını koordine etmek “Bakanlıklar arası Tütün Kurulu” nun görevi olarak belirlenmiştir. Bakanlıklar arası Tütün Kurulu Maliye, Gümrük, Tekel, Tarım ve Ticaret Bakanlarından teşekkül etmektedir. Kanun gereği Bakanlıklar arası Tütün Kurulunun kararlarında “Milli Tütün Komitesi” nin teklif ve dilekleri göz önünde bulundurulmaktadır.

Milli Tütün Komitesi;¹⁹¹ Gümrük ve Tekel, Tarım, Maliye, Dışişleri ve Ticaret bakanlıkları, Devlet Planlama Teşkilatı, Tekel Genel Müdürlüğü, Ziraat Mücadele ve Ziraat Karantina Genel Müdürlüğü, T.C. Merkez Müdürlüğü, T.C. Ziraat Bankası, Tütün Tarım Satış Kooperatifleri Bölge Birlikleri ve Genel Birliği, Türkiye Tütüncüler Federasyonu, Ziraat Mühendisleri Odası, Yüksek Tütün Eksperleri Okulu, Tütün Eksperleri Sendikası, Türkiye Ziraat Odaları Birliği, Tarım Fakülteleri ve Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu temsilcilerinden teşekkül etmektedir.

2002 yılına kadar, tütün mamullerinin yurt içi ve yurt dışı satışları 1177 sayılı Kanunun 39. maddesi gereği,¹⁹² Tekel İdaresi tarafından yurt içinde satılan tütün mamullerinin satış fiyatı, Tekel Genel Müdürlüğü tarafından belirtilip, Gümrük ve Tekel Bakanlığı tarafından Maliye Bakanlığı’nın görüşü alınarak onaylanmaktadır.

Yaprak tütünlerin yurt dışı ihracatı 1177 sayılı Kanunun 38 inci maddesinin (e) fıkrası gereğince satılacak yaprak tütünlerle, ihraç edilecek harmanlanmış yaprak tütün ve tütün mamullerinin (pipo tütünü, tömbeki tütünü, enfiye, sigar) satış fiyatları, ticaret gereklerine göre Tekel Genel Müdürlüğü tarafından tespit edilmekteydi. Ancak ilgili madde 1986 yılında kaldırılınca tütün dış ticareti 1994 yılına kadar 3291 sayılı KHK nin 17 maddesi gereğince yapılmıştır.

1994 yılından 2002 yılına kadarda 3291 sayılı Kanunun 17. maddesinin 1. fıkrası kaldırılınca, kanunun 2. fıkrası gereğine göre yaprak tütün ve mamullerinin ihracat işlemleri gerçekleştirilmiştir. 17. madde hükmünce, Tütün ve tütün mamullerinin üretimi, ithalatı ve satışı ile ekici tütünlerinin borsalarda veya yazılı sözleşme yapılarak satılabilmesine ilişkin usul ve esaslar ve üretilen tütün mamullerinde kullanılan tütün cinslerine göre fon alınması ve bu fonun kullanma usul ve esasları Tekel Genel

¹⁹¹ **Resmi Gazete**, 30.05.1969 tarih ve 13210 sayılı, 1177 Sayılı Tütün ve Tütün Tekeli Kanunu, Bölüm I. Madde 30.

¹⁹² **Resmi Gazete**, 30.05.1969 tarih ve 13210 sayılı, 1177 Sayılı Tütün..., Bölüm II. Madde 39.

Müdürlüğünden alınarak Bakanlar Kurulu'nca tespit edilmeye başlanmıştır. Bu fonun denetimi Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu tarafından yapılmıştır.¹⁹³

2002 yılından sonra 4733 sayılı kanunun 6. maddesi gereğince;¹⁹⁴ üretici tütünlerinin alımı ve satımı, tütün mamulleri üretimi, tütün ve tütün mamulleri ticareti; Üretici tütünleri yazılı sözleşme esası veya açık artırma yöntemiyle alınıp ve satılmaya başlar. Sözleşmeli üretim esasına göre üretilen tütünlerin fiyatları, tütün mamulleri üreticileri ve/veya tüccarlar ile üreticiler ve/veya temsilcileri arasında varılan mutabakata göre belirlenmektedir. Yazılı sözleşme yapılarak üretilen tütünler dışında kalan üretici tütünleri, açık artırma merkezlerinde açık artırma yöntemiyle alınır ve satılır. Açık artırmaya başlangıç fiyatlarından başlanır ve satışa konu tütünler en yüksek fiyatı veren alıcıya satılarak tescil edilmektedir.

Günümüzde, 1177 sayılı Kanunun yürürlükten kalkmasıyla milli tütün yetiştiricileri üzerindeki korumalar da kalkmış olmakla birlikte, yaprak tütün üretiminde “müdahale fiyatı” uygulamasının devamıyla kısmen de olsa yurt içi tütün üreticilerinin menfaatlerinin korunması sağlanmaya çalışılmıştır. 2003 yılı ürünü ile birlikte sözleşmeli üretime geçilmesiyle, yaprak tütün üretiminin planlanması noktasında olmasa bile Türkiye’de satın alınacak toplam tütün miktarı kontrol altına alınmıştır.

Tütün ve tütün mamullerinin ithalatı, sigara üretimi şartı getirilerek kısıtlanmıştır. Ancak dünya sigara pazarının blend sigaraya kayması, Türk tipi tütün üretimini olumsuz yönde etkilemektedir. TAPDK’ya tescili kaydıyla, yaprak tütünlerin dâhilde alınıp, satılması, nakledilmesi ile standartlara uygun olan tütünlerin ihracı serbesttir. Kırık ve döküntü tütünlerin gerektiğinde ihracatı Kurumdan izin alınarak yapılabilmektedir.

Türkiye’de tarıma dayalı sanayi kollarının imalat sanayi içindeki payı, 1994 - 2004 yılları arasında %50-60 oranında olmuştur. Tütün de sigara sanayiinde hammadde olması sebebiyle önemli bir endüstri bitkisi olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de

¹⁹³ **Resmi Gazete**, 03.06.1986 tarih ve 19126 sayılı, 3291 Numaralı Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanun, Madde 17.

¹⁹⁴ **Resmi Gazete**, 03.06.1986 tarih ve 19126 sayılı Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğünün Yeniden Yapılandırılması ile Tütün ve Tütün Mamullerinin Üretimine, İç ve Dış Alım ve Satımına, 4046 Sayılı Kanunda ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Madde 6.

tarım ürünlerinin yaklaşık %30'u tarıma dayalı sanayi kollarında, yarı mamul ve mamul haline getirilmektedir. Türkiye'nin ithalatındaki en önemli ülke gruplarından biri Asya ülkeleri olup, sigara pazarının %50'yi aşan bölümü de burada bulunmaktadır. Türkiye'nin cari açığa en fazla dış ticaret açığı verdiği ülkeler arasında Rusya ve Çin de bu grupta yer alan ülkeler arasındadır.

Tablo 37. Yıllar İtibariyle Tütün İhracatının Genel İhracat İçindeki Payı (1951-2007)

Yıllar	Genel İhracat (Milyon Dolar)	Tütün İhracatı (Milyon Dolar)	Genel İhracat İçindeki Payı (%)
1951-1960 vasatısı	330	77	22
1963	368	66	18
1965	463	87	19
1969	536	81	19
1971	677	125	18
1974	1.532	196	13
1977	1.753	164	9,3
1980	2.910	281	9,6
1982	5.746	366	6,3
1988	11.662	260	2
1990	12.959	429	3
1995	21.637	354	1,6
2000	27.774	368	1,3
2003	47.253	330	0,7
2005	73.476	476	0,6
2007	107.212	449	0,4

Kaynak: Şevket Saltan vd., **Cumhuriyetin 50. Yılında Tekel**, İstanbul: Tekel Yayınları, 1973, s.58.

(Çevrimiçi) <http://www.tapdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 20.03.2008).

(Çevrimiçi) <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/IHR/genel.doc> (Erişim Tarihi: 20.05.2008).

Dünya sigara pazarındaki pazar payı %36 olan Rusya ve Çin'e yapılacak uluslararası yatırımlarla bu pazarlardan alınacak %5'lik bir pazar payı değeri 9 milyar doları tutarındadır. Bu rakam 2007 yılında Türkiye'nin bu iki ülkeyle olan 28 milyar dolarlık dış ticaret açığının yaklaşık %30'na karşılık gelmektedir. Tablo 37'de görüldüğü gibi Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 1980 yılına kadar ihracat kaleminin ilk sırasında yer alan tütünün ihracat içindeki ortalama payı %15 olmuştur. Bir kamu işletmesi olan Tekel'in uluslararası piyasalarda yapacağı yeni yatırımlar ile Türkiye'yi hem hammadde ihracatında hemde sigara sanayiinde üst sıralara taşıması mümkün olabilecektir.

3. 4. Türkiye Sigara Sanayii Pazarının Genel Durumu

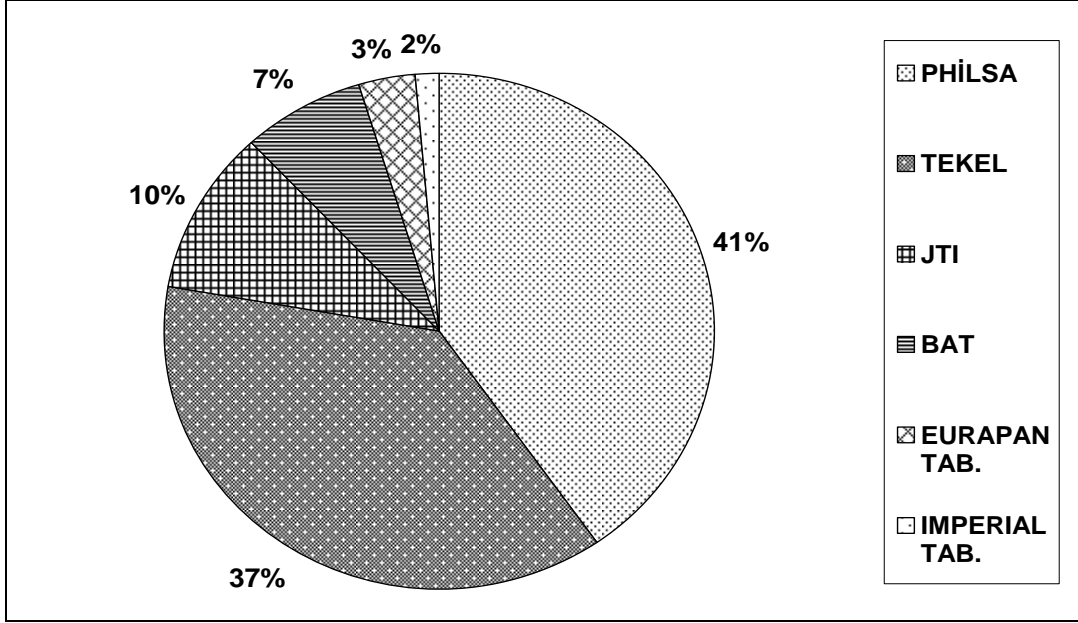
Türkiye sigara sanayii pazarında, beşi ulusal yedisi uluslararası firma olmak üzere toplam 12 şirket faaliyet göstermektedir. Türkiye tütün mamulleri piyasasında faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası şirketlerin isimleri ve ürünleri şöyledir.¹⁹⁵

- Tekel A.Ş. (Tekel 200, Samsun, Maltepe, Tekel 2001, Tömbeki, vd.)
- Philip Morris-Sa (Marlboro, Parlemon, L&M, Lark, vd.)
- Japon Tobacco International (JTI) (Camel, Winston, Monte Carlo, Salem, vd.)
- British American Tobacco (BAT) (Viceroy, Kent, Pall Mall, vd.)
- European Tobacco (Astra, Business Club, Toros 2005, Vigor, Prestige, vd.)
- Imperial Tobacco (Davidoff, West, L&B, Regal, vd.)
- Gallaher Tobacco (Smart, Ld Lodos Denizcisi, Glamour, vd.)
- Teka Puro Üretim ve Ticareti A.Ş., piyasaya “Che Puro” markası ile puro üretimi yapmaktadırlar.
- Şerbetli Gıda ve Ambalaj Sanayii Ticaret Ltd. Şti., “Şerbetli” markası ile nargile tütünü,
- İmeks Dış Ticaret ve Pazarlama Ltd. Şti., “Global” ve “Hayyam” markaları ile nargile tütünü,
- Smyrna Tobacco Meyve Aromalı ve Aromasız Nargile Tütünü ve Tütün Mamulleri Üretim Sanayii Ticaret Ltd. Şti., “Rosanna Molasses” markası ile nargile tütünü,
- Selar Tütün Ürünleri Turizm Sanayii ve Dış Ticaret Ltd. Şti., “Sima Sultan” markası ile nargile tütünü, ithalatı yapmaktadırlar.

Dünya sigara pazarında yedinci sırada yer alan Türkiye'nin, sigara sanayii toplam pazar payı 2007 yılı sonu değeriyle 13,6 milyon YTL'dir. Şekil 10'da, Tekel'in Türkiye genelinde 2006 yılı sonu itibariyle %37,4 olan pazar payı görülmektedir.¹⁹⁶ Türkiye sigara pazarında, ulusal ve çokuluslu 12 şirket faaliyetlerine devam etmektedir.

¹⁹⁵ <http://www.tapdk.gov.tr>, (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 20.01.2008).

¹⁹⁶ <http://www.tapdk.gov.tr>, (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 20.01.2008).



Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.tapdk.gov.tr> (Erişim Tarihi:20.12.2007)

Şekil 10. Türkiye’de Sigara Sanayii Pazar Payının Dağılımı

Türkiye’de tütün mamulleri piyasasının düzenlenmesine ilişkin (üretim izni ve denetimine) her türlü işlemler, 4733 sayılı yasa ile Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu’na verilmiştir.

3. 5. Model Önerisi

KİT’lerin yeniden yapılandırılmasında uluslararasılaşmanın önemi kapsamında seçilen Tekel A.Ş. ile ilgili ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

3. 5. 1. Araştırmanın Amacı

Araştırmalarda genel ve alt amaç olmak üzere iki tür amaç güdülmektedir.¹⁹⁷ Bu uygulamada araştırmanın amacı: KİT’lerin müşteri odaklı kaliteli üretim, verimlilik ve bilişim temelinde yeniden yapılandırılması gerçekleştirilirken, uluslararası piyasalarda faaliyetlerine devam edebilmesinin yöntemlerinin araştırılmasıdır.

Alt amaçlardan ilki, piyasa ekonomisi içinde KİT’lerin özelleştirilmesinin dışında bir çıkış noktasının aranmasıdır. Ayrıca dünyada beşinci büyük yaprak tütün üreticisi ve üçüncü büyük yaprak tütün ihracatçısı olan Türkiye’nin, aynı başarıyı niçin

¹⁹⁷ Niyazi Karaser, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler**, Ankara:1982, s.69.

tütün mamullerinin ticaretinde gerçekleştiremediği sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu kapsamda Tekel'in, uluslararası sigara pazarlarına açılması hedef alınarak yeniden yapılandırılması amaçlanmaktadır.

3. 5. 2. Araştırma Hipotezleri

- KİT'ler yeniden yapılandırma kapsamında uluslararasılaşarak faaliyetlerine devam edebilirler.
- Uluslararasılaşma KİT'lere yeni bir boyut kazandıracaktır.
- KİT'lerin uluslararasılaşması, Türkiye ekonomisindeki katma değer zincirini arttıracaktır.

3. 5. 3. Araştırmanın Kapsamı, Örneklem Seçimi ve Sınırlılıkları

Türkiye'de KİT'ler ulaştırma, madencilik, haberleşme, sağlık gibi çok geniş bir alanda faaliyet göstermektedirler. KİT'ler gerek Hazine Müsteşarlığı'na, gerek ÖİB'a gerekse direk olarak ilgili Bakanlık'a bağlı olarak faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu kadar geniş bir alanda faaliyet gösteren KİT'ler içerisinde hem özelleştirme faaliyetlerindeki güncelliği, hem ekonomik büyüklüğü hem de yurt dışı iştirakleri bulunması sebebiyle, Tekel A.Ş. uygulama alanı olarak seçilmiş olup sonuçlar bu verilerle sınırlıdır.

3. 5. 4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak hem birincil hem de ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak mülakat kullanılırken, ikincil veri yöntemi olarak kütüphane araştırmalarından yararlanılmıştır.

3. 5. 5. Araştırma Soruları ve Bulgular

Yapılan araştırma, inceleme ve mülakatlar sonucu Tekel'in yeniden yapılandırılmasında, uluslararası piyasalara açılması ile ilgili sorular ve cevapları aşağıda incelenmiştir.

Soru: Tekel A.Ş. Genel Müdürlüğü, mevcut haliyle nasıl bir yapılanmaya sahiptir ve yönetim organizasyon şeması nasıldır?

Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri A.Ş. 31.03.2003 tarihli ve 2003/12 sayılı Özeleştirme Yüksek Kurulu kararı ile yeniden yapılandırılmasına karar verilmiştir.

Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Anonim Şirketi ekonomik ve sosyal gereklere uygun ve verimlilik ilkesi doğrultusunda, Yönetim Kurulu, Genel Müdürlük Merkez Birimleri ve iki Anonim Şirket tarafından faaliyetlerini sürdürmektedir. Kuruluş Yönetim Kurulu, Başkan ve dört üyeden oluşur. Genel Müdürlük; Genel Müdür, altı Genel Müdür Yardımcısı ve sekiz Daire Başkanlığı'ndan teşekkül eden bir yönetim kadrosuna sahip olup Türkiye'nin en büyük anonim şirketlerinden birisidir. Kuruluşun diğer birim ve faaliyetleri aşağıdadır.¹⁹⁸

Şirketin 2007 yılı sonu rakamları:

- Sermayesi: 5.000.000.000,00 YTL. dir.
- Ödenmiş Sermayesi: 2.030.376.775,05 YTL. dir.
- Bağlı Ortaklık ve İştirakleri :

1. Kıbrıs Türk Tütün Endüstrisi Ltd. Şti. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunmakta, sermayesi 1.921.950 YTL.olup, TEKEL A.Ş.'nin hissesi %51 ve Sermayesi 980.195 YTL. dir.

2. J.T.I Central ASIA KAZAKISTAN Kazakistan/Shimkent'de bulunmakta, sermayesi 2.650.000 Tenge olup, TEKEL A.Ş.nin hissesi %20 ve sermayesi 530.000 Tenge'dir.

3. REYTEK Tütün Sanayii ve Tic. A.Ş. İstanbul'da faaliyet göstermekte olup, sermayesi 15.093.800 YTL.dir. TEKEL A.S.nin hissesi %48 ve sermayesi 7.245.024 YTL'dir.

Merkez Genel Müdürlük bünyesinde, Sigara Sanayii İşletmeleri ve Ticareti Anonim Şirketine bağlı 6 adet sigara fabrikası (Adana, Malatya, Tokat, İstanbul, Samsun ve

¹⁹⁸ http://www.tekel.gov.tr/default.asp?islem=sir_yon (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 20.11.2007).

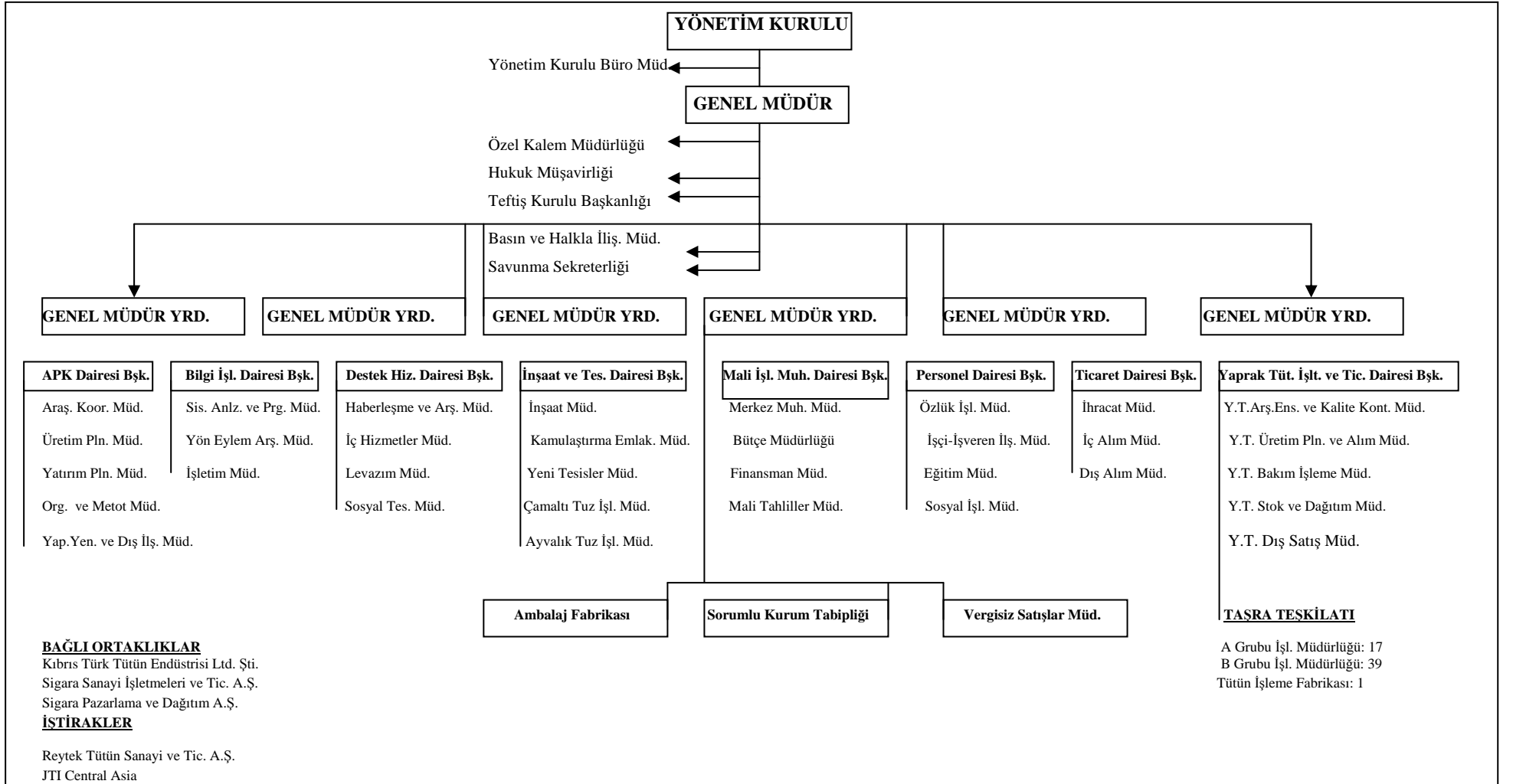
Bitlis) bulunur. Sigara Pazarlama ve Dağıtım A.Ş.'ye bağlı yurt çapına dağılmış 38 adet Pazarlama ve Dağıtım Başmüdürlüğü ile Yaprak Tütün İşletmeleri ve Ticareti Dairesi Başkanlığına bağlı yurt çapına yayılmış 57 adet Yaprak Tütün İşletme Müdürlüğü olmak üzere, toplam 101 işletme ile 15.278 personel istihdam edilmektedir. Tekel'in yönetim organizasyon şeması Şekil 11'de gösterilmiştir.

Tekel'in 2007 yılı sonu itibariyle Türkiye Ekonomisi'ne katkısı 4 milyon YTL.'nin üzerindedir. Sigaradan alınan verginin ortalama %76 olduğu dikkate alınrsa Tekel'in ekonomideki yeri daha iyi anlaşılacaktır.¹⁹⁹ Bir holding yapısındaki kuruluşun 15.04.2008 tarihi itibarıyla faaliyet gösterdiği alanlarda ürettiği mal ve hizmetler şunlardır.²⁰⁰

- a. Sigara (Maltepe, Samsun, Tekel 2000, Tekel 2001, Bahar, Meltem, Kariyer, Yeni Harman, CoolBlack, Ballıca, Fors, Sipahi,)
- b. Pipo (Türk pipo),
- c. Nargile (Muhabbet Tömbeki),
- d. Tuz (Çamaltı ve Ayvalık).

¹⁹⁹ Fahri Arıkan, Kişisel Görüşme, 2007.

²⁰⁰ http://www.tekel.gov.tr/default.asp?islem=ure_sat_urunler. (Çevrimiçi), (Erişim Tarihi: 20.11.2007).



Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.tekel.gov.tr/default.asp?islem=organizasyonSemasi> (Erişim Tarihi: 01.05.2008)

Şekil 11. TEKEL A.Ş. Yönetim Organizasyon Şeması.

Soru: Tekel'in yeniden yapılandırılmasında uluslararasılaşmasının nedenleri nelerdir?

Tekel A.Ş. Genel Müdürlüğü'nün sigara sanayiindeki rakiplerinin tamamı çokuluslu şirketlerdir. O halde Tekel'de ancak çokuluslu bir şirket haline dönüşerek ayakta kalabilir. Uluslararası ekonomi ve ticaret politikaları devlet eliyle işletmeciliğin yapılmasına engel görülmemektedir. Devlet eliyle işletmeciliğin gerek iştirak olarak gerekse kamu işletmesi olarak uluslararası piyasalarda da yapılabilmesi için, hedef pazarlardaki ülkelerin iktisadi yapılanmalarına uygun yatırım stratejilerinin planlanarak nasıl uygulamaya geçirileceğine dair karar verilmesi gerekmektedir. Mesela AB ülkelerine ihracat yolu ile pazarlama gerçekleştirilirken Çin, Rusya, Hindistan gibi dünya sigara pazarının %50'sinden fazlasının bulunduğu devletlere ise bu ülkelerin ekonomik sistemlerine paralel stratejik ortaklıklar kurulabilir.

Soru: Tekel'in yeniden yapılandırılmasında uluslararasılaşmasının önündeki engeller neler olabilir?

Günümüz Türkiye'sinde uluslararasılaşma sadece KİT'lerin değil aynı zamanda özel teşebbüs işletmelerinin de genel bir stratejik yönetim sorunu olarak önümüze çıkmaktadır. Tekel açısından zamanlama, hükümetlerin gelişmiş ülke modellerine rağmen devlet eliyle işletmeciliği tamamen sona erdirmeye girişimleri, rakip organizasyonların sektörü tamamen kartelleştirme gayretleri, kısa vadeli politikalar kapsamında kamu finansman ihtiyacının özelleştirmeler yolu ile giderilmesi düşüncesi, iştiraklerin kârlılık ve verimlilik durumları, kaçakçılıkla mücadeledeki yetki karmaşası ve siyasi iradede bilgi noksanlığı olarak tanımlanabilir.

Soru: Tekel'in yeniden yapılandırılmasında uluslararası piyasalara açılması bir çıkış noktası olabilir mi?

Globalleşme, WTO, AB, STA, hükümet politikaları, özelleştirme, rakip organizasyonlar, istihdam politikaları, bugünün dünyasında ekonomileri etkileyen önemli parametrelerdendir. Günümüz işletmeleri, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni ekonomik gelişmelere karşı, kaliteli üretim ve verimlilik anlayışı çerçevesinde rekabet avantajlarını koruyabilmek adına süreklilik arz eden bir değişim sürecini organize etmekle karşı karşıyadırlar. Günümüz organizasyonlarının en önemli konusu da bu değişimi yönetmek olarak tanımlanabilir.

Günümüz gelişmiş ekonomilerinde sermaye birikiminin sağlandığı ve özel sektörün rekabet içinde yatırım yaptığı bölgelerde, devlet eliyle işletmecilik sona ermiştir. Ancak gelişmiş ülkelerin devlet eliyle işletmecilikten çekilirken dikkat ettikleri iki önemli husustan ilki zamanlamadır. Gelişmiş ülkeler, ekonomik kalkınmalarını tamamladıktan sonra bölgesel ve sektörel bazda devlet eliyle işletmeciliğe son vermişlerdir. İkinci önemli husus, ekonomide stratejik kuruluşlarda ve tarıma dayalı sanayi dallarında devlet eliyle işletmecilikten, gerekli piyasa örgütlenmeleri ve piyasa düzenleyici kurumların teşkilinden sonra vazgeçilmiştir.

Bu kapsamda piyasa ekonomisi içinde tutunmak isteyen KİT'lerin, yeniden yapılandırılmasında karşılaşılan en büyük sorun, yönetimin edilgen yapıdan kurtarılarak etkinleştirilmesindeki güçlüklerdir. Yönetim özerkliğinin sağlanamaması, yeni yatırımların finansmanında yaşanan güçlüklerin yanında doğru yatırımların zamanlamasındaki eksiklikler, pazarlama ile ilgili olarak dağıtım kanallarının seçimindeki öncelikler, fiyat politikalarının uluslararası piyasalarla rekabet edebilirliği, teknolojik olarak gerekli yatırımların zamanlaması ve araştırma geliştirmeye ayrılan finansman yetersizliği, iştiraklerin pazar ve yönetim seçimi, etkin denetim yoksunluğu yeniden yapılandırmada karşılaşılabilecek güçlüklerdir.

İşletme ekonomisinin temel amacı her ne kadar verimlilik ve kâr üzerine olsa da sağlanan toplam faydanın ülkenin ekonomik ve sosyal çıkarlarıyla örtüşmesi daha da önemlidir. Türkiye'nin gelişmişlikte, iki dünya savaşı geçirmiş Avrupa ve Japonya'nın ardında kalmasının en büyük nedeni; planlı kalkınma programlarında hedeflenen düzeydeki başarının sağlanamamasıdır.

Özel sektöre destek ve işbirliği esası içinde çalışan KİT'lerin, ulusal kalkınma tamamlanmadan, sermayenin tabana yayılması amacından uzak olarak özelleştirilmesi, özünde sadece işletme hakkının devrini barındırmaktadır. Uluslararası işletmelerin, ulaşım, haberleşme, enerji, demir çelik gibi sektörlerdeki mevcut tesisleri satın almalarına rağmen ekonomideki monopol yapı halen tam olarak ortadan kalkmamıştır. Türkiye'de özellikle tarıma dayalı sanayi dallarında özel sektörün yatırım yapmaktaki iştahsızlığı ve bu sanayi dallarında ithalata dayalı bir rejimin uygulanması, Türkiye'nin hem katma değer hem de istihdam alanlarındaki çözüm politikalarını güçleştirmektedir.

Kamu işletmeciliğinden ne zaman ve nasıl bir ekonomik örgütlenme ile vazgeçileceği çok önemlidir. Bu sebeple, KİT'lerin yeniden yapılandırılmasının önündeki en büyük engel zamanlamadır. Dünya piyasalarının geleceğinin analizi, devletin çekileceği sektörlerdeki piyasayı düzenleyici kurumların yapılanması, özelleştirme uygulamalarının ülke gerçeklerinden uzak olması, devletin kamu işletmecilinden çekilmesinin önündeki en büyük engeldir. Mevcut kamu işletmelerinin güçlü sermaye yapısını ve birikimini uluslararası piyasalara taşıyarak, daha yüksek katma değer saylayan çok uluslu şirketlere dönüşümü, KİT'lerin yeniden yapılandırılması kapsamında uluslararasılaşması ile gerçekleştirilebilir.

Türkiye'nin yurt içi pazar payının çok altında özelleştirdiği KİT'lerin ulusal ve uluslararası piyasalardaki rakipleri de çokuluslu şirketlerdir. Bu şirketler incelendiğinde sermaye yapılarında halen gerek büyük hissedar olarak gerekse kısmen kamu ortaklığı bulunmaktadır. Uluslararası piyasalarda başarıları ile tanınan Volkswagen, Renault gibi şirketler dünya üzerine yayılmış kamu iştiraklerinden bazılarıdır. Bugün için Volkswagen'in %20'si eyalet hükümetine, %20'si de hazineye ait olmak üzere toplamda %40 payla bir kamu iştirakidir.²⁰¹ Yine sigara sektöründe JTI ve Korea Tobacco kamu işletmeleridir.

Tekel'in uluslararası pazarlara açılma stratejisindeki en önemli husus, iktisadi sistemi farklı ülkelerde farklı stratejiler uygulayabilmelidir. Dünyada sigara içen insanların üçte ikisi 10 ülkede yaşamaktadır. 2008 yılı verileriyle sigara tüketiminde Çin %30 ile ilk sırada yer alırken, Hindistan %11.2, Endonezya ve Rusya %4.8, ABD %4.5, Japonya 2.8, Brezilya ve Bangladeş %1.9, Almanya 1.8, Türkiye 1.7 ile en fazla sigara tüketen ülkelerdir. AB ülkeleri sigara tüketiminde %20'lik bir paya sahiptir.

Dünya geneli ülkelerin sigara tüketimi dikkate alındığında, uluslararası yatırım ve pazarlama stratejinde hedef pazar olarak, Çin, Hindistan, Rusya ve AB ülkeleri dikkatle incelenmelidir. İlk bakışta coğrafi olarak Türkiye'ye en yakın olan AB ülkeleri hedef pazar olarak görünse de; yatırım maliyetleri, işgücünün pahalı olması, sigarayla mücadele, yüksek vergilendirme, hukuki davalar doğrudan yatırımı engellemektedir. AB ülkelerine doğrudan yatırımdan çok ihracat ve acentelikler vermek suretiyle sigara pazarına girmek gerekmektedir.

²⁰¹ A. Mustafa Aysan, Kişisel Görüşme, 2007.

Çin, Hindistan ve Rusya'nın toplam tüketim içindeki pazar payı oranı %46'dır. Türkiye'nin dünya geneli %1,7'lik pazar payı değerinin 10 milyar ABD doları olduğu dikkate alınrsa, bu üç ülkenin 200 milyar doları aşkın dev bir pazar payı olduğunu görülür. Bu üç ülke pazarında Tekel'in alacağı %5'lik bir pazar payı, 10 milyar doları aşacaktır ki, bu durum Türkiye'nin yurt içi oriental tip yaprak tütün üretiminin iki katına çıkmasını sağlayacaktır.

Çin ve Rusya halen ağırlıklı olarak devletçi bir ekonomik model izlese de uluslararası şirketler ticari faaliyetlerini bu ülkelerde yürütmektedirler. 1997 yılında İngiliz sömürgesinden çıkarak Çine katılan, piyasa ekonomisinin en güçlü ülkelerinden olan Hong Kong, Çin pazarına ulaşmada önemli bir yatırım üssü olarak değerlendirilebilir. Hindistan ucuz işgücü ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile iyi bir pazardır. Bu üç ülkenin nüfusu, dünya toplam nüfusunun yaklaşık yarısına eşittir. Tekel, stratejik bir planlama çerçevesinde uluslararası pazarlarda başarıyı yakalayabilir.

Soru: Tekelin temel problemlerinin çözüm önerileri neler olabilir?

Yönetim ve organizasyonla ilgili sorunların çözüm önerileri: Dünyanın ve Türkiye'nin ekonomi politikalarından uzak bir Tekel yönetim ve organizasyonunun, küreselleşen dünyada ayakta kalmasının zor olduğu bir gerçektir. Tekel'in yönetim ve karar alma mekanizmalarında, değişen dünya ve ülke piyasa şartlarını karşılayacak üst düzey yöneticilerin seçimi, ilk ve en önemli adımdır. Tekel, uluslararası stratejik politika çerçevesinde; belirlenen hedeflere etkin bir yönetim anlayışı ve doğru işletme politikalarıyla uluslararası piyasalarda başarıya ulaşabilir.

İstihdamla ilgili sorunların çözüm önerileri: Tekel'in uluslararası piyasa şartlarına uygun hedefler ortaya koyarak, amaçlarını gerçekleştirme yönündeki iradesi karşısında, performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulandığı bir yönetim anlayışı ile etkin ve optimum istihdam sağlanabilir.

Tekel yönetiminin, siyasi ve politik baskılardan uzak bir idare sistemine işlerlik kazandırması için, organizasyonunu, işletme hedeflerini, optimum düzeyde gerçekleştirecek uluslararası politikalar üretebilmelidir. Bu politikalar çerçevesinde sağlanacak istihdam yönetimi hem Tekel'in hem de toplumsal beklentileri karşılayacaktır.

Tekel'in değişen işletmecilik anlayışı içerisinde, kurumsal yönetim ve risk politikası çerçevesinde yapılacak iş analizi ile kurumun aksayan yönlerinin açığa çıkartılmasının yanında piyasa ile kurulan etkin iletişim sonucu yeni iş ve istihdam alanlarının açılması gündeme gelecektir.

Mali sorunların çözüm önerileri: Tekel'in serbest piyasa ekonomisinin aktörleri gibi sermayelerini, faaliyetlerinin yanında faaliyet dışı alanlarda da değerlendirebilmelidir. Bu durum hem kârlılıklarını hem de verimliliklerini artırır. Genel kural olarak KİT'lerin emrine verilen sermayenin belirli verimlilik ve kârlılık hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler dönemsel, yıllık veya bir defaya mahsus değişinceye kadar geçerliliğini koruyan mali hedeflerdir. Bu mali hedefler daha kısa vadeli olarak belirlendiğinde gereksiz faiz yükü ortadan kalkacaktır. Özellikle Hazine kredisi kullanmak yerine, Tekel'in öz kaynakları ve varlıklarının kullanılması, Hazineye aktarılan temettü ödeme paylarının yeni yatırımlara aktarılması mali sorunları azaltır.

Üretilen mal ve hizmetlerin girdi maliyetlerinin güncellenmesi, satış fiyatları üzerindeki aşırı vergi yükü ve fiyat müdahalelerinin kaldırılması, hükümet baskıları sonucu doğan görev zararlarının zamanında ödenmesi durumunda, finansman ve mali durum pozitif yönde etkilenir. Ayrıca yönetim kontrolüne yönelik bir bütçe ve muhasebe sisteminin uygulanmaya geçirilmesi ile teşebbüs performansının ve yönetim etkinliğinin artırılması da sağlanır.

Teşebbüs varlıklarının muhasebe değerlerinin sabit kıymetlerde gerçek değerleri ile muhasebeleştirilmesi sağlanmalıdır. Hazine'ye temettü ödemesi, iz bedelle diğer kamu kuruluşlarına aktarılan kurum varlıkları ve uzun yıllar hazine adına devlet politikası olarak "destekleme alımı" yapan kuruluşa, kurumun vergi borcu ve diğer giderlerden dolayı görev zararı gösterilmesi mali disiplini bozmaktadır.

Tüm bu çözümlerin dışında Tekel'in uluslararası yatırımlarının finansmanını sağlamak için, hedef pazar olarak belirlenen AB ülkelerinde ve ABD, Japonya gibi gelişmiş ülkelerin sermaye piyasalarında hisse senetlerini satarak büyük kazançlar elde edebilecektir.

Üretimle ilgili sorunların çözüm önerileri: Uluslararası ekonomi piyasalarında, üretimle ilgili pazarlama bileşenlerini etkin bir biçimde kullanan işletmeler; doğru ürün, doğru pazar, doğru dağıtım kanalları ve doğru işgücü ile doğru zamanda hedef pazara ulaşarak başarıyı yakalamışlardır. Uluslararası piyasalarda üretim ya da dağıtım yapılan ülkenin içinde bulunduğu iktisadi sistem ne olursa olsun, planlı bir yatırım ve üretim sayesinde başarılı işletmeler ortaya çıkacaktır.

Günümüz dünyasında rekabetin ulusal sınırları aştığı, kalite ve satış sonrası hizmetin ön plana çıktığı bir üretim anlayışı hakimdir. Bu durum teknolojik gelişme ve iletişim sektörüyle de birleşince işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yaptıkları yatırımlar arttırmıştır. Her yeni ürün yeni bir hizmet ve kalite anlayışını beraberinde getirmektedir. Müşteri memnuniyeti üzerine kurulu bir üretim anlayışının olduğu dünyada Tekel'in de kalite, maliyet ve verimlilik üçgeninde serbest piyasa ekonomisi içinde rekabet edebilir mal ve hizmet üretmesi ile uluslararası piyasalarda söz sahibi olmamasının önünde hiçbir ticari engel bulunmamaktadır.

Yeni yatırımlarla ilgili sorunların çözüm önerileri: Uluslararası arenada araştırma geliştirme, üretim planlaması, toplam kalite yönetimi, sistem analizi gibi kavramlar bu yüzyılın üretim anlayışına yön verir. Bu kapsamda Tekel'in uluslararası yeni yatırım projeleri, faaliyet alanlarında uzmanlaşmış, yetenekli ve etkin bir yönetim kadrosu ile stratejik planlaması yapılmış operasyonların risk yönetimi içerisinde hayata geçirilmesiyle başarıya ulaşması mümkün olabilecektir.²⁰²

Bu yatırım kararları ile Tekel'in hem başarılı bir işletme olması sağlanır hem de finansman, teknoloji ve işgücü kaybı minimuma iner. Şayet Tekel A.Ş. yatırımlarını diğer kamu işletmelerine de bir yan sanayi yaratacak biçimde uluslararası piyasalarda başarıyla gerçekleştirebilirse, ülkenin cari açık ve diğer finansman alanlarındaki sıkıntılarının çözümünde önemli bir model olarak öne çıkacaktır. Diğer sorunların çözüm önerileri şunlardır:

Hukuki sorunlar: Tekel'in yeniden yapılandırılmasıyla, tütün ve tütün mamullerinin üretimine, iç ve dış alım ve satımına, 4046 Sayılı Kanunda ve 233 Sayılı KHK'de değişiklik yapılmasına dair 4733 Sayılı Kanun'un uygulamaya girdiği 09.01.2002 tarihinden itibaren devam edilmektedir.

²⁰² Fahri Arıkan, Kişisel Görüşme, 2007.

Daha çok varlık ve marka satışı bazında bir özelleştirme çalışması devam etmektedir. Hukuki olarak ÖİB bağlı bulunan kuruluş aynı zamanda bir İDT olup her yıl Hazine'ye de temettü ödemesi gerçekleştirmektedir. Ancak vergi borcu kapsamında Maliye Bakanlığı'nca da icralık olabilmektedir. Bu karışıklık hukuki anlamda Tekel'in önündeki en büyük sorun olarak izlenmektedir.

Koordinasyon: Diğer devlet kurumları ile koordinasyon eksikliği Türkiye'nin genel sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Statü farklılıkları, farklı bakanlıklara bağlı olmaları, ortak bir yönetim ve denetim organının olmayışı teşebbüsler arası işbirliği ve koordinasyonun önündeki en büyük engeldir. Tekel'in uluslararası yatırımları, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı koordinasyonluğunda yapılabilir.

Siyasi ve idari baskı: Teşebbüsler üzerinde ekonomik gerekler dışındaki siyasi ve idari baskılar özellikle personel istihdamı ve teşebbüsün ürettiği mal ve hizmetin piyasa fiyatları üzerinde olmaktadır.

Denetim ve gözetim: Teşebbüsler üzerindeki TBMM denetimi etkisiz olmakla birlikte, farklı yasalarla farklı statülerde görev yapan KİT'lerin denetimi zorlaşmaktadır. Teşebbüsler üzerindeki yasayla belirlenmiş gözetim yetkisi ilgili bakanlıklarca aşılınca aşırı bürokrasi teşebbüslere hakim olmaktadır. Bunun için mali denetimin, yönetim performansı ile ilişkilendirildiği bir muhasebe anlayışına geçilmelidir.

Soru: Tekel'in uluslararası işletmecilik yapabilmesi için mevcut yapı nasıl organize edilmelidir?

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük fabrikalara: Tek üretim merkeziyle Philip Morris Türkiye fabrikası, Tekel'in pazar payını geride bırakmıştır.
- Dikey entegrasyondan, tedarikçi ile çalışmaya: Tekel güvenlik, yemek, temizlik, nakliyat gibi kendi uzmanlık alanının dışındaki pek çok konuda tedarikçi işletmeler ile anlaşmalar sağlayabilir.
- Büyüklük ekonomisinden, esneklik sağlayan küçük yapılara: Hızlı transport uygulayarak yaprak tütün alım noktalarının sayısını düşürebilir. Büyük olan üretim merkezleri baz alınarak ve yaprak tütün ekicileri gözetilerek, birbirine yakın olan üretim merkezleri yeniden yapılandırılabilir.

- Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan, basık ve yalın organizasyonlara: Daha etkin ve hızlı iletişim için merkez müdürlükleri devreden çıkartılarak, her işletme bağımsız olarak performansına göre yeniden yapılandırılır. İşlevi kalmayan merkez müdürlükleri kapatılabilir.
- Bürokratik kişilikten, girişimciliğe: Uluslararası pazarlarda yeni stratejiler geliştirilir. Özellikle oriental tip harman ağırlıklı sigara üretimi ile hedef pazarlarda dağıtım kanalları belirlenir. Yurt içinde yaprak tütün üreticisine ve sigara içicisine daha yakın bir anlayışla bölgesel takip dönemi başlar.
- Pazar payını artırmaktan, yeni pazarlar bulmaya/oluşturmaya: Uluslararası bir strateji belirlenerek uluslararasılaşmanın temeli atılır. Bu stratejinin temelini yurt içi oriental tip tütün üretim fazlasını hangi ülkelerde, hangi tip sigarayla ve hangi dağıtım kanalları kullanılarak pazarlanacağı teşkil eder. Bunun için Çin'de kamu ağırlıklı bir işletme daha doğru olurken, Rusya'da özel sektör ile işbirliği daha doğru bir strateji olacaktır. Sigara ile yasal mücadele kapsamında ABD ve AB pazarlarına tütün mamullerinin direkt ihracı veya bu ülkelerin sermaye piyasalarında Tekel hisse senetlerinin işlem görmesi yoluyla yatırım yapmak daha doğru olacaktır.
- Toplu pazarlamadan, niş pazarlamaya: Yurt içi ve uluslararası sigara pazarında boş bulunan yahut diğer rakiplere nazaran henüz üretim yapılmayan sigara çeşitlerinde hızlı bir örgütlenme ve üretim ile tahminlerinde ötesinde bir pazar payı yakalanabilir. Yurt dışı pazarlar incelenerek, şark tipi harman yapısının ağırlıkta olduğu sigaraların pazarlanabileceği ülkelerde stratejik ortaklıklar kurularak ev sahibi ülkede yeni yatırımlar yapılmalıdır.
- Kantiteden, kaliteye: Çok fazla üretim değil kaliteli ve verimliliğin yüksek olduğu, müşteri odaklı üretim anlayışına geçilmelidir.

Tekel'in uluslararasılaşmasının model örneği Şekil 12'de verilmiştir. Tekel'in uluslararasılaşmasında temel lisans anlaşmaları kapsamında, sözleşmeli üretim, Joint venture ve doğrudan yatırım yaparak var olan iştiraklerinin yanında dünyanın en büyük sigara pazarına sahip Çin, Hindistan ve Rusya'da stratejik ortaklıklar oluşturup bu pazarlara girebilir. Hedef pazar olarak bu ülkelerin seçilmesi önemlidir.

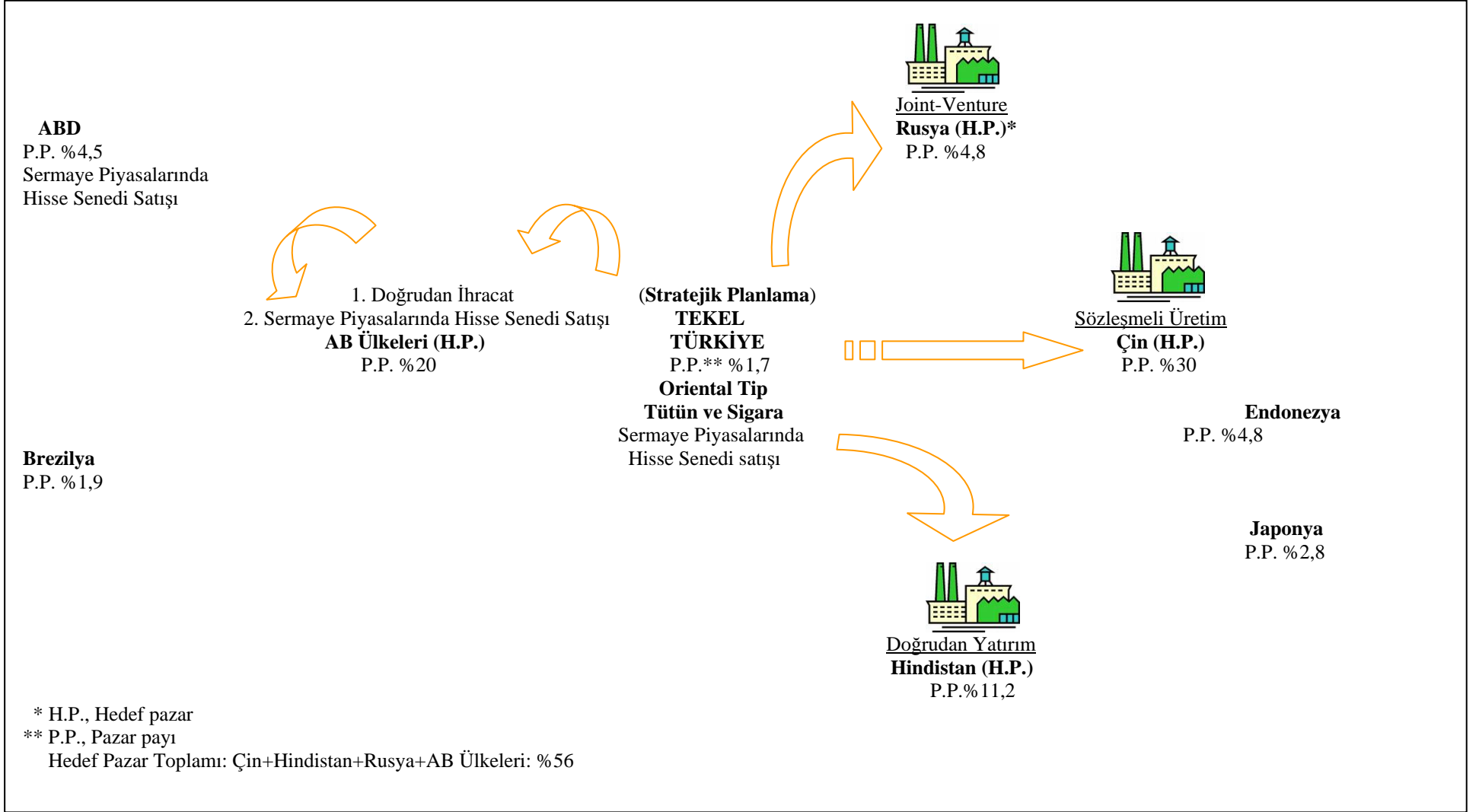
Türkiye'de tarıma dayalı sanayi kollarının imalat sanayi içindeki payı, 1994-2004 yılları arasında %50-60 oranında olmuştur. Tütün de sigara sanayiinde hammadde olması sebebiyle önemli bir endüstri bitkisi olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de tarım ürünlerinin yaklaşık %30'u tarıma dayalı sanayi kollarında, yarı mamul ve mamul

haline getirilmektedir. Türkiye'nin ithalatındaki en önemli ülke gruplarından ikincisi Asya-Pasifik ülkeleri olup, dünya sigara pazarının %50'yi aşan bölümü de bu ülke grupları içinde yer almaktadır. Türkiye'nin cari açığta en fazla dış ticaret açığı verdiği ülkeler arasında Rusya ve Çin de bu grupta yer alan ülkeler arasındadır.

Tekel, dünyada %30 pazar payı ile ilk sırada yer alan Çin'de sözleşmeli üretim kapsamında kendi sigara markalarının üretilmesine izin verebilir. Yerel bir işletme olan Çin Milli Tütün Fabrikasında ürettirilecek olan Tekel markalarının, pazarlamasını şirketin kendisi üstlenerek hem ilk yatırım maliyetinden kaçınmış olacak hemde ülke riskini en aza indirmiş olacaktır. Yatırım modeli kapsamında, %20 pazar payı ile ikinci sırada bulunan AB ülkelerine dolaysız ihracat yapılabilir. AB ülkelerine dolaysız ihracat yapılmasının sebebi ise, AB ülkelerinde yatırım maliyetlerinin, işgücünün, nakliyenin ve sigarayla mücadele kapsamındaki yasaların çok güçlü olmasıdır.

Dünya geneli %11 oranındaki pazar payı ile üçüncü sırada bulunan Hindistan'a doğrudan yatırım yapılarak tüm ölçekli üretim kararı alınabilir. Bu ülkede pazarlama faaliyetlerini de Tekel kendisi üstlenebilir. Hem ucuz işgücü hem yabancı şirketlerin yatırımlarına olan kolaylık hemde pazarlama faaliyetlerindeki kolaylık doğrudan yatırım kapsamında Hindistan'ı cazip kılmaktadır. Tekel, dünya genelinde %5'e varan ulusal pazar payı olan Rusya ile Joint venture ortak girişimi kapsamında yerli bir firma ile ortak olarak fabrika kurarak uluslararası faaliyetlerini yürütebilir. Bu sayede ucuz işgücü, maliyetler ve ülke riski paylaşılmış olacaktır.

Ayrıca Tekel'in hedef pazar olarak belirlediği AB ülkeleri, ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin sermaye piyasalarında hisse senetlerini satarak, gerek uluslararası yatırımlarının finansmanını gerekse şirketin mali piyasalardaki değerinin artmasını sağlayabilir. Dünya sigara pazarındaki pazar payı %36 olan Rusya ve Çin'e yapılacak uluslararası yatırımlarla bu pazarlardan alınacak %5'lik bir pazar payı değeri 9 milyar doları tutarındadır. Bu rakam 2007 yılında Türkiye'nin bu iki ülkeyle olan 28 milyar dolarlık dış ticaret açığının yaklaşık %30'na karşılık gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 1980 yılına kadar ihracat kaleminin ilk sırasında yer alan tütünün ihracat içindeki ortalama payı %15 olmuştur. Bir kamu işletmesi olan Tekel'in uluslararası piyasalarda yapacağı yeni yatırımlar ile Türkiye'yi hem hammadde ihracatında hemde sigara sanayiinde üst sıralara taşıması mümkün olabilecektir.



Şekil 12. TEKEK A.Ş.'nin Uluslararasılaşmasında Model Önerisi

SONUÇ

II. Dünya Savaşı'ndan sonra dünya yeniden şekillenirken iktisadi kalkınmada devlet eliyle işletmecilik iyice ön plana çıkmıştır. 1974 Ekonomik Buhranı'ndan sonra dünya yeniden iktisadi tercihlerini sorgulamıştır. Arz ekonomisinin getirdiği aşırı durgunluğa karşın yeni bir talep anlayışının yaratılması gündeme gelmiştir. Bu kapsamda gelişmiş ülke ekonomilerinin dünyada “global düşün yerel üret” anlayışını destekleyecek bir talep ekonomisi yaratma girişimi başlamıştır.

Gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere talep ekonomisi yaratmak için, daha fazla liberalleşme adına ekonominin dışa açılması ve serbest piyasa ekonomisinin işlerlik kazandırılması gündeme gelmiştir. Türkiye'de 80'li yıllarla birlikte devlet eliyle işletmeciliği sona erdirecek reformlar bir master programı çerçevesinde uygulamaya başlanmıştır. KİT'ler master programı kapsamında yeniden yapılandırılırken dikkat edilmesi gereken iki husustan ilki, özelleştirme yapılacak sektörlerin seçimi ve zamanlamasıdır. İkinci önemli husus devlet eliyle işletmeciliğin vazgeçileceği sektörlerde, düzenleyici kurum ve kuruluşların teşekkülü ve koordinasyonu olmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde büyük kamu kuruluşları hazine aktardıkları birkaç yıllık temettü ödemeleri karşılığında çok uluslu şirketlerin bünyelerine katılmışlardır.

Gelişmiş ülke ekonomilerinin uluslararası işletmeleri, gelişmekte olan ülkelere faaliyetlerini sürdüren ve kendi üretim sektörlerine rakip gördükleri ev sahibi işletmeleri ortaklıklar kurarak satın alırlar. Bu yaklaşım, gelişmiş ülkelerin üretim sektöründe uyguladığı ölçek ekonomisinin daha sağlıklı işleyebilmesi için, bölgelerinde kurdukları ekonomik birliktelikler içinde ve dışında dev monopoller meydana getirmiştir.

Türkiye'de ekonominin liberalleşmesi sürecinde KİT'ler bu yeni yapıya ayak uydurmakta oldukça güçlük çeker. Özelleştirmenin dışında, alternatif bir model olarak KİT'ler de piyasa ekonomisi içinde yeniden yapılandırılırken, çokuluslu işletmelere dönüştürülebilmesi bu tezin amacıdır. Bu değişim, dünya ekonomisindeki monopol yapılanmayı gelişmekte olan ülkeler adına değiştirebilir. Kamu işletmelerini özelleştirdikten sonra, gelişmekte olan ülke ekonomilerinin gelişmiş ülke işletmelerine monopolcü ölçek ekonomisi içinde rakip çıkarabilmesi oldukça güç olmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler ancak üretim faktörlerinden; hammadde ve ucuz insan gücü ile gelişmiş ülkelerin taşeronluğunu yapmaktadırlar.

Gelişmekte olan ülkelerin kendi özkaynaklarını ve beşeri gücünü kullanarak, milli ekonomilerini uluslararası piyasalarla entegre ederek, dünyadaki mevcut çokuluslu şirketlerin monopolcü yapısını kırabilirler. Farklı ülkelerde farklı iktisadi anlayışlar benimsenmiş olsa da kamu işletmelerinin, bu ülkelerde faaliyetlerini sürdürebilmelerine uluslararası ticaret politikaları ve organizasyonlar engel teşkil etmemektedir.

2001 yılında, ekonomik kriz yaşayan Güney Kore’de kamu işletmesi olan Korea Tobacco’nun özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Aradan geçen sekiz yıl içinde 2008 yılı rakamlarıyla 48 milyonluk nüfusu, 850 milyar dolarlık GSMH oranı, kişi başına düşen 15 milyon dolarlık geliriyle sadece Pasifik Bölgesi’nin değil dünyanın en önemli ekonomilerinden biri olan Güney Kore, 2008 yılı içinde Türkiye’de Sigara Fabrikası kurmuştur. Aynı dönemde Türkiye, Tekel’i özelleştirme kapsamına almış olup, 2003 yılında alkol fabrikalarını 290 milyon dolara, 2008 yılı şubat ayında sigara fabrikalarını 1 milyar 720 milyon dolara çok uluslu şirketlere satmıştır.

Günümüzde dünya üzerinde tanınmış şirketler incelendiğinde, sermaye yapılarında halen gerek büyük hissedar olarak gerekse kamu ortaklığı göze çarpar. Uluslararası piyasalarda başarıları ile tanınan Volkswagen, Renault, JTI, Korea Tobacco gibi şirketler, dünya üzerine yayılmış kamu iştiraklerinden bazılarıdır. Şayet bu büyük kamu iştirakleri, uluslararası pazarlarda başarıya ulaşabilmişler ise Tekel’de stratejik bir planlama çerçevesinde uluslararası piyasalarda başarıya ulaşabilir.

KİT’lerin uluslararası piyasalara açılması için KİT’lerin mevcut yapılarını ve sorunlarını çok iyi tanımlamak gerekir. Daha sonra da uluslararası piyasalara hakim olan yapı iyice incelenmelidir. Günümüz dünya ekonomisinde uluslararası ticaret politikaları üzerinde 2000 yılından sonra WTO’nun etkinliği iyice artmıştır.

Uluslararasılaşmada işletmecilik nasıl yapılır sorusuna yanıt bulunmadan, KİT’lerin uluslararasılaşmasının kapsamını ve stratejik modelini ortaya koymak güç olacaktır. Uluslararası ticaretin tarihçesine bakıldığında, Sanayi Devrimi’ne kadar olan dönemde uluslararası ticaretin devletlerin otoritesi altında olduğudur. Avrupa XVI. ve XVII. yüzyılda kapitalizm ile tanışınca, Japonya hariç diğer dünyanın geri kalmış devletlerinin büyük bir bölümü farklı üretim tarzlarına XIX. yüzyıla kadar devam ederler. Sanayi Devrimi’nden sonra çevreselleşme süreci başlamıştır.

Günümüze gelindiğinde uluslararasılaşmanın temel nedenleri arasında artan iletişim, yeni ürün ve hizmet fikirlerinin daha geniş bir coğrafi pazardaki farklı talep düzeyleri, ülke ekonomilerindeki farklılıklardan yararlanmak isteyen uluslararası şirketlerin risklerini farklı coğrafi alanlara yayma istekleri, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, taşımacılık sistemleri ve lojistikte yaşanan gelişmeler sayılabilir. Çokuluslu şirketlerin dünya genelinde rekabet avantajlarını koruyabilmek için uyguladıkları ölçek ekonomisi zamanla monopolcü bir yapılanmayı beraberinde getirmiştir. Gümrük birlikleri ve serbest ticaret anlaşmaları monopolcü yapılanmayı desteklemektedir.

Uluslararasılaşma kararı, genellikle üst düzey yönetimin tercihi olmaktadır. Çokuluslu şirketin bir firmadan aldığı teklifi değerlendirmesi sonucu, uluslararası pazarlara girme kararı alabileceği gibi, işletmenin kendi ülkesinde yaşadığı yoğun iç rekabet nedeniyle de dış pazarlarda yeni arayışlar içine girebilir. Uluslararasılaşmanın aşamalarını; ihracat, doğrudan satış ve pazarlama, dış ülkelerde ortak üretim, ortak yatırım, dışarıda doğrudan üretim ve global entegrasyon olarak sınıflandırılabilir.

Günümüz yönetim ve organizasyonlarının hızla değişen çevre şartlarına uyumunu sağlamak en önemli yönetim ve organizasyon sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda XXI. yüzyılın yöneticiliği değişimi yönetmek olarak adlandırılabilir. Yeni çevre şartlarında değişimi yönetmek için, yönetimi ve işleyişi baştan sona organize etmek gerekebilir. Yeniden süreçleme de denilen bu kavram, işletmelerin yeniden yapılandırılmalarında son derece önemlidir. Çünkü değişen çevre şartları karşısında, ne eski pazar koşulları, ne üretim teknikleri nede rekabet avantajları kalmıştır. Uluslararasılaşma, insan hakları, haberleşme, teknoloji, yönetimde mükemmellik, yönetim ve organizasyondaki yeni gelişmeleri etkilemektedir.

Bugün için dünya nüfusunun %15'ini gelişmiş ekonomiler oluştururken, %85'ini az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler oluşturmaktadır. Ancak dünya üzerindeki toplam gelir dağılımı incelendiğinde, gelişmiş ülkelerin (G-8) %72 oranında dünya GSMH'dan pay aldıkları görülmektedir. Dünya nüfusunun %85'ini oluşturan az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ise dünya GSMH'dan %28 oranında pay almaktadırlar. Bu denge her on yılda bir puan, gelişmiş ülkelerin lehine değişmektedir.

Dünyada bugün için egemen iktisadi anlayış devletin hakim olduğu ticari faaliyetlerden çekildiği, sadece piyasalarda düzenleyici olarak hür teşebbüsü desteklediği, pazar ekonomisi anlayışıdır. Pazar ekonomisinin temelinde, liberalleşme ile daha fazla ticaret serbestliği, bunun karşılında artan milli gelir ile ülkelerin refah seviyesinin artırılması amaçlanmaktadır. Uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine yönelik en önemli adımlar GATT'ın hükümleri çerçevesinde yapılan müzakere turları kapsamında atılmıştır.

Karşılıklı ticari anlaşmalar, ülkelerin ticari menfaatleriyle yeniden şekillenirken, nitelik ve nicelik olarak dört farklı safhadan geçerek her safhada yeni bir ekonomik entegrasyon oluştururlar. Karşılıklı yükümlülükleri en az olan ticari anlayıştan yükümlülüklerin en fazla olduğu ticari anlaşmalar; serbest ticaret anlaşmaları, gümrük birliği, ortak pazar ve ekonomik birliktir. Ayrıca bu anlaşmaların dışında gelişmemiş ülkelere yönelik tercihli ticaret anlaşmaları da bulunmaktadır.

1950'li yılların sonlarına doğru dünya ekonomisi yeni sorunlarla karşılaşınca gelişmiş ve gelişme yolundaki ülkelerin ekonomik kalkınma sorunları, dünya çapında önem kazanmıştır. OECD 1961 yılında, OEEC'nin yerine geçerek tüm sanayileşmiş batılı ülkeleri bir çatı altında toplamıştır. Ekonomik işbirliği ve entegrasyonu denildiğinde ilk akla gelen Avrupa Birliği'dir. AB ortak ticaret politikası kapsamında, Birliğe üye ülkelerin daha yüksek kalite ile daha ucuza ürettikleri malları, Birlik içindeki ülkelere herhangi birine satabilmesini sağlar. Bu durum, Kuzey Amerika ve Pasifik firmalarının da Avrupa'da işletmeler kurmasını güdüler. Tüm bu yabancı işletmeler, yerel ihtiyaçlara hitap etme çerçevesinde başarılı olmuşlardır.

Tüm bu gelişmeler ışığında Türkiye'nin dış ticaret politikaları da, kalkınmak için seçtiği ekonomik modele paralel olarak devam etmiştir. 1980 öncesi KİT ekonomisinin ağırlıkta olduğu ithal ikameci sanayileşme stratejisi çerçevesinde daha çok tarımsal ürünlerin ihracatı söz konusudur. 24 Ocak 1980 Kararları'yla başlayan ihracata dayalı sanayileşme stratejisiyle, Türkiye'nin dış ticaretinde yapısal bir dönüşüm meydana gelmiştir. Hızlı sanayileşme stratejisiyle, ülkenin ihracat gelirlerinin artırılması ve gelişmiş ülkelerin refah düzeyinin yakalanması hedeflenmiştir.

Bölgeselleşmenin ve ticari entegrasyonların arttığı günümüz ekonomilerinde, küreselleşme kavramını beraberinde getirmiştir. Bu yeni durum karşısında KİT'ler de piyasa ekonomisi içerisinde bir çıkış noktası aramaya başlamışlardır. KİT'ler genel ekonomi içerisinde devletçi bir yapılanmayı esas alan iktisadi sistemin ana aktörlerinden olmuştur. Genel bütçe planlaması içerisinde, kamunun gerekli gördüğü alanlarda kaynak tahsisleri yapan ve yapılan yeni yatırımlar ile istihdamın artmasıyla ülkenin genel refah düzeyinin artmasını hedefleyen bir iktisadi programı kapsamaktadır.

Kamu teşebbüsleri hukuki şekil, sermayenin oluşumu, hizmetin niteliği, yönetim biçimi vb. yönlerden çeşitli sınıflandırmalar yapılabilir. Sermaye yapısı ve yönetim biçimi bakımından Kamu Yönetimi Teşebbüsleri, İmtiyazlı ve Özel Teşebbüslerce Yönetilen Teşebbüsler ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri olarak sınıflandırılabilirler. KİT'lerin kurulması veya mevcut teşebbüslerinin kamu teşebbüsü haline getirilmesini ekonomik nedenler, sosyal nedenler siyasi nedenler, devlete gelir sağlama ve diğer nedenler olarak sınıflandırılabilir.

KİT'lerin dünya ekonomisi içerisinde geldiği nokta, piyasanın bütün yetersizliklerine rağmen devletten daha az mükemmel bir örgütlenme olduğuna ilişkin görüşün, piyasa ekonomisinin rekabetçi yapısı karşısında yenik düşmesi ile sonuçlanmış oluşudur. Bugün KİT'lerin çoğu Başbakanlığa bağlı Özelleştirme İdaresi Başkanlığına bağlı olarak özelleştirme çalışmaları yürütülmektedir. Hazine Müsteşarlığı portföyünde 2007 yıl sonu itibarıyla 20 KİT, 4 kamu bankası ve 2 diğer işletme olmak üzere toplam 26 kamu işletmesi bulunmaktadır.

KİTlerin yeniden yapılandırılmaları sürecinde karşılaşılan sorunlar mali, siyasi, hukuki ve sosyal sorunlar olarak ele alınabilir. Her işletme organizasyonu, öngörülen mali, siyasi ve hukuki alan içerisinde yaşamına devam eder. Türkiye'de 1930'lu yılların başından bugünlere ulusal ekonominin kalkınmasında, topluma belirli kalite ve fiyatta mal ve hizmet sunulmasında, sermaye birikiminde uygulanan programlar kapsamında KİT'ler görevini yerine getirmektedir.

Türkiye'de ve diğer ülkelerde 1980'li yıllara kadar KİT'ler, üretim, istihdam ve yeni yatırımlarda önemli bir pay sahibidir. KİT'lerin, ülke ekonomisinde verimliliğe bağlı olarak kârlılığı arttırmak, gelir dağılımını iyileştirmek, tasarrufların daha büyük

oranda teşebbüs hisse senetlerine yönelmesini sağlayarak sermaye piyasalarının gelişimine yardımcı olmak, kamunun ürettiği mal ve hizmetlerdeki tekelleri kaldırarak piyasaları rekabete açık hale getirmek, kamu sektörünün dış finansman ihtiyacını azaltmak, hazinenin ve KİT'lerin ana işletmeleri için ek finansman ihtiyacını sağlamak, ülkeye KİT'ler aracılığı ile yabancı sermaye girişi sağlamak ve aynı zamanda teşebbüslerinin verimliliğini arttırmak gibi amaçları vardır.

Zamanla yönetim ve denetim eksiklikleri, siyasi müdahaleler, KİT'leri rasyonellikten uzaklaştırır. Piyasa şartlarından uzak olarak gerçekleşen üretim ve istihdam politikaları beraberinde verimsizliği, düşük kaliteli üretimi, yüksek işletme maliyetleri ve pazar fiyatlarını getirmiştir. Özellikle ülke ekonomisinde temel girdi sağlayan ve piyasada tekel konumunda bulunan KİT'ler, kamu maliyesine ağır yükler de getirmiştir. Dünya piyasaları üzerindeki pazar fiyatları, yerli sanayicilerin ürettikleri mal ve hizmette uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliğini ortadan kaldırmış ya da ihracatçının belli dönem teşviklerle ayakta kalması sağlanmıştır.

Ancak 80'li yıllarla birlikte ekonominin dışa açılımı kararıyla özelleştirme çalışmaları gündeme gelir. Özelleştirme, kamu mülkiyetinde olan teşebbüs ve malların mülkiyet ve yönetiminin, satış ve devir yöntemiyle özel kişi yada kurumların eline kısmen ya da tamamen geçmesi anlamına gelir. Mülkiyet devrinin iki amacı vardır: İlki KİT'ler üzerindeki devletin kontrol ve müdahalesini kaldırarak serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak, ikincisi ise bu kuruluşların hangi sebepten olursa olsun hazineye olan yükünü azaltmaktır.

KİT ekonomisinin, 1960 ile 2000 yılları arasının ekonomik şartları içinde ortaya çıkan, geçici bir ekonomi ihtisas alanı olmuştur. Ancak yinede KİT'lerin tamamen ortadan kalkması söz konusu olamayacağı, özel ve doğal monopollerin denetimi yahut düzenlenmesi dolayısıyla KİT'lerin isim değiştirerek, kamu kolaylıkları ekonomisi adıyla büyük ölçüde hayatlarına devam edeceği bir gerçektir.

Kurutulmuş yapraklarından yararlanılan, tek yıllık bir tarım ürünü olan tütünün farklı ekolojik koşullara bağlı olarak dünyada ve Türkiye'de çeşitli tiplerde üretimi yapılmaktadır. Kurutulmuş tütün yaprağı sigara sanayiinin temel hammaddesini oluşturmaktadır.

Dünyada üretilen tütünler, sun-cured:oriental tip sigara tütünleri, air-cured: Burley, Maryland, Küba, Brezilya menşeli puro tütünleri, flue-cured: Virginia menşeli Amerikan Blend harmanlı sigara tütünleri, fire-cured: enfiye, çiğneme ve pipo tütünleri, olarak gruplandırılır. Bu tütünlerin dışında tasnif dışı olarak değerlendirilen nargile tütünlerinden, Hasankeyf, Tömbeki, Black-fat, Perique tütünleri bulunmaktadır. Türkiye’de üretilen tütünlerin %98’i oriental tip tütün olarak adlandırılır.

Dünya geneli sigara pazarına %31 oranla Çin Milli Tütün Fabrikası hakimidir. Philip Morris %17, BAT %12.3, JTI %10.8, Rothmans %4, Tekel %1, diğerleri %24’lük bir pazara sahiptir. Tekel %1 pazar payı ile dünyada yedinci sırada yer almaktadır. Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre dünya genelinde sigara tüketiminin %70’i az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler tarafından yapılmaktadır. Sigara tüketiminde AB’nin payı %20 dir. Sigara kullanan insanların üçte ikisi 10 ülkede yaşamaktadır. Çin %30 ile ilk sırada yer alırken Hindistan %11.2, Endonezya ve Rusya %4.8, ABD %4.5, Japonya 2.8, Brezilya ve Bangladeş %1.9, Almanya 1.8, Türkiye 1.7 ile en fazla sigara tüketen ülkelerdir.

Türkiye’de tarıma dayalı sanayi kollarının imalat sanayi içindeki payı, 1994-2004 yılları arasında %50-60 oranında olmuştur. Tarım ürünlerinin yaklaşık %30’u tarıma dayalı sanayi kollarında yarı mamul ve mamul haline getirilmektedir. Tarıma dayalı sanayi kolu olan sigara sektöründe tütün, hem hammadde olarak hem de tarım istihdamındaki payı ile önemli bir yer tutmaktadır. Tekel, 2001 yılı öncesi tarım sektörünün sübvansiyonu amacıyla hazine adına destekleme alımları yapmakta olup, 2002 yılında çıkartılan 4733 sayılı yasa ile sözleşmeli üretim gereği, ihtiyaç fazlası tütün alımlarını sona erdirmiştir. Ancak 2001 yılından sonra Türkiye’nin tütün üretimi yaklaşık %40 oranında düşmüş olup, oriental tip tütün ihracatındaki en büyük rakibi olan Yunanistan üretim ve ihracat rakamlarına büyük oranda Türkiye’ye yaklaşmıştır.

2006 yılında tütün ve tütün mamullerinin Türkiye toplam ihracatı içindeki payı %0,8 olarak gerçekleşmiştir. 2006 yılında Tekel’in ihracat ettiği işlenmiş yaprak tütün ihracatı yaklaşık 50 milyon kilo karşılığında 55 milyon ABD doları olmuştur. Türkiyenin 2007 yılında tütün ve tütün mamulleri ihracatı yaklaşık 114 milyon kilo karşılığı 450 milyon ABD doları olmuştur. Aynı dönemde Tekel’in ihracatı yaklaşık 49 milyon kilo karşılığı 48 milyon ABD doları olmuştur.

Tekel ülke ekonomisinde, tarıma dayalı sanayi kolunu temsil etmektedir. Tekel'in öncelikle yurt içinde daha sonra uluslararası piyasalarda rekabet koşullarına uyabilmesi, müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz mal ve hizmet sunabilmesi için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılması uluslararasılaşmanın temelini oluşturur. Uluslararası piyasalara açılan işletmeler, içinde buldukları bu yeni ekonomik çevrede faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, yönetim ve organizasyon yapılarını bu ülkenin çevre şartlarına göre yeniden düzenlemeleri ve planlamaları gerekmektedir. Uluslararasılaşmada yaşanan bu değişim sürecini; değişimi planlamak, yönetmek ve sonuçlandırmak olarak ele alınabilir.

Uluslararası piyasalara açılma temelinde, öncelikle yönetim organizasyon şemasına sektöründe uzman kişilerden oluşan, danışma kurulu gibi çalışacak doğrudan genel müdüre bağlı "süreç yenileme" birimi eklenebilir. Süreç yenileme programı kapsamında öncelikle iş analizi yapılarak, değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir. Mevcut işleyişte iş yapanların karar verici hale gelmesi ile yapılan her işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiş olur. Özellikle işgücü ağırlıklı işlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi doğal sırasında takip edilerek, işlerin niteliğine göre değişen farklı işleyişler göz önünde bulundurulmalıdır. Katma değer yaratmayan, birbirini tekrarlayan işler minimuma indirilerek ek işgören maliyetlerinden kaçınılabilir.

Yapılan iş analizi sonucu, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafe kısaltılarak işletme organizasyonunu daha yalın hale getirilir. Böylece uluslararası piyasalardaki değişimlere karşı daha ensek bir yapının oluşması için kademe azaltmasına gidilebilir. Bunun için organizasyon iletişimini ve esnekliğini engelleyen ara kademeler ortadan kaldırılarak organizasyon yapısının daha basık hale getirilmesi ile yönetim alanı genişletilir. Kademe azaltma ile uluslararası piyasalara uyum sağlayacak işletme organizasyonu daha yalın hale getirilirken karar vericiler ile işgören arasındaki mesafe iyice kısalır. Önemli olan uluslararası piyasalarda müşteri ile karşı karşıya kalan personeli daha güçlü ve etkin kılacak organizasyon yapısına kavuşmaktır. Çünkü müşteri memnuniyeti; alt sistemlerin, yönetimce alınan kararları en etkin biçimde uygulayabilmeleri ile yakından alakalıdır.

Kademe azaltmada, dikkatler doğrudan değer yaratan yabancı ülkedeki üretim üzerine yoğunlaşmalıdır. Yönetimin eli işin üzerinde olmalı ve verimliliği arttırmak için insana yatırım yapılır. Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilerek daima müşteri odaklı çalışma sağlanır. Uluslararası piyasalarda değer üretmeye dönük, operasyonel serbesti sağlayacak yerinde yönetim sağlanabilmelidir. Tekel organizasyonunda farklı dairelerde faaliyet gösteren dış ticaret ile ilgili bütün birimlerin faaliyetleri aynı daire başkanlığında birleştirilerek, dış ticaretin koordinasyonunda ve etkinliğinde artış sağlanır. Kademe azaltma ile daha esnek hale gelen Tekel iç ve dış piyasalarda rekabet gücünü artırır.

Dış piyasalarda yapılan yeni üretim tesisleri ve pazarlama direktörlüklerinde merkezi bir yönetim anlayışı yerine, yerinde yönetim ve denetlemenin avantajları kullanılarak işgücünün ve insan gücü dışı faaliyetlerin etkinliği artırılır. Uluslararası piyasalarda öncelikle 'dışsal faktörlerin' analizi ve sürekli takibi yapılır, daha sonra 'içsel faktörlerin' analizi ve sonuçları karalılıkla uygulanır.

Tekel bu süreci tamamladıktan sonra, uluslararası piyasalardaki faaliyetlerinin başarısını ölçebilmek için, sektörünün önde gelen firmalarıyla kendisini karşılaştırabilmelidir. Tekel uluslararası arenada sektörünün en iyi performansına sahip işletmelerini belirleyerek, bunların karşısında kendi performansını ölçmeli, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi daha sonrada onların performansını geçmeyi hedefleyen bir stratejik planlama oluşturabilir. Dünyada ve Türkiye'de bu sürecin uygulanmasındaki en büyük güçlük, başarılı rakipler hakkında gerekli bilginin elde edilememesidir.

Sürecin devamında personelin güçlendirilmesi vardır. Uluslararası iş yapabilme kabiliyetine sahip personelin yetiştirilmesi, geliştirmesi gereğidir. Tekel yönetimi, ulusal ve uluslararası piyasalarda yürüttüğü faaliyet alanlarında aynı işi daha başarılı ve daha verimli nasıl yapılabilir sorusuna, işgücü ve organizasyon geliştirme faaliyetleriyle şirketin başarısını sağlayabilir. Sürekli değişen çevre koşulları çerçevesinde, piyasa koşullarına daha çabuk uyabilmek ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmek amacıyla, karar verme hakkının en alt kademedeki personele kadar kaydırılması hem bu amacın gerçekleştirilmesine yardım eder, hemde organizasyondaki kademe sayısını azaltarak personel maliyetlerini düşürerek verimliliği artırır.

Tekel ulusal ve uluslararası piyasalarda, asli işlerinin dışındaki her türlü konuda uzmanlaşmış kurumlar ile çalışmayı kurumsal kültür haline getirmelidir. Böylece işletme yönetimi asli işi olan planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını daha rahat yerine getirebilir. Güvenlik, temizlik, yemek, nakliye, bakım onarım işlemlerinin dışarıdan satın alınması organizasyonu daha etkin kılar. Dış kaynaklardan yararlanma, başta sabit maliyetler olmak üzere önemli maliyet tasarruflarına imkan verir. Asıl önemlisi, bu uygulama ile işletme yöneticilerinin, kendilerini başka işletme organizasyonlarından farklı kılan faktörler üzerinde düşünme ve çalışma imkanı bulmalarıdır.

Tekel'in uluslararasılaşmasında ortak girişimler ve stratejik birlikler oluşturması kapsamında, var olan iştiraklerinin yanında dünyanın en büyük sigara pazarına sahip Çin, Hindistan ve Rusya'da stratejik ortaklıklar kurarak bu pazarlara girebilir. Hedef pazar olarak bu ülkelerin seçilmesi önemlidir. Türkiye "oriental tip" tütün üretiminde dünyada ilk sırada bulunmaktadır. 2001 Ekonomik Krizi'nden sonra çıkarılan 4733 sayılı yasa ile sözleşmeli tütün üretimine geçilmiş, ülke çapında üretim 2006 sonu itibarıyla 2000 yılı öncesine göre %40'ye varan oranda azalmıştır. Yurt dışı pazarlardaki yeni yatırımlar kapsamında kurulacak ortaklıklar, ölçek ekonomisi dahilinde hem yurt içi oriental tip tütün üretimini attıracak hem de Tekel'in uluslararası pazarlardan önemli ölçüde pay almasını sağlayacaktır.

Türkiye'nin ürettiği yaprak tütünlerin, oriental tip harmanlı sigaralar olarak hedef pazarlarda Tekel'in kuracağı stratejik ortaklıklarla üretmesi veya pazarlaması, hem iç piyasadaki daralmanın önünü açacak hem de dış piyasalardaki oriental tip harman yapısına sahip sigara pazarlarında Türkiye'nin hakimiyetini sağlayacaktır. Türkiye'nin oriental tip harmanlara sahip sigaralar ile bu pazarlarda alacağı %5'lik pazar payı, Türkiye toplam pazar değeri olan 10 milyar doları aşarak, ülke ekonomisine önemli miktarda döviz girdisi sağlayacaktır. Ayrıca Tekel'in hedef pazar olarak belirlediği AB ülkeleri, ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin sermaye piyasalarında hisse senetlerini satarak, gerek uluslararası yatırımlarının finansmanını gerekse şirketin mali piyasalardaki değerinin artmasını sağlayabilir.

Türkiye'nin ithalatındaki en önemli ülke gruplarından ikincisi Asya-Pasifik ülkeleri olup, dünya sigara pazarının %50'yi aşan bölümü de bu ülke grupları içinde yer almaktadır. Dünya sigara pazarındaki pazar payı %36 olan Rusya ve Çin'e yapılacak uluslararası yatırımlarla bu pazarlardan alınacak %5'lik bir pazar payı değeri 9 milyar doları tutarındadır. Bu rakam 2007 yılında Türkiye'nin bu iki ülke ile olan 28 milyar dolarlık dış ticaret açığının yaklaşık %30'na karşılık gelmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 1980 yılına kadar ihracat kaleminin ilk sırasında yer alan tütünün ihracat içindeki ortalama payı %15 olmuştur. Bir kamu işletmesi olan Tekel'in uluslararası piyasalarda yapacağı yeni yatırımlar ile Türkiye'yi hem hammadde ihracatında hemde sigara sanayiinde üst sıralara taşıması mümkün olabilecektir.

Tekel'in yeniden yapılandırılması süreci bir bütün olarak ele alındığında; Tekel işletme organizasyonunun ekonomik çevrede faaliyetlerini yürütürken yaşadığı olayların sonuçlarını, rakip organizasyonlar faaliyetleriyle karşılaştırarak uluslararası piyasalarda gelişimini sağlayacak yeni stratejiler geliştirebilmelidir. Bu stratejik planın uygulanmasındaki süreklilik, Tekel'in değişen çevre şartlarına uyumunda dinamik bir organizasyona sahip olmasına da yardımcı olacaktır.

Tekel'in uluslararasılaşmasını KİT'ler için yeni bir sürecin koordinasyonu olarak ele almak daha doğru olacaktır. Çünkü Türkiye Ekonomisi'nde yaşanan en büyük sıkıntı, farklı sektörlerdeki kurum ve kuruluşların başarılı yapılarının aynı çatı altında tek bir hedefe yönlendirmesinde yaşanmaktadır. Bu anlayışın sağlanması halinde kurumsal kültürü güçlü bir kamu işletmesi olan Tekel, çokuluslu şirketlerin dış piyasalarda yakaladığı başarıyı gösterebilir.

EK 1: KAMU İŞLETMELERİ VE İŞTİRAKLERİ ENVANTERİ^{1*}

1. HAZİNE PORTFÖYÜ

- Boru Hatları İle Petrol Taşıma AŞ.
- Elektrik Üretim AŞ.
- Türkiye Elektrik İletim A.Ş.
- Türkiye Elektrik Tıc. ve Taah. AŞ.
- Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu
- Türkiye Taşkömürü Kurumu
- Türkiye Petrolleri A. O.
- Eti Maden İşletmeleri AŞ
- T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi
- Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü
- Posta Telgraf Teşkilatı
- Et ve Balık Ürünleri A.Ş.
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
- Toprak Mahsulleri Ofisi
- Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
- Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.
- Devlet Malzeme Ofisi
- Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu
- Sümer Halıcılık El Sanatları ve Tıc. A.Ş.
- Türksat Uydu Haberleşme ve İşletme A.Ş.
- Türk Telekomünikasyon A.Ş.
- T. Emlak Bankası (Tasfiye Halinde)
- T.C. Ziraat Bankası A.Ş.
- T. Halk Bankası AŞ
- Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.
- Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
- T.C. Merkez Bankası

2. ÖİB PORTFÖYÜ (Kamu Payı %50 Üzeri Olanlar)

- Karadeniz Bakır İşletmeleri A.Ş.
- Sümer Holding A.Ş.
- T. Demir Ve Çelik İşletmeleri A.Ş.
- T.Denizcilik İşletmeleri
- Petro-Kimya Holding A.Ş.
- Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.
- Tekel Tütün ve Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri A.Ş.

¹ Not: 1, 2 ve 3 üncü kategorideki Kuruluşların bağlı ortaklık ve iştirakleri bu listede gösterilmemiştir. Tüm veriler, 31.12.2006 itibarıdır.

* Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı şirketleri iştirakleri ve dolaylı iştirakleri uluslararası kamu işletmesi tanımı çerçevesinde kamu niteliğini haiz olmalarına rağmen. Vakfın özel statüsü gereği bu listeye eklenmemiştir.

3. DİĞER KAMU İŞLETMELERİ

- İller Bankası
- Atatürk Orman Çiftliği
- Milli Piyango İdaresi
- Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
- Türkiye Vakıflar Bankası A.O.
- Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
- Spor Toto Teşkilat Başkanlığı
- Anadolu Ajansı
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
- İstanbul Altın Borsası

4.TOPLU KONUT İDARESİ İŞTİRAKLERİ

- Emlak Konut Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Emlak Pazarlama İnşaat. Proje Yönetimi ve Ticaret AS.
- Gayrimenkul Ekspertiz A.Ş.
- TOBAŞ
- Vakıf Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.
- Vakıf İnşaat Restorasyon ve Ticaret A.Ş.
- Bahçeşehir Gaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

5. SOSYAL GÜVENLİK KURULUŞLARI İŞTİRAKLERİ

- ES- Emek İnşaat ve İşletme AŞ
- ES-Taksim Otelcilik A.Ş.
- ES- Petkim Petro-Kimya Holding A.Ş.
- ES- Türkiye Petrolleri AO.
- ES- ES ÇİM Eskişehir Ç.F.T.A.Ş.
- ES- Petlas Las San ve Tic. A.Ş
- ES- D.B Deniz Nakliyat TAŞ.
- ES ve SSK- Yeditepe Beynelminel Otelcilik A.Ş. (Conrad Otel)
- ES ve SSK- Merkez Bankası AŞ.
- SSK- Oyak İnşaat A.Ş.
- SSK- Kansaş Kan ve Sağlık Hizmetleri A.Ş.
- SSK- USX-RAY Röntgen A.Ş (Troph Röntgen)
- SSK- Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi
- SSK- Ticaret Sigorta Anonim Şirketi

6. BÜTÇE DIŞI FONLAR

7. DÖNER SERMAYELİ İŞLETMELER

8. TMSF ŞİRKETLERİ

9. BELEDİYE İŞLETMELERİ

10. SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, DPT Müsteşarlığı, ÖİB ve SPK Çalışması.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ALTINTAŞ, M. Berra. **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri**. Ankara: Gözde Ofset. 1988.
- ATASOY, Veysel. **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu**. Ankara: Nurool Matbaacılık. 1993.
- AYDIN, Nurhan. **Uluslararası Direkt Yabancı Yatırımlar ve Ortak Girişimler (Joint Ventures)**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. 1997.
- AYSAN, Mustafa ve Selahattin Özmen. **KİT Türkiye’de ve Dünyada Kamu İktisadi Teşebbüsleri**. İstanbul: Kardeşler Basımevi. 1981.
- BAKLACIOĞLU, Sadık. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Genel Esaslar: Çeşitli Ülkelerde, Türkiye’de**. Ankara: AÜHFY. Sevinç Matbaası. 1976.
- BALL, Donald A. ve Wendell H. MCCULLOCH. **International Business: The Challenge of Global Competition**. 6.b. Chicago: Irwin.1996.
- BOZKURT, Enver vd. **Avrupa Birliği Temel Mevzuatı**. Ankara: Asil Yayın. 2005.
- BRADLEY, Frank. **International Marketing Strategy**. New York: Prentice Hall.1990.
- CEYLAN, Ali ve Melek VERGİLİEL. **Türkiyede Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi. 1989.
- CZINKOTA, Michael R., Ilkka A. RONKAINEN ve Michael H. MOFFETT. **International Business**. Orlando: The Dryden Press. 1994.
- DANIELS, John D. ve Lee H. RADEBAUGH. **International Business: Environments and Operations**. 8.b. Massachusetts: Addison-Wesley. 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**. çev. Fikret Üçcan. 6.b. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları. 2000.
- EKŞİ, Nuray. **Uluslararası Ticaret Hukukuna İlişkin Mevzuat ve Anlaşmalar**. İstanbul: Beta Basım. 1999.
- ELDEM, Vedat. **Osmanlı İmparatorluğunun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları. 1970.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 5.b. İstanbul: Beta Basım. 2001.
- ERTÜRK, Emin. **Uluslararası İktisat**. 2.b. İstanbul: Alfa Yayınları. 2001.

- HODGETTS, Richard M. ve Fred. LUTHANS. **International Management**. 3.b. New York: McGraw Hill. 1997.
- HUSSEY, D.E. "Global and Multinational Strategy", **International Review of Strategic Management**. 5b, Chichester : John Wiley & Sons, 1994.
- İŞGÜDEN, Tamer ve Müfit Akyüz. **Uluslararası İktisat**. İstanbul: Evrim Kitabevi. 1990.
- İYİBOZKURT, Erol. **Uluslararası İktisat**. Bursa: Ezgi Kitabevi. 1995.
- KABAALIOĞLU, Haluk. **Çokuluslu İşletmeler Hukuku**. İstanbul: İKVY. 1982.
- KARAFAKİOĞLU, Mehmet. **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**. 3.b.. İstanbul: Beta Basım. 2000.
- KARASER, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler**. Ankara:1982.
- KARLUK, Rıdvan. **Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**. İstanbul: Esbank Yayınları. 1994.
- KARLUK, Rıdvan. **Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasi Kuruluşlar**. Ankara: Turhan Yayınevi. 1998.
- KILÇBAY, Ahmet. **Türkiye’de Piyasa Ekonomisi**. İstanbul: İÜİFY. Gür-Ay Matbaası. 1985.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9.b.. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2003.
- McCARTHY, E.Jerome ve William D. PERREAULT. **Basic Marketing**. 4.b. Illinois: Irwin Inc. 1988.
- MORAN, Theodore H. **Multinational Corporations and the Politics of Dependence**. New Jersey: Princeton University Press. 1974.
- MUTLU, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**. 2.b.. İstanbul: Beta Basım. 2005.
- ONKVISIT, Sak ve John J. SHAW. **International Marketing: Analysis and Strategy**. New York: McMillan Publishing Company. 1993.
- ÖZALP, İnan. **Çokuluslu işletmelerin Yönetimi**. Ankara: Kalite Matbaası. 1976.
- ÖZALP, İnan. **Yönetim Organizasyon**. 2.b. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. 2004.
- PAMUK, Şevket. **Osmanlı Ekonomisi ve Dünya Kapitalizmi**. Ankara: Yurt Yayınları. 1984.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press. 1990.

SEYİDOĞLU, Halil. **Uluslararası İktisat**. 15.b. İstanbul: Güzem Yayınları. 2003.

SHEPHERD, William G. **Public Policies Toward Business**. 7.b. Illinois: Richard D.Irwin, 1985.

ŞATIROĞLU, Kadir. **Çokuluslu İşletmeler**, Ankara: A.Ü.S.B.F.Yayınları. 1984.

TEKİNALP, Gülören ve Ünal TEKİNALP. **Avrupa Birliği Hukuku**. İstanbul: Beta Basım. 1997.

TERPSTRA, Vern ve Ravi SARATHY. **International Marketing**. 6.b. Orlando: Dryden Press. 1994.

WARREN, Keegan. **Global Marketing Management**. 5.b. New Jersey: Prentice Hall.1995.

Makale ve Süreli Yayınlar

CUDDY, J.D.A. “Uluslararası Faaliyetlerin Planlanması ve Denetimi.” C.22, S.3. 1973. der. İnan Özalp. **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)** Eskişehir: 1986.

ÇIKIN Ayhan ve Emin Işıklı. “Türkiye’de Tütün Tarımı”. **Türkiye’nin Uzun Vadeli Tütün Politikası**. der. İAV. İstanbul: İAVY. 1990.

DEMİRTAŞ, Nevin. “Türkiye Ekonomisinde Tarıma Dayalı Sanayinin Yeri ve Önemi.” **MKU Ziraat Fakültesi Dergisi**. C.10. S.1-2. 2005.

TOKOL,Tuncer. “Çokuluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler.” C.4. S.1. Bursa: İ.T.İ.A.D. 1975. der. İnan Özalp. **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)** Eskişehir: 1986.

TÜİK. **Haber Bülteni**. Ankara. S.182. (Kasım) 2007.

Raporlar

YPK. **Yüksek Denetleme Kurulu Raporu**. Ankara. 2000.

DTM. **2007 Yılı İhracatın Genel ve Sektörel Değerlendirme Raporu**. Ankara.2007.

HM. **2006 yılı KİT Hazine Pay Sahipliği Raporu**. Ankara. Ağustos 2007.

DTM. **2006 Yılı İhracatın Genel ve Sektörel Değerlendirme Raporu**. Ankara.2006

İTO. **Tütün Sektör Profili**. İstanbul. 2004.

Ege Tütün İhracatçıları Birliği. **2006/2007 Çalışma Raporu**. İzmir. Mart 2007.

Kişisel Görüşmeler

Mustafa A. Aysan. Kişisel Görüşme. 2007.

Fahri Arıkan. Kişisel Görüşme. 2007.

Kanun ve Resmi Gazeteler

Resmi Gazete. 4046 Sayılı ve 24.11.1994 Tarihli. **Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.**

Resmi Gazete. 233 Sayı ve 08.06.1984 Tarihli. **Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.**

Resmi Gazete. 1177 Sayılı ve 09.05.1969 Tarihli. **Tütün ve Tütün Tekeli Kanunu.**

Resmi Gazete. 3291 Sayılı 28.05.1986 Tarihli. **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi Hakkında Kanun.**

Resmi Gazete. 4733 Sayılı 03.01.2002 Tarihli. **Tütün, Tütün Mamulleri, Tuz ve Alkol İşletmeleri Genel Müdürlüğünün Yeniden Yapılandırılması ile Tütün ve Tütün Mamullerinin Üretimine, İç ve Dış Alım ve Satımına, 4046 Sayılı Kanunda ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun.**

Resmi Gazete. 23.04.1925 Tarih ve 96 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 6. Cilt. s.212.

Resmi Gazete. 28.05.1927 Tarih ve 1055 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 8.Cilt. s.y.

Resmi Gazete. 10.07.1932 Tarih ve 2146 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 13. Cilt. s.920.

Resmi Gazete. 11.06.1933 Tarih ve 2424 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 14 Cilt. s.433.

Resmi Gazete. 22.06.1935 Tarih ve 3035 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 16. Cilt. s.433.

Resmi Gazete. 04.07.1938 Tarih ve 3950 Sayılı. Düstur, III. Tertip. 19. Cilt. s.529.

Resmi Gazete. 13.07.1938 Tarih ve 3958 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 19. Cilt. s.661.

Resmi Gazete. 13.01.1938 Tarih ve 3807 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 19. Cilt s.132.

Resmi Gazete. 22.06.1946 Tarih ve 6340 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 27. Cilt. s.529.

Resmi Gazete. 15.03.1950 Tarih ve 3950 Sayılı. Düstur. III. Tertip. 31. Cilt. s.1733

Resmi Gazete. 20.05.1983 Tarih ve 18052 Sayılı. Düstur. V. Tertip. 22. Cilt. s.1060.

Resmi Gazete. 22.10.1983 Tarih ve 18199 Sayılı. Düstur. V. Tertip. 22. Cilt. s.786.

Resmi Gazete. 18.06.1984 Tarih ve Mükerrer 18435 Sayılı. Düstur. V. Tertip. 23. Cilt. s.754.

Gazeteler

Dünya Gazetesi. “Asya’yı Şekillendirecek Beş Trend- Business Week.” 15.01.2007.

URAS, Güngör. “Yabancılar Tekel’in Değil Pazarın Peşinde” **Milliyet Gazetesi**. 16.10.2007. s.7.

Vatan Gazetesi. “Türk Erkeklerinin Yarısı Sigara İçiyor.” 04.03.2008.

İnternet Belgelerinden Yararlanma

<http://www.dtm.gov.tr>. (Çevrimiçi).

<http://ekutup.dpt.gov.tr>. (Çevrimiçi).

<http://www.faostat.org>. (Çevrimiçi).

<http://www.hazine.gov.tr>. (Çevrimiçi).

<http://www.jti.com>. (Çevrimiçi).

<http://www.oib.gov.tr>. (Çevrimiçi).

<http://rega.basbakanlik.gov.tr>. (Çevrimiçi).

<http://www.tapdk.gov.tr>. (Çevrimiçi).

<http://www.tekel.gov.tr>. (Çevrimiçi).