

GÜMRÜK VE TİCARET



# UZMAN GÖRÜŞ

SAYI 5-6

NİSAN-EYLÜL 2020



"Sadece İhracatımızı Artırmayı Hedeflemiyor,  
Aynı Zamanda Yapısal ve Sürdürülebilir  
Bir Dönüşümü Hedefliyor ve  
Yeni Nesil Teknolojilere Odaklanıyoruz."

Ticaret Bakan Yardımcısı  
Sayın **Gonca YILMAZ BATUR**

**Röportaj**





# ALO 175 Tüketici Danışma Hattı

**ALO  
175**  
TÜKETİCİ DANIŞMA HATTI

Bakanlığımız bünyesinde oluşturulan “**ALO 175 TÜKETİCİ DANIŞMA HATTI**” tüketicilerimizin karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm yollarının sunulduğu ve tüketici uyuşmazlıklarının çözülmesi amacıyla başvurmaları gereken ilgili makamlara yönlendirildiği “**BİR ÇAĞRI MERKEZİ**” olarak hizmet vermektedir.

[www.  
ticaret.  
gov.tr](http://www.ticaret.gov.tr)



ÜNŞPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ



## 2020 İÇİN BİZ YARIN BUGÜNDEN DAHA GÜZEL OLACAK

### 2015 KARNE NOTUMUZ

2015'teki ilk başarı adımımızda en büyük destekçilerimiz birbirimiz olurken bu yolda hep birlikte ilerlemeye devam edeceğiz.

### 2016 KARNE NOTUMUZ

İkinci adımı, birinci adımdan daha büyük atarak 2016'da çalışmalarımızın sonucunda başarılı bir yıl hepimiz için bir ödüdür.

### 2017 KARNE NOTUMUZ

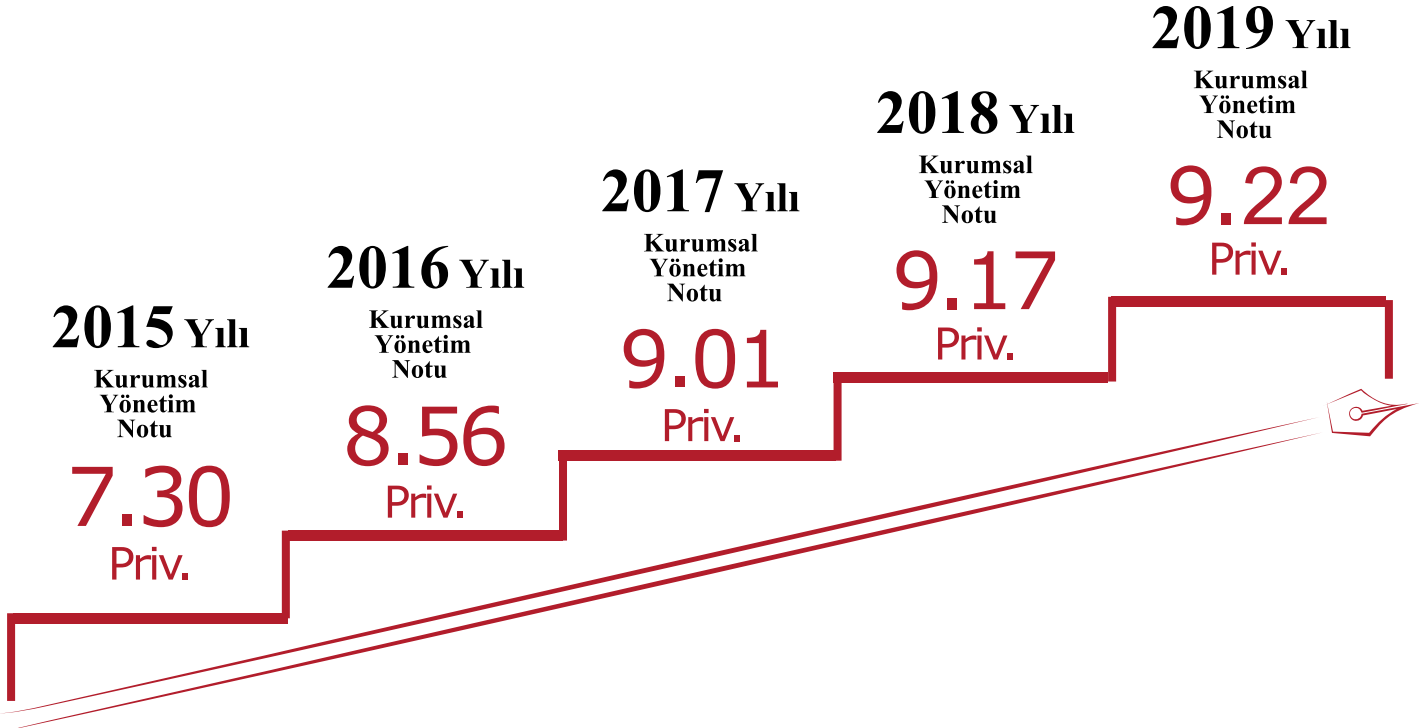
Toplumu bilgilendirme faaliyetlerimiz bizi daha başarılı yaptı.

### 2018 KARNE NOTUMUZ

Dün bitti!  
Bugün hep birlikte yarın için çalışıyoruz!

### 2019 KARNE NOTUMUZ

Durmadık !



Derecelendirme Kuruluşu :

Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.



# TOBBUND

BRIDGING BORDERS

## BİZ TOBBUND'YİZ, BİZ SINIRLARI BİRLEŞTİRİRİZ



Avrupa'da, 80'den fazla hizmet noktamızla,  
transit işlemlerinizi kolaylaştırıyoruz.

[www.tobbund.com.tr](http://www.tobbund.com.tr)





#### SAHİBİ

Gümrük ve Ticaret Uzmanları Derneği Adına  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Ruken MERMER

#### YAZI İŞLERİ SORUMLUSU

Mert Can DUMAN

#### GÜMRÜK VE TİCARET UZMANLARI DERNEĞİ YÖNETİM KURULU

Ruken MERMER  
Hakan TUNÇAĞIL  
Emel ÖZCAN  
Tuğçe KARAMANOĞLU  
Selçuk MERT

#### GÜMRÜK VE TİCARET UZMANLARI DERNEĞİ YAYIN KURULU

Emine Sultan ÇAPAR  
Gözde KURT  
Öğüz METE  
Elif Aysenur ALBAYRAK

#### YÖNETİM ADRESİ

Mustafa Kemal Mah. 2127. Cad. No: 14/6  
Çankaya/ANKARA  
Ayrıntılı bilgi ve talepleriniz için:  
www.gtud.org.tr

Copyright © 2017 Gümrük ve Ticaret  
Uzmanları Derneği Her hakkı saklıdır.  
Yaygın süreli yayın. Dergide yayımlanan  
yazılardaki görüşler yazarlarına aittir.

#### YAPIM

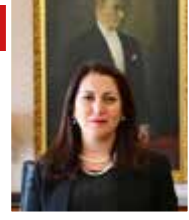
Alban Tanıtım Ltd. Şti.  
Tunalı Hilmi Cad. Büklüm Sokak No: 45/3  
Kavaklıdere/ANKARA  
Tel: 0.312 430 13 15  
www.albantanim.com.tr

# İçindekiler

## RÖPORTAJ

### 08

Ticaret Bakan Yardımcısı  
**Sayın Gonca YILMAZ BATUR**



### 06

Yönetim Kurulundan

### 07

Yayın Kurulundan

## BAKANLIKTAN HABERLER

### 14

Temassız Ticaret İle İhracatta Engel  
Tanımadık

### 16

Sanal Ticaret Akademisi Faaliyetlerine  
Başladı

### 15

Ticaret Müşavirlerimizle Elektronik Sohbetler

### 17

Kolay Destek Platformu Büyük İlgi Görüyor

## MAKALE

### 20

Gıda Güvenliği ve Ülkelerin Covid-19  
Sonrası Gıda İhracatına Getirdiği Kısıtlama-  
Yasaklamalar  
**Kamile AKBAŞ**

### 60

"Yeni Normal"leştirebildiklerimizden misiniz?  
**Mert Can DUMAN**

### 30

Dijitalleşen Dünyada Sınır Ötesi Elektronik  
Ticaretin Önemi  
**A. Fatih ÇELENK**

### 68

Anonim ve Limited Şirketlerde Görevden Alınan  
Yönetim Organı Üyelerinin Tazminat Hakkı  
**Mustafa YAVUZ**

### 38

Yine Yeniden Ordino  
**Sinan AKYÜZ**

### 78

Delaylı Vergilerin Askıya Alınması Sürecinde  
Antrepoculuk ve Bir Modern Depoculuk Örneği  
**Elif TOPCU**

### 46

Gümrük Beyanında Yeni Uygulama: Varış  
Öncesi Beyan  
**Ali İhsan YİĞİTOĞLU**

### 84

Yönetim Teori Okulları ve Koontz'un  
"Teori Ormanı"  
**Rabia Gizem ÇALIŞ**

### 52

Tüketici Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk  
**Tuğba Hazal SAYALGI**

### 96

Sağlam Dur, Farkında Ol ve Akrobasi Yap!  
**Yeşim YAZICI**



# YÖNETİM KURULUNDAN

## **Değerli okurlar,**

Gümrük ve Ticaret “Uzman Görüş” e-dergimizin yeni sayısı ile sizlerle birlikteyiz.

Son sayımızdan bugüne geçen zamanda koronavirüsün neden olduğu salgın tüm dünyayı etkisi altına aldı. Her ülke salgına karşı ulusal düzeyde önlem almaya çalışıyor. Sınırlar ve havalimanları kapatıldı, seyahat olanakları kısıtlandı, üretim yavaşladı, finansal piyasalarda belirsizlik derinleşti, ülke ekonomileri daraldı, küresel ekonomik ilişkiler kapsamlı şekilde etkilendi, tıbbi malzeme ve ilaç ihtiyacı arttı. Salgın geçmişte yaşanan krizlerden farklı olarak seyahati, taşımacılığı ve emek arzını ciddi şekilde etkiledi. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) uluslararası ticaretin 2020 yılında %13 ila %32 arasında daralacağını tahmin ediyor. Küresel taşımacılığın ise 2019 yılına oranla 2020 yılında %7,5 oranında küçülmesi bekleniyor. Dünyamız çok büyük bir kriz ile karşı karşıya ve koronavirüs konusunda bir çözüm bulunmadan bu krizin ortadan kalkması beklenmiyor.

Çin’in üretimi arz zincirinde birçok ülke için önemli bir yer tutuyor. Salgın süresince birçok üretici ve tüketici şirket Çin’den direkt veya dolaylı aldıkları ürünler nedeniyle arz zinciri krizi yaşadı, ancak salgının tüm dünyaya yayılması ile bu kriz küresel talep krizi haline dönüştü. Salgın tedarik zincirinde de aksamalara neden olurken, uluslararası şirketlerin üretimde Çin’e bağımlılıklarını azaltmaya gidecekleri beklentisi oluştu. Yaşanan küresel sorunlar firmalarımız için olumsuz etkilere neden olsa da bu durum ülkemiz için yeni fırsatlar da yaratıyor. Daha çeşitli bir tedarik zincirine sahip olmak isteyen uluslararası şirketler için Çin’deki üretimin kayabileceği G20 ülkeleri arasında Türkiye akla gelen ilk ülkelerden. Büyük pazarlara coğrafi yakınlığı, esnek üretim kapasitesi, lojistik ağ bağlantıları, kaliteli iş gücü, Avrupa ve ABD’ye göre düşük kalan işçi maliyetleri ülkemizi daha küçük ölçekteki üretimler için en cazip ülkelerden birisi haline getiriyor. Yerli sanayinin öneminin ortaya çıktığı bu dönemde ülkemiz, sanayi kapasitesiyle diğer ülkelerden olumlu ayrışıyor. Ülkemiz belli sektörlerde, Çin’in yerini alabilecek üretim gücü ve tedarik zincirine sahip. Üretimdeki entegre alt yapımız ve lojistik gücümüzle uluslararası alıcılar için çok avantajlı bir konumda yer alıyoruz.

Salgının etkilerini fırsata çevirmek sadece Türkiye’de değil, diğer ülkelerde de tartışılıyor. Bu dönemde Türkiye’de, üretimde ve ticarete uluslararası iş birliklerini artırmanın düşünülmesi gerekiyor. Anadolu’daki birçok firma Avrupa’daki ortaklarıyla ortak üretim yapıp Avrupa’ya ve üçüncü ülkelere ihracat yapıyor. Yeni dönemde sadece yerli üretim ve ihracatımızı artırmaya değil, küresel üretim ve satış ağlarımızı uluslararası ortaklıklar kanalıyla nasıl artırabiliriz sorusuna da daha fazla odaklanmalıyız.

Normalleşme kısa sürede gerçekleşmeyecek, kesin bir çözüm bulunana kadar virüsle birlikte yaşamaya alışmamız gerekiyor. Bu süre içinde alınan önlemlere uyarak salgını minimum zararla atlatabiliriz.

Yeni sayımızı hazırlayan Yayın Kurulumuza verdikleri emek için teşekkür ediyor, dergimizi keyifle okumanızı umuyoruz.

**Gümrük ve Ticaret Uzmanları Derneği  
Yönetim Kurulu**

# YAYIN

# KURULUNDAN

## **Kıymetli Okurlarımız,**

Geride kalan sekiz aya birden fazla yıla ancak sığacak gelişmeyi sığdırdığımız 2020 yılı insanlığın içinden geçtiği en zorlu ve bir o kadar da şaşırtıcı dönemlerin başında geliyor. “Bu da olmaz” dediğimiz her bir gelişmenin ete kemiğe bürünüp de gerçeğe dönüştüğü bu dönem aynı zamanda alışlagelmiş politikaların görünmez bir düşmana karşı çok da etkili olmadığının, bireylerin öncelikle kendileriyle iyi anlaşması gerektiğinin ve giderek daha da karmaşıklaşan ‘birlikte yaşam’ mekanizması içerisinde her bireyin kendisi kadar içinde bulunduğu toplumun diğer üyeleri nezdinde de büyük bir sorumluluk sahibi olduğunun anlaşıldığı bir dönem olarak karşımıza çıkıyor.

İçinde bulunduğumuz yılın başında Çin’de ortaya çıkan, Mart ayından itibaren de ülkemizde görülmeye başlayarak yegane gündemimizi oluşturan Kovid-19 salgını her birimizin uzun bir süredir gündeminde yer alırken dergimizin bu sayısında nezaketiyle davetimizi geri çevirmeyen Ticaret Bakan Yardımcımız Sayın Gonca Yılmaz Batur’u misafir etmenin mutluluğunu ve gururunu yaşıyoruz. Sayın Bakan Yardımcımız ile -hiç şüphesiz ki salgın tedbirlerine riayet ederek- gerçekleştirdiğimiz keyifli sohbetimizde Bakanlığımızın yeni yapısıyla geride bıraktığı iki yılda 83 milyonu kucaklayan faaliyetlerinden geleceğin dünyasının inşa edildiği günümüzde dijitalleşme adımlarına, ülkemizde ve dünyada ticaretin önümüzdeki dönemde nasıl evrilebileceğinden günümüzde önemini giderek artıran ticaret diplomasisi hususuna kadar birçok konuda kendilerinin değerli görüşlerini bulma imkanı bulacaksınız. Sayın Bakan Yardımcımıza Dergimiz adına bir kez daha teşekkürlerimizi sunuyoruz.

İçinde bulunduğumuz salgın süreci gıda güvenliği göz önüne alındığında üzerine çok daha büyük bir özenle eğilmemiz gereken bir husus olarak karşımıza çıkıyor. Kamile Akbaş gıda güvenliği ve salgın süreciyle beraber gıda güvenliğinin sağlanmasına yönelik kısıtlamalara ilişkin değerlendirmelerini de bu sayımızda bizlerle paylaşıyor. Fatih Çelenk’in çalışması geleceği şekillendiren yapıtaşlarından birisi olan e-ticaretin önemini bir kez daha vurgularken dış ticaret maliyeti konusu gündeme geldiğinde göz ardı etmenin imkânsız olduğu ordino konusunu ise Sinan Akyüz’ün satırlarıyla bir kez daha ele alıyor. Tuğba Hazal Sayalgi yargının iş yükününü azaltılması amacıyla hayata geçirilen en önemli uygulamalardan birisi olan arabuluculuk mekanizmasının tüketici uyuşmazlıklarında nasıl ve nerede konumlanması gerektiğini irdelerken Elif Topcu’nun çalışmasında ise modern antrepoculuk Avrupa Birliği bünyesinde uygulamada olan bir iyi örnek çerçevesinde değerlendiriliyor.

Toplumun her kesiminin faydalanabileceği bir yayın hazırlamayı amaçladığımız dergimizin yeni yapısında hem ticaretin her alanında mevzuat düzenlemelerine ilişkin çalışmalara hem de diğer disiplinlerden faydalanabileceğimiz çalışmalara da yer veriyoruz. Bu bağlamda, Ali İhsan Yiğitoğlu dış ticarete varış öncesi beyan uygulamasında dikkat edilecek hususların altını çizirken Mustafa Yavuz ise anonim ve limited şirketlerdeki görevden almalarda tazminat hakkına ilişkin değerlendirmelerini bizlerle paylaşıyor. Öte yandan, halen doktora çalışmalarını sürdüren Rabia Gizem Çalış’ın satırlarından yönetim teori okullarına yönelik değerlendirmelerini, Yeşim Yazıcı’nın satırlarından ise iletişim becerileri üzerine tavsiyelerini edinme şansını yakalıyoruz.

Unutulması zor bir döneme şahitlik ederken bütün bu hengamenin arasında sayfalarını çevirmek üzere olduğunuz yeni sayımızın derin ve etkili bir nefes almanıza yardımcı olması dileğiyle...

**Gümrük ve Ticaret Uzmanları Derneği**  
**Yayın Kurulu**



## TİCARET BAKAN YARDIMCISI SAYIN **GONCA YILMAZ BATUR**

- **Sayın Bakanım, öncelikle Gümrük ve Ticaret Uzman Görüş Dergisi olarak misafiriniz olmaktan çok mutluyuz, bunun için size çok teşekkür ederiz. Sizlerin de malumu olduğu üzere Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ikinci yaşına doğru ilerliyor. Bakanlığımızın isim ve yapı değişikliğiyle birlikte aradan geçen yaklaşık iki yıllık sürenin sizler için de ayrı bir önemi var. Ticaret Bakan Yardımcısı olarak geride kalan süreyi genel hatlarıyla nasıl değerlendirirsiniz?**

Bildiğiniz gibi, 9 Temmuz 2018 yılında resmen hayata geçen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte Bakanlığımız da yeni teşkilat yapısıyla beraber hizmet vermeye başladı. Mülga Ekonomi

ve mülga Gümrük ve Ticaret Bakanlıklarının birleşmesiyle yeni kurulan Ticaret Bakanlığı, gerek gümrükler gerek dış ticaret gerek ticaret politikaları ve diplomasisi gerekse de iç ticaret alanlarının tamamına hitap eden, tüm ticaret erbabımıza hizmet veren bir kurum haline geldi.

Aslına bakarsanız Bakanlığımızın görev ve faaliyet alanlarını incelediğimizde üç çok önemli fonksiyonun bir araya geldiğini rahatlıkla görebiliyoruz. Örneğin gümrüklerimizi ele alalım. Her sene milyonlarca ihracat ve ithalat beyannamesinin işlem gördüğü, milyonlarca ton eşyanın gümrük kapılarımızdan dünya pazarlarıyla buluştuğu, özellikle son dönemlerde ekonomik büyümemize en güçlü katkıyı sağlayan ihracatımızın yer aldığı bir alan.



Bu anlamda dış ticaret, dünyanın uluslararası ticaret alanında zorlu bir süreçten geçtiği bugünlerde, ülkemizi daha rekabetçi bir konuma getirebilmek ve gelişmiş ekonomilerin arasında yer almasını sağlamak amacıyla, ticaret politikalarımıza yön verdiğimiz, korumacı bir iklimin hüküm sürdüğü günümüzde ticaret diplomasisinin öne çıktığı bir alan.

İç ticaretimizi ele alalım. Her birimiz üretici olmamızın yanı sıra, aynı zamanda birer tüketicimiz. İster tarım isterse bir sanayi ürünü olsun, bir ürünün üretiminden nihai tüketici olarak bize ulaştığı safhaya kadar biz tüketiciler için, o ürünün belirlenmiş standartlara sahip olmasının gözetiminde Bakanlığımız çok önemli bir rol oynuyor. Tabi bu noktada sadece tüketiciler açısından ürün güvenliği değil; bu ürünlerin üreticileri ve satıcılarının oluşturduğu, binlerce kişi ve firmanın yer aldığı piyasanın düzenlenmesi ve düzgün işleminin sağlanması da son derece önemli. Bu kapsama esnaf ve sanatkârlarımızdan, kooperatiflerimizden tutun da, şahıs ya da sermaye şirketlerine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteren herkes dâhil durumda. Gümrüklerimizde hayata geçirdiğimiz uygulamalarla, Türkiye’yi uluslararası ticaretin en kolay, en hızlı ve en güvenilir şekilde gerçekleştirilebildiği adres kılma misyonumuza sonuna kadar hizmet ediyoruz.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte yeni yapısına kavuşan Bakanlığımız, görev ve faaliyet alanlarını genişlettiği gibi aynı zamanda da çalışma prensiplerini günümüz ihtiyaçlarına uygun bir hale getirerek yeni bir vizyon ile hizmet vermeye başladı. Dünyamızın hızlı bir dönüşüm içerisinde olduğuna hepimiz birebir şahit oluyoruz.

Bakanlığımız bu gelişmeler ışığında, teknolojinin tüm imkânlarını sonuna kadar kullanarak vatandaşlarımıza en hızlı ve sağlıklı bir şekilde hizmet verebilmeyi amaçlıyor. Aynı zamanda karşımıza çıkan sorunlara dinamik ve proaktif bir bakış açısıyla yaklaşip bu sorunları en hızlı şekilde çözüme ulaştırmayı hedefliyoruz. Sayın Cumhurbaşkanımız ve Sayın Bakanlığımızın önderliğinde, ticaret diplomasisi çalışmalarımızı istikrarlı bir şekilde sürdürerek uluslararası ticarete etkin rol oynuyoruz.



**Sadece projelerimiz ve uygulamalarımız ile değil bakış açımızla da değişen dünyaya ayak uyduruyoruz.**

Dış ticaretimizin daha kolay ve daha güvenli gerçekleştirilebilmesi için hem dış ticaret erbabımıza yönelik kolaylaştırıcı uygulamaları hayata geçiriyor, hem de gümrük kapılarımızda günümüz teknolojik gelişmelerine uygun bir şekilde risk analizlerinin ve değerlendirmelerini gerçekleştirilebildiği bir kontrol mekanizması ile faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

Yine hızla gelişen teknolojiye kendi alanımızda yön vererek, dış ticarete gerekli belgeleri elektronik ortama taşıdık ve gümrüklerimizde kâğıtsız uygulamalara geçtik. Dış ticaret erbabımızın işlemlerini diledikleri yerden gerçekleştirebilmesi için imkân sağlıyoruz. İhtisas Serbest Bölge inisiyatifiyle teknoloji odaklı ve katma değerli ihracatı teşvik edecek çok önemli bir yapılanmanın tohumlarını attık. Geleceğin dünyasını şimdiden şekillendiren e-ticaret uygulamalarını birer birer devreye aldık, almaya devam edeceğiz.

- **Sayın Bakanım, Bakanlığımız çatısı altında yapılanlara değinirken teknolojik gelişmeler ışığında Bakanlığımızın attığı adımlara ayrı bir önem atfettiniz. Geleceğin dünyasının daha bugünlerden şekillendiğini artık evlerimizde, arabalarımızda, iş yerlerimizde çok yakından görebiliyor, hissedebiliyoruz. Teknolojik gelişmelere yönelik olarak Bakanlığımızın politikaları ve eylemleri nelerdir? Kısaca bilgi vermeniz mümkün mü?**

Bahsettiğiniz gibi artık geleceğin dünyası bugünden şekilleniyor. 19. yüzyılda buhar gücünün üretimde kullanımıyla başlayan Sanayi Devrimi şekil değiştirerek ve daha büyük ivmeyle devam ediyor. 4. Sanayi Devrimi özellikle yapay zekâyı ve büyük veriyle çalışmayı odak noktasına koyuyor. Yeni nesil Sanayi Devrimi ile özellikle elektronik ve bilgi teknolojilerinin kullanımı artık hayatın her alanına

bütünleşmiş durumda. Biz de Bakanlığımız olarak bu hızlı değişime ve dönüşüme en uygun şekilde çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Blok zincir, yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti gibi teknolojilerin temelini oluşturduğu bu büyük dönüşüm ve değişim hamlesinde ülkemiz stratejik konumda yer alıyor. İhracatçılarımızı desteklemek, Türkiye markasını dünyanın her yerinde tanıtmak amacıyla gümrüklerimizde, dış ticarete ve iç ticarete çağımızın bir zorunluluğu olarak dijitalleşmeyi ve e-ticareti ön plana çıkarıyoruz. Bakanlık olarak hizmetlerimizin hemen hepsinde dijital teknolojileri esas alan uygulamalara ağırlık veriyoruz.

Gümrüklerimizin dijitalleşmesi ve dış ticaret işlemlerinin ciddi bir kısmının kâğıt ortamından uzaklaşması ve belgelerin tamamen elektronik ortamda işlem görmesini sağladık. Bakanlığımızın son bir yılında Tek Pencere Sistemi, Liman Tek Pencere Sistemi, Konteyner ve Liman Takip Sistemi, Randevulu Sana Sıra Sistemi, Serbest Bölge Giriş-Çıkış Programı gibi birçok projenin ülkemizin tamamında kullanımını için çalışmalarımızı sürdürdük, sürdürmeye de devam ediyoruz.

Sadece projelerimiz ve uygulamalarımız ile değil bakış açımızla da değişen dünyaya ayak uyduruyoruz. Çağımıza uygun yeni yönetim modelleri ile yeni nesil teknolojilerin dış ticaret politikalarına uyumlu hale getirilmesi yönünde kararlı adımlar attık. Bu kapsamda, özellikle blok zincir ve davranış bilimleri konularına ayrı bir önem atfediyor ve bu alanlarda çalışmalarımızı yoğunlaştırıyoruz. Veri madenciliği teknolojilerinden yararlanarak artık büyük veriyi çok daha etkin bir şekilde işleme ve analiz etme imkânımız var.

Gelişen teknolojinin imkânlarından sadece dış ticaretimizde değil iç ticaretimizde de faydalıyoruz. Hizmete aldığımız uygulamalarla ülkemizin dünya e-ticaret pastasından çok daha büyük bir pay almasını amaçlıyoruz. Bunun yanında, tüketicilerimizin güven algısını iyileştirmek ve elektronik ticarete güven ortamını tesis etmek için gerekli adımları attık.

E-ticaret alanındaki işletmelerimizin erişilebilirliğinin artırılması ve sağlıklı takip edilmesi için Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi'ni hayata geçirdik. Yine kayıtların elektronik ortamda daha sağlıklı takibini sağ-

lamak için Merkezi Sicil Kayıt Sistemi'ni (MERSİS) daha kullanılabilir ve etkin hale getirdik. Toptancı hali içinde veya dışında işlem gören sebze ve meyvelerin cinsine, miktarına, fiyatına, alıcısına, satıcısına ve üretim yerine ilişkin bilgilerin elektronik ortamda tutulmasını sağlamak amacıyla Hal Kayıt Sistemi'ni ve mobil uygulamasını devreye aldık.

İkinci el araç ticaretinde güvenli ödeme sistemini devreye alıyoruz. Böylece satış bedeli ile taşıt mülkiyetinin eş anlı el değiştirmesini sağlayacak güvenli ödeme sisteminin kurulması için ilk adımı attık. Gümrüklerde tasfiyelik hale gen eşya ve araçların ihale süreçlerini daha hızlı ve şeffaf gerçekleştirdiğimiz E-İhale Sistemi ile rekorlar kırıyoruz. 2019 yılında ülkemize 7 bin 482 adet tasfiyelik aracın satışını gerçekleştirerek 265 milyon TL'lik 4 bin 289 eşya grubunun satışını gerçekleştirerek ise 102 milyon TL'lik kaynak sağladık.

- **Sayın Bakanım, sizlerin de bildiği gibi 2018 yılıyla birlikte 2019 yılının tamamı uluslararası ticarete yeni bir dönem olarak kayıtlara geçti. Uzunca bir dönemi kapsayan ticaretin kolaylaştırılması uygulamalarının yerini korumacı politikalara bıraktığını görüyoruz. Buna ek olarak bir de tüm dünyanın içinde bulunduğu salgın sürecinin küresel ticarete vurduğu darbe söz konusu. Küresel ticaretin mevcut görünümünü nasıl değerlendirirsiniz? 2020 yılının geri kalanına ve önümüzdeki döneme ilişkin öngörüleriniz nelerdir? Bakanlığımızın önümüzdeki dönemdeki çalışmalarına ilişkin bilgi verir misiniz?**

Küresel ticaret gerçekten de zorlu dönemlerden geçiyor. 2018 yılının ilk aylarında önce ticaret anlaşmaları şeklinde başlayan, hemen ardından ise dünyanın en büyük ekonomilerinin birbirlerine yönelik korumacı politikaları, tüm küresel sistemi olumsuz etkiledi. Bu gelişmelere bir de dünya genelinde artan jeopolitik riskler 2019 yılının küresel ticaret için bir hayli olumsuz geçmesine sebep oldu.

Avrupa ekonomilerinin yavaşlaması eklenince, gerek küresel üretim, gerekse de küresel ticaret hacmi geçmiş döneme nazaran yavaşlama gösterdi.

Uzun yıllar küresel büyümenin en büyük besleyicisi olan küresel ticaret 2019 yılında değer bazında %2,9 düşerek 38,1 trilyon dolara geriledi. Henüz 2020 yılının başında yayınlanan Dünya Ticaret Örgütü'nün Küresel Ticaret Barometresi de 2020 yılının küresel ticaret için zorlu bir yıl olacağına işaret ediyordu.

Lakin tüm dünyayı etkisi altına alan Kovid-19 salgını bütün bu beklentilerin daha da kötüleşmesine sebep oldu. Uluslararası kuruluşların 2020 yılına ilişkin küresel ticaret öngörülerine bakarsak, Dünya Ticaret Örgütü, daha önce eşi benzerine rastlanmayan bu krizin etkilerinin 2020 yılının tamamına yayılacağını ifade ederek Kovid-19 sebebiyle küresel ticaretin 2020 yılında %13 ila %32 arasında gerilemesini beklediklerini belirtti. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı ise (UNCTAD) küresel ticaretin 2020 yılında %20 düzeyinde daralacağını öngörüyor.

Küresel ticaretteki bu denli keskin bir yavaşlamanın küresel ekonomik aktiviteye etkisi de aynı düzeyde olumsuz oluyor. Uluslararası Para Fonu (IMF) dünya ekonomisinin bu sene %3 daralacağını, salgın kaynaklı olumsuz seyrin devam etmesi halinde bu beklentinin daha da kötüleşebileceğini belirtirken OECD 2020 yılındaki daralmanın %6 oranında olacağını ve salgında ikinci bir dalga olması halinde bu daralmanın %7,6'ya ulaşabileceğini öngörüyor.

2020 yılının ilk iki çeyreği Kovid-19 salgını sebebiyle üretimin ve hizmetler sektörünün neredeyse durma noktasına geldiği bir dönem olarak geride kalıyor. Dünya üretiminin merkez üslerinden biri olan Çin'de başlayan salgının giderek hızlı bir şekilde yayılması, önce Avrupa'da sonrasında ise ABD'de yoğunlaşması ve salgından korunma yöntemlerinin başında gelen sosyal mesafe uygulaması, üretim ile birlikte hizmetler sektörünün de bu süreçten bir hayli olumsuz etkilenmesini beraberine getirdi.

Küresel ekonomik aktivitenin uzun dönemli seyrine baktığımızda uluslararası ticarete etkisini doğrudan görebiliyoruz. 2018 ve 2019 yıllarında ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşlarının ortaya çıkardığı belirsizlik ortamı kendisini Asya ekono-



**Ticaret Bakanlığı olarak açık, serbest ve kurallara dayalı çok taraflı bir ticaret sisteminin, küresel ekonomilerin ticari avantajlar elde etmesinin ön şartı olduğunu biliyoruz.**

milerinde de gösterdi. Uzun dönemler uluslararası ticaretin faydalarını gören Japonya, Güney Kore, Endonezya gibi ülkeler 2019 yılında dış ticaret açısından bir hayli zayıf bir yıl geçirdiler. Bütün bu belirsizliğin üzerine bir de salgın etkisinin eklenmesi hem küresel ekonomik aktivitenin hem de bu aktivitenin lokomotif gücü olan küresel ticaret hacminin de daha önce benzerine rastlanmayan bir şekilde zayıflamasına sebep oluyor.

Hiç şüphe yok ki, uluslararası pazarlarla entegrasyonu giderek daha da artan ülkemizin de bu olumsuz görünümünden etkilenmemesi gibi bir durum söz konusu olmuyor. En büyük ihracat pazarımız olan Avrupa ülkelerinde çift haneli oranlara ulaşan küçülme beklentileri, salgının yayılmasının önüne geçilmesi için getirilen kısıtlamalar gibi unsurların da etkisiyle Nisan ayında keskin bir şekilde daralan ihracatımız Mayıs ayında ise dipten dönüşe işaret ederek aylık bazda yükseliş trendine girdi. Bakanlığımızın verilerine göre ortalama günlük ihracatımız Nisan ayına kıyasla Mayıs ayında %28,8, Haziran ayında ise bir önceki aya göre %35,1 oranında artış gösterdi. İhracat pazarlarımızdaki kademeli normalleşmeyle beraber en kötüden dönüş sürecimizin önümüzdeki dönemde de güçlenerek devam edeceğini düşünüyorum.

Bakanlığımız olarak, sadece ihracatımızı artırmayı hedeflemiyor aynı zamanda ihracat artışını yapısal ve sürdürülebilir bir şekilde uzun döneme yayıyor; önümüzdeki döneme ilişkin geliştirmeyi amaçladığımız politikalarla alternatif pazarlara ve yeni nesil teknolojilere odaklanıyoruz. Bununla birlikte, tüm dünyada artık yerel paralarla ticaret giderek daha fazla ön plana çıkıyor ve ülkeler ikili veya çoklu iş birlikleri ile ticareti yerli paralar cinsinden gerçekleştirmeyi amaçlıyor. Bu bağlamda, Bakanlığımız da özellikle dış ticaret açığı verilen ülkeleri tespit ederek hem konunun muhataplarıyla teşvik mekanizmalarının canlandırılması hem de iş insanlarıyla istişare yönünde çalışmalarını sürdürüyor. Bu noktada, hem Hazine ve Maliye Bakanlığı hem Merkez Bankası hem de iş insanları ile bir araya gelerek bu süreçleri takip ediyoruz. Mevcut swap anlaşmalarının daha aktifleştirilmesi üzerine çalışmalarımız var. Katar, Çin ile ciddi çalışmalarımız var. Diğer ülkelerle de böyle bir ön çalışmamız var. Merkez Bankamız da kendileri ile ön görüşme halinde. Önümüzdeki dönemde, yerel parayla ticaret konusunda daha da gelişme kaydetme yolunda çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Bundan önce olduğu gibi bundan sonra da Ticaret Bakanlığı olarak tüm ihracat desteklerimizi Türkiye'nin ihracat potansiyeline doğrudan katkı sağlayacak alanları geliştirmek üzere tasarladık. Öncelikli olarak küresel alanda ihraç ürünlerimizde teknolojiye, tasarıma, markalaşmaya ve pazarlamaya yatırım yapan firmalarımızın en büyük destekçisiyiz.

Geliştirdiğimiz etkin ve ülkelere özel stratejilerle birlikte yeni pazarlarda var olmak istiyoruz. Sayın Bakanımızın da açıkladığı "Ticarette Yeni Yol Haritası" çerçevesinde hedef ülkelere yönelirken aynı zamanda potansiyel pazarlarımıza ilişkin çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz. Yüksek katma değerli, teknolojiye, tasarıma ve markalaşmaya dayalı bir ihracat yapısını hayata geçirerek ülkemizi yüksek gelirli ülkeler sınıfına yükseltmek için çalışmalarımızı devam ettiriyoruz.

Koronavirüs süreciyle birlikte ülkemizin dış ticaret alanındaki etkinliğini de perçinliyoruz. Covid-19'a karşı alınan tedbirler kapsamında başlatılan "temassız dış ticaret" uygulaması insanlığın yakın

tarihinin en büyük sınavlarından birini verdiği bu dönemde dünyaya örnek olacak bir çalışma olarak karşımıza çıkıyor. Yolcu giriş çıkışına kapatılan sınır kapılarımızda ticaretin kesintisiz bir şekilde sürdürülebilmesi için "temassız dış ticaret" uygulamasını devreye aldık ve bu zorlu süreçte dahi sınır komşularımızla yapmış olduğumuz ticaret hacminin en az düzeyde etkilenmesini sağladık. Bakanlığımızın ve dış ticaret erbabının iş birliği içerisinde çalışmasıyla ülkemizin faydasına olacak şekilde tedbirlerimizi alıyoruz ve bu doğrultuda uygulamalarımızı hayata geçirerek hedeflerimiz doğrultusunda çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Ticaret Bakanlığı olarak açık, serbest ve kurallara dayalı çok taraflı bir ticaret sisteminin, küresel ekonomilerin ticari avantajlar elde etmesinin ön şartı olduğunu biliyoruz. Bu yüzden, önümüzdeki dönemde de tüm ülkelerin daha fazla gelişebileceği, daha adil ve daha serbest bir ticaret ortamı sağlamak amacıyla ticaret diplomasisini etkin olarak kullanıyoruz.

Sadece yurt içinde değil, yurt dışında da yeni bir bakış açısıyla ticaret erbabımızın ve ürünlerimizin görünürlüğünü artırmayı amaçlıyoruz. Potansiyel pazarlarımızla stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri tesis ediyoruz. Ticaret müşavirlerimizin daha etkin çalışmalar kapsamında dünyanın her köşesinde sağlıklı iletişim kanalları kurmasını, taraflar arasında bilgi ve tecrübe paylaşımını sağlamasını ve bunların sonucunda ülkemizin dış ticaretine katkı sağlamayı amaçlıyoruz.

- **İş birliklerinden ve stratejik ortaklıklardan bahsetmişken son zamanlarda yoğun bir şekilde yürütmüş olduğunuz ziyaretler ve görüşmelerden de bahsetmek istiyoruz. Takip ettiğimiz kadarıyla son zamanlarda Güney Kore, Japonya, Kırgızistan, Küba, Yakutistan Cumhuriyeti gibi ülkelerin heyetleriyle birebir görüşmeleriniz oldu. Bu görüşmeleri nasıl değerlendirirsiniz?**

İçinden geçtiğimiz kırılgan ortama rağmen uluslararası ticarete ülkemizin çok daha güçlü bir yer edinmesini amaçlıyoruz ve Türkiye'yi ticaretin en hızlı ve en güvenli adresi olarak konumlandırmayı istiyoruz.



Dolayısıyla, ticari ilişkilerimizi geliştirecek her türlü adımı atma kararlığımız göz önüne alındığında, birçok ülkeyle iş birliği imkânlarını sonuna kadar kullanmaya özel önem atfediyoruz. Daha önce de bahsettiğim hedef ülke pazarlarına daha kolay ulaşım sağlamak için yoğun ikili temaslar yürütüyoruz.

Tabi bu noktada ilişkilerimizi sadece ticari açıdan değerlendirmemek gerekiyor. Bir ülkeyle ticari ilişkilerinizi arttırmak istediğinizde, bu hızlı ve güvenli bir ticaret ağı kurmanızı da gerektirdiğinden, özellikle gümrük alanında teknik iş birliği adımları atmanız zorunlu hale geliyor. Hızlı, güvenilir bir ticaret akışı için iş birliği yanında, yasadışı ticareti ve kaçakçılığı ki bunlar en az bir yönüyle mutlaka ülke güvenliği ve halk sağlığını tehdit eden amaç ve sonuçlar içeriyor, önlemek için uluslararası iş birliğini güçlendirmek gerekiyor. Bunları dikkate aldığınızda her toplantımızda özellikle ikili ve çok taraflı teknik iş birliklerine açık olduğumuzun altını çiziyoruz. Bu alanda edindiğimiz deneyimleri paylaşıyoruz.

Bu iş birlikleri ve ortaklıklar ile düzenlenen çalışma ziyaretlerinde alanında uzman personel en iyi deneyimlerini birbirleriyle paylaşıyor, veri paylaşımları, kaçakçılıkla mücadele, yönetim, yapılanma vb. alanlarda düzenlenen seminerler çerçevesinde kurumsal iş birliğini geliştiriyor. Ortaklaşa yürütülen projeler ile birlikte desteklenen diğer alanlarda da ortak taktik operasyonları da hayata geçiriyoruz. Tabi son dönemde pandeminin hayatımıza girmesiyle birlikte, aslında var olan ama günlük hayatımızda yeterince kullanmadığımız çevrimiçi görüşme teknolojisi kendisini her alanda göstermeye başladı. İnsani ilişkiler boyutu bir kenara bı-

rakılırsa, mesafeler kıaldı, süre yönetimi kolaylaştı. Artık dünyanın diğer bir yarısındaki ülkeye gitmeden muhataplarımıza görüşebiliyorsunuz.

Pandeminin ülkelerin sınır geçişlerindeki kısıtlamaları arttırmasıyla birlikte, artık sanal fuar ve ticaret heyetleri kavramı da yavaş yavaş hayatımıza girmeye başladı. Bu kapsamda, Bakanlığımızca ihracatçılarımıza sağlanan fuar destekleri, artık fuarların sanal ortama taşınması mecburiyeti karşısında sanal fuar desteklerine dönüştü. Artık ihracatçılarımız bir heyet oluşturarak hedef ülkedeki muhataplarıyla yapacakları görüşmeleri yavaş yavaş sanal âleme taşıyor. Tabi bu noktada yine Bakanlık olarak ticaret erbabımızın arkasında olduğumuzu vurgulamak isterim.

- **Sayın Bakanım, “Uzman Görüş” Dergisi sadece Bakanlığımız personelinin değil aynı zamanda iş dünyasının ve akademinin de ilgilendiği bir kaynak olarak yayın hayatına devam ediyor. Röportajımızın sonuna gelirken toplumun her kesimine ulaşabilecek değerli görüşlerinizi bizlerle paylaşır mısınız?**

Ülkemizin gelişmiş ülkeler arasında konumlanması, bir değişim ve dönüşüm içerisine giren dünya düzeninde çok daha güçlü bir konuma ulaşması hedefleri doğrultusunda attığı adımlar ve geliştirdiği proje ve faaliyetlerde çok önemli bir yere sahip olan Ticaret Uzmanlarımızın özverili çalışmalarıyla ortaya çıkan bu yayın için size teşekkür ediyorum. Bundan önce olduğu gibi bundan sonra da Bakanlığımızın tüm kademeleri olarak çalışmalarımızı kararlılıkla sürdüreceğiz.



## TEMASSIZ TİCARET İLE İHRACATTA ENGEL TANIMADIK

2020 yılına damgasını vuran ve hayatı durma noktasına getiren Kovid-19 salgınının dış ticaretteki etkilerinin en aza indirilmesi amacıyla Ticaret Bakanlığı tarafından “temassız dış ticaret” uygulaması devreye alındı.

“Temassız Dış Ticaret” uygulamasının tanıtımında konuşan Ticaret Bakanı Sayın Ruhsar Pekcan salgının yakın tarihin en büyük sınavlarından birini verdiğini ifade eden Pekcan, salgının küresel ticaretteki ekonomiyi de olumsuz etkilediğini söyledi.

Pekcan, Ticaret Bakanlığı olarak toplumsal ihtiyaçların temini, tedarik zincirinin sağlanması açısından hudut gümrük kapılarında aldıkları tedbirlerle işaret ederek, devletin tüm imkanlarıyla salgının en az hasarla atlatılması için vatandaşının yanında olduğunu dile getirdi.

Bakanlık olarak Türkiye’de virüs görülmeden önce diğer bakanlıklarla koordinasyon halinde ciddi önlemler almaya başladıklarını hatırlatan Pekcan, “Bu doğrultuda temassız dış ticaret çalışmalarımızı gerçekleştirdik ve bütün dünyaya örnek olacak ciddi başarılar elde ettik. İş dünyamızın da bu güzergahları ve imkanları kullanarak ticarete devam etmelerini istiyorum.” diye konuştu.

Yük taşımacılığında şoförlerin birbirleriyle temas etmeden, belirlenen bir tampon bölgede aracı devir teslim ettiğini ifade eden Bakan Pekcan bu uygulamayla dış ticaretin durma noktasına geldiği dönemde dahi ülkemizin dış ticaret faaliyetlerine devam ettiğini ve bu açıdan tüm dünyaya örnek teşkil eden bir uygulamanın altına imza attığımızı belirtti.



## TİCARET MÜŞAVİRLERİMİZLE ELEKTRONİK SOHBETLER

Salgın sürecinde ticaret işlemlerinin aksamaması ve salgın sonrasındaki dünyada ülkemizin ticari ve rekabetçi konumunun güçlendirilmesi amacıyla devreye alınan Ticaret Müşavirlerimizle Elektronik Sohbetler serisi son hızıyla devam ediyor.

Yurt dışında görev yapan ve Sayın Cumhurbaşkanımız tarafından 'ticaret akıncıları' olarak nitelendirilen ticaret müşavirlerimiz sanal ortamda düzenlenen toplantılarda iş dünyasıyla bir araya geliyor ve gerek görev yaptıkları bölgelerdeki gelişmeleri paylaşıyor gerekse de iş insanlarımızın taleplerini değerlendirmeye alıyor.

Bakanlığımızın resmî web sitesinden yapılan duyurulara yer alan link üzerinden katılımın sağlandığı toplantılarda ilgili pazardaki gelişmeler inceleniyor ve salgın sürecinin söz konusu ihracat pazarımıza olan etkileri gözden geçiriliyor.

Aynı zamanda özel sektör temsilcileri vasıtasıyla da söz konusu pazarlardaki iş yapma uygulamalarına değinilerek potansiyel ihracatçılarımız için de bir deneyim paylaşımı hayata geçiriliyor.



## SANAL TİCARET AKADEMİSİ FAALİYETLERİNE BAŞLADI

Şirket kurmak isteyenlere, halihazırda şirketi olup dış ticaret alanında faaliyet göstermek isteyenlere özel bir platform olarak Ticaret Bakanlığı tarafından geliştirilen Sanal Ticaret Akademisi faaliyetlerine başladı.

Ticaret Bakanlığı uzmanları tarafından eğitimlerin yer aldığı platformda, bu eğitimlerin tamamı ücretsiz olarak vatandaşa sunuluyor.

Çalışanlarının niteliğini artırmak ve kurumsal kapasitesini genişletmek isteyen girişimleri odak noktasına alan Sanal Ticaret Akademisi'nden faydalananlar, aldıkları eğitim sonucunda sertifika da alabiliyor. İsteyen herkesin eğitimlerden faydalanabileceği Akademiye iç ve dış ticarete ilişkin birçok eğitimin yer aldığı platforma mobil mecralardan da erişim sağlanabiliyor.



Sanal Ticaret Akademisi'nin açılışında hitap eden Ticaret Bakanı Sayın Ruhsar Pekcan, bu eğitim sisteminin 7 gün 24 saat, vatandaşların istediği yerden erişimine hazır olduğunu ifade ederken söz konusu eğitimin ihracatçıların farklı konulardaki bilgilerini geliştirmelerine yardımcı olacağını ve ihracatları ile performanslarını artırmalarına katkı sağlayacağını altını çizdi.





## KOLAY DESTEK PLATFORMU BÜYÜK İLGİ GÖRÜYOR

Ticaret Bakanlığı, ihracat için yapılan iş seyahati, konaklama, fuar, rapor, kira, tasarım ve finansman gibi birçok masraf için yüzde %50 ila 70 oranında destek sağlıyor. Bakanlığın bu destekleri kolaydestek.gov.tr adresinde tek tek tanıtılıyor.

Dış ticarete dengeli bir büyüme için ihracatı geliştirecek çalışmalar yapan Ticaret Bakanlığı, girişimcilere ve şirketlere birçok destek sağlıyor. Bakanlık, ihracata yönelik faaliyetler için yapılan yardım ve teşvikleri tanıtmak üzere özel bir web sitesi kurdu.

www.kolaydestek.gov.tr adresinde hizmet veren sitede ihracat destekleri başlıklar ve grafiklerle desteklenerek tanıtılıyor. Teşvikler tanıtılırken, teşviklere dayanak olan kanun ve yönetmelikler ile başvuru noktaları, telefon ve adresler de veriliyor.

Platformda ihracata yönelik teşvikler için başlıca konular şöyle sıralanıyor:

- İş Seyahati
- Fuar Harcamaları
- Sektörel Ticaret Heyeti
- Kira ve Tanıtım
- Ticaret Merkezleri
- Reklam Desteği
- Marka Tescil
- Marka Ölçümleri
- Yurtiçi Fuarlar
- Vergisiz Hammadde
- Ur-Ge Desteği
- Tasarım Desteği
- TURQUALITY
- Standart Belgeleri



# TÜKETİCİ HAKEM HEYETLERİNE ONLİNE BAŞVURU YAPABİLİRSİNİZ

- » Yaşadığı tüketici uyuşmazlığının çözümü için Tüketici Hakem Heyetlerine başvuru yapmak isteyen vatandaşlarımız, Kaymakamlıklara veya Tüketici Hakem Heyetlerine giderek başvurularını bizzat elden yapmak yerine, **elektronik ortamda e-Devlet kapısı üzerinden TUBIS aracılığıyla** da ([turkiye.gov.tr/tuketici-sikayeti-uygulamasi](http://turkiye.gov.tr/tuketici-sikayeti-uygulamasi)) gerçekleştirebilecektir.



T.C. TİCARET BAKANLIĞI

**İHRACAT  
KARARLARINIZ  
İÇİN  
EN AKILLI  
DESTEK**



**POTANSİYEL  
TİCARET  
ROTANIZI  
KEŞFEDİN**



**DÜNYANIN  
VERİSİ  
TEK TIKLA  
EMRİNİZDE**



**İHRACAT  
YAPAY  
ZEKAYLA  
KATLANIYOR**



**KOLAY İHRACAT  
PLATFORMU**  
yayında

[kolayihracat.gov.tr](http://kolayihracat.gov.tr)

**DÜNYA  
KÜÇÜLÜYOR  
TÜRKİYE  
BÜYÜYOR**



**İHRACAT  
MODELİME  
UYGUN BAŞKA  
ÜLKE VAR MI?**



# GIDA GÜVENLİĞİ VE ÜLKELERİN COVID-19 SONRASI GIDA İHRACATINA GETİRDİĞİ KISITLAMA-YASAKLAMALAR

Yeni Koronavirüs Hastalığının (COVID-19) dünya ölçeğinde gösterdiği hızlı yayılıma bağlı olarak özellikle gıda ürünleri ihracatında korumacı politikaların artmasının küresel tedarik açısından ciddi dalgalanmalara sebebiyet vermesinden endişe edilmektedir.



Üretim düzeyinde ciddi azalmalar olmasa bile ortaya çıkabilecek kısıtlayıcı eğilimin ülkeler arasında oyun teorik bir perspektifle yayılması aslında temeli olmayan bir yokluk hissine yol açabileceği gibi stoklama davranışını da beraberinde getirebilecektir.

Bununla beraber, virüs yayılımının durdurulmaması süreci uzadıkça kısa vadeli spekülasyon hareketleri orta ve uzun vadede yapısal değişimlere neden olabilecek, tarım sektörünün ekonomi içindeki önemi hem niteliksel hem de niceliksel olarak artacaktır.

Bu makalede orta ve uzun vadeli değişimlerden ziyade virüsün Çin’de ortaya çıkması sonrasında ülkelerin gıda ihracatı konusunda aldıkları karar ve düzenlemelerin bir envanteri çıkarılmaya çalışılacak; ülkemizin tarımsal dış ticarete dünyanın önemli aktörlerinden olmasına bağlı olarak içinde bulunduğumuz dönem itibarıyla bir perspektif sağlanmaya gayret edilecektir.

Faaliyatta üretim itibarıyla normal dönemler haricindeki dalgalanmalar dışında bir değişiklik olmasa dahi ihracata getirilen kısıtlama, tarife artışı veya yasaklamalar psikolojik açıdan bir yoksunluğa sebebiyet vermesinin yanında diğer ülkelere de yansıyan bir bulaşıcılık etkisi göstermektedir.

Bu durumun tarım sektöründe istihdam edilen işgücünün virüse bağlı fiziksel kısıtlar dolayısıyla iş yapamamalarının ötesinde bir olumsuzluğa neden olduğu birçok uluslararası örgüt rapor ve araştırmalarında ortaya konulmaktadır.

İktisadi olarak öngörülemezliğin getirdiği durum ülkelerin ekonomik açıdan rasyonel olmasa bile korumacı politikaları benimsemesine, gıda güvenliğinde iç pazarının ihtiyaçlarını önçelemesine yol açmaktadır.

Diğer yandan, aynı belirsizlik özellikle tek ürün ihracatına bağlı tarımsal ürün tedarikçisi ülkelerin gıda fiyatlarında ciddi artış beklentileri içine girecek ihracatlarını olabildiğince erteleme yoluna gitmesine neden olabilmektedir.



**Faaliyatta üretim itibarıyla normal dönemler haricindeki dalgalanmalar dışında bir değişiklik olmasa dahi ihracata getirilen kısıtlama, tarife artışı veya yasaklamalar psikolojik açıdan bir yoksunluğa sebebiyet vermesinin yanında diğer ülkelere de yansıyan bir bulaşıcılık etkisi göstermektedir.**

Bu eğilimlerin ne kadar süreceği ekonomik çerçevenin dışında bir olgu olup salgın hız ve etkisinin durdurulabilmesine ya da en azından kontrol altına alınabilmesine bağlıdır.

Sezonluk tarım işçilerinin hareket kabiliyetlerine getirilebilecek zorunlu kısıtlamalar, lojistik zincirindeki aksamalar, bozulabilir ürünlerin bekleme süresindeki artışlara bağlı olarak ihracat kabiliyetlerini kaybetmesi gibi ilave zorluklar da söz konusu zamanın uzaması halinde gittikçe önem kazanacak diğer unsurlar olacaktır.

Yukarıda belirtildiği gibi bu sürecin uzaması özelde dış ticaret düzenlemelerinde genelde ise tarımsal ürün üretiminin ekonomik ve sosyal boyutlarında kayda değer değişimler yaratabilecektir. Toplumsal hayat açısından kamu sağlığı ve kamu güvenliği ile birlikte en temel gereklerin başında gelen gıda güvenliğinin etkin bir şekilde kurgulanması ve bu anlamda dış ticaret düzenlemelerinin etkili ve tutarlı bir şekilde düzenlenmesi içinde bulunduğumuz şartlar itibarıyla devletlerin birincil önceliklerindedir.

Takip eden bölümde dünyada ticarete en fazla konu olan tarımsal ürünler ele alınacak, bu ürünlerin tedarik güvenliği açısından zayıf noktaları ve güncel arz-talep durumlarına yer verilecektir.

## Temel Tarımsal Ürünlerin Genel Görünümü

Yaşanan belirsizliğe karşın 2020 yılı Mart ayı sonu itibariyle küresel gıda piyasalarında ciddi bir dalgalanma ve arz-talep dengesizliği gözlenmemiştir. Bunun ardında üretim miktarlarında kaydedilen önemli artışların payı büyüktür. Tarım Piyasası Bilgilendirme Sistemi (AMIS) verilerine göre içinde bulunduğumuz sezon itibariyle tahıl stokları son 15 yılın üçüncü en yüksek seviyesindedir.

Ancak neredeyse tüm ülkelerde beklenen ekonomik yavaşlama ve küçülme, enerji fiyatlarındaki büyük dalgalanmalar, lojistik zorluklar ve ülkeler arası ticarete belirginlik kazanmaya başlayan kısıtlamalar küresel gıda güvenliğinin önündeki en önemli riskler olarak ortaya çıkmaktadır.

Her biri tek başına bile büyük önem taşıyan bu risklerin gıda teminini olumsuz etkilememesi için ülkeler arasında koordinasyonu sağlayacak ve bulaşıcı bir korumacılık dalgasının önüne geçecek önlemlerin vakt kaybetmeksizin alınması büyük önem taşımaktadır. Aksi halde temel ürün grupları itibariyle üretim verilerine aşağıda yer verilen ürünlerden herhangi birinde başlayan aşırı korumacılık hızlı bir şekilde diğerine yansiyarak bir panik havası doğurabilecektir.

Dünya tarımsal piyasalarının en önemli ürün grupları olarak kabul edilen buğday, mısır, pirinç ve soya arz-talep dengesi dünya ve ülkemiz açısından aşağıda özetlenmektedir. Yine bu ürünlerin rekoltesini etkileyecek bazı önemli etmenlere de aynı değerlendirme içinde yer verilmektedir.

### 1. Buğday

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) AMIS’le 2020 sezonu üretim miktarı için 2 Nisan 2020 tarihinde yaptığı öngöründe yukarı yönlü bir revizyona gitmiş ve dünya buğday üretiminde 763,3 milyon tonluk bir seviye beklediğini açıklamıştır.

2019 sezon tahmini üretim miktarı 732,4 milyon ton olup içinde bulunduğumuz dönemde FAO’nun öngörüsü yaklaşık %4,2’lik bir artışa karşılık gelmektedir.

Son dönemde Avrupa Birliği, ABD ve Ukrayna üretimindeki düşüşlere karşın özellikle Arjantin ve Rusya Federasyonundaki elverişli koşullar bu yıl buğdaydaki rekolte yükseliş beklentisinin temel nedenidir.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
Milyon Ton				Yüzde
Arz	1.028,45	1.020,00	1.034,82	1,45
Dönembaşı Stok	267,02	287,61	271,55	-5,58
Üretim	761,43	732,39	763,27	4,22
İç Piyasa Kullanımı	739,74	751,87	761,17	1,24
Gıda Kullanımı	510,45	515,04	519,49	0,86
Yem Kullanımı	137,37	141,03	143,08	1,45
Diğer Kullanımlar	91,92	95,80	98,60	2,93
Dış Ticaret	177,42	168,21	173,65	3,24
Dönem Sonu Stok	287,61	271,55	272,94	0,51

Kaynak: FAO.

FAO verilerine göre ülkemizin son 3 yıllık buğday üretiminde eğri aşağı doğru olup 2020 sezonu üretiminin bir öncekine göre yaklaşık %5 azalacağı öngörülmektedir.

Bu açıdan ithalatın artış eğilimini devam ettireceği dikkate alındığında büyük buğday tedarikçisi ülkelerin getirecekleri ihracat kısıtlamalarının yakından takip edilmesinde ve arz güvenliğini sağlayacak adımların atılmasında fayda bulunmaktadır.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
Türkiye	Milyon Ton			Yüzde
Arz	31,63	31,31	31,52	0,68
Dönembaşı Stok	4,09	4,94	4,52	-8,52
Üretim	21,50	20,00	19,00	-5,00
İthalat	6,04	6,37	8,00	25,69
Toplam Kullanım	31,63	31,31	31,52	0,68
İç Piyasa Kullanımı	22,05	22,10	22,60	2,26
Gıda Kullanımı	16,95	17,20	17,40	1,16
Yem Kullanımı	1,80	1,80	2,00	11,11
Diğer Kullanımlar	3,30	3,10	3,20	3,23
İhracat	4,64	4,69	4,50	-3,97
Dönem Sonu Stok	4,94	4,52	4,42	-2,21

Kaynak: FAO.

## 2. Mısır

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) AMIS'le 2020 sezonu üretim miktarı için 2 Nisan 2020 tarihinde yaptığı öngöründe yukarı yönlü bir revizyona gitmiş ve dünya mısır üretiminde 1 milyar 141 milyon tonluk bir seviye beklediğini açıklamıştır. 2019 sezon tahmini üretim miktarı 1 milyar 120 milyon ton olup içinde bulunduğumuz dönemde FAO'nun öngörüsü yaklaşık %1,8'lik bir artışa karşılık gelmektedir. Güney Yarımküre'de Brezilya ve Arjantin; Kuzey Yarımküre'de ise Hindistan ve Meksika'daki olumlu koşullar bu yükseliş beklentisinin temel nedeni olarak ifade edilmiştir.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
	Milyon Ton			Yüzde
Arz	1.489,07	1.489,27	1.501,82	0,84
Dönembaşı Stok	349,60	369,06	361,21	-2,13
Üretim	1.139,47	1.120,21	1.140,61	1,82
İç Piyasa Kullanımı	1.111,69	1.140,39	1.152,88	1,10
Gıda Kullanımı	135,05	138,78	141,24	1,77
Yem Kullanımı	632,04	653,30	660,67	1,13
Diğer Kullanımlar	344,60	348,30	350,97	0,77
Dış Ticaret	155,86	166,26	167,26	0,60
Dönem Sonu Stok	369,06	361,21	342,33	-5,23

Kaynak: FAO.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
Türkiye	Milyon Ton			Yüzde
Arz	9,60	9,57	9,60	0,30
Dönembaşı Stok	0,90	1,00	1,00	0,00
Üretim	5,90	5,70	6,00	5,26
İthalat	2,80	2,87	2,60	-9,44
Toplam Kullanım	9,60	9,57	9,60	0,30
İç Piyasa Kullanımı	8,51	8,53	8,53	-0,02
Gıda Kullanımı	1,30	1,32	1,32	0,00
Yem Kullanımı	6,61	6,61	6,61	-0,03
Diğer Kullanımlar	0,60	0,60	0,60	0,00
İhracat	0,09	0,04	0,07	79,49
Dönem Sonu Stok	1,00	1,00	1,00	0,00

Kaynak: FAO.

Ülkemiz mısır üretiminde 2020 itibariyle %5 civarında bir artış ve dış ticaret açısından net ithalatçı konumuza karşın ihracatta da artış beklenmektedir.

### 3. Pirinç

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) AMIS'le 2020 sezonu üretim miktarı için yaptığı öngöründe 512 milyon tonluk bir seviye beklediğini açıklamıştır. 2019 sezon tahmini üretim miktarı 514,5 milyon ton olup içinde bulunduğumuz dönemde FAO'nun öngörüsü yaklaşık binde 5'lik bir düşüşe karşılık gelmektedir. Son dönemde Çin, Brezilya ve Tayland üretimindeki düşüşler bu yıl pirinçteki rekor düşüş beklentisinin temel nedenidir. Endonezya başta olmak üzere Güneydoğu Asya'daki elverişsiz iklim şartları da bu beklentiyi desteklemektedir.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
	Milyon Ton			Yüzde
Arz	680,27	690,41	695,07	0,67
Dönembaşı Stok	172,53	175,86	183,09	4,11
Üretim	507,74	514,55	511,98	-0,50
İç Piyasa Kullanımı	505,59	509,07	513,43	0,86
Gıda Kullanımı	405,42	409,88	416,38	1,59
Yem Kullanımı	17,81	17,16	16,63	-3,09
Diğer Kullanımlar	82,37	82,03	80,43	-1,95
Dış Ticaret	48,46	44,09	45,06	2,20
Dönem Sonu Stok	175,86	183,09	182,62	-0,26

Kaynak: FAO.



Ülkemiz pirinç üretimindeki artış beklentisi %6'yı aşmaktadır. Türkiye'de pirinç tüketimi 2018 yılında 790 bin ton civarındayken geçen yıl 780 bin ton düzeyinde gerçekleşmiştir. Tercih kalıpları ve yerli üretimin miktar açısından yetersiz kalmasına bağlı olarak söz konusu üründe yıllara göre aşırı oynaklık göstermeyen bir ithalat ihtiyacı bulunmaktadır. İthalat yapılan pazarların kendi iç piyasaları için de vazgeçilmez bir besin olmasına bağlı olarak sıklıkla ihracat kısıtlamalarına konu edilebilecek bir ürün özelliği göstermektedir.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
Türkiye	Milyon Ton			Yüzde
Arz	0,94	0,86	0,94	9,65
Dönembaşı Stok	0,07	0,10	0,07	-35,00
Üretim	0,54	0,56	0,60	6,38
İthalat	0,34	0,20	0,28	41,56
Toplam Kullanım	0,94	0,86	0,94	9,65
İç Piyasa Kullanımı	0,79	0,78	0,81	3,98
Gıda Kullanımı	0,74	0,73	0,76	4,11
Yem Kullanımı	0,00	0,00	0,00	-
Diğer Kullanımlar	0,05	0,05	0,05	2,04
İhracat	0,05	0,02	0,05	132,00
Dönem Sonu Stok	0,10	0,07	0,09	38,46

Kaynak: FAO.

#### 4. Soya

Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) 2020 sezonu üretim miktarı için 2 Nisan 2020 tarihinde yaptığı öngöründe aşağı yönlü bir revizyona gitmiş ve dünya soya üretiminde 342,7 milyon tonluk bir seviye beklediğini açıklamıştır. 2019 sezon tahmini üretim miktarı 364,1 milyon ton olup içinde bulunduğumuz dönemde FAO'nun öngörüsü yaklaşık %5,9'luk bir düşüşe karşılık gelmektedir. Son dönemde başta Arjantin olmak üzere Brezilya ve Paraguay'daki elverişsiz koşullar bu yıl soyadaki rekolte düşüş beklentisinin temel nedenidir.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
	Milyon Ton			Yüzde
Arz	402,56	413,21	401,06	-2,94
Dönembaşı Stok	57,46	49,10	58,40	18,95
Üretim	345,10	364,11	342,67	-5,89
İç Piyasa Kullanımı	345,77	353,17	359,49	1,79
Dış Ticaret	152,74	150,41	151,57	0,77
Dönem Sonu Stok	49,10	58,40	42,86	-26,61

Kaynak: FAO.

Ülkemizin ithalat yaptığı en önemli yağlı tohum bitkilerinin başında gelmesine bağlı olarak bu dönemde soya ithalatının da yakından takibinde fayda bulunmaktadır. Dünya çapında ortaya çıkması muhtemel talep artışına bağlı olarak ülkelerin bu ürün bazındaki ihracat kısıtlamalarını da artırmaları olası görülmektedir.

FAO-AMIS 2 Nisan 2020 Projeksiyonu	2017/18	2018/19 Tahmini	2019/20 Öngörüsü	2018/19 2019/20 Dönemleri Arası Değişim
Türkiye	Milyon Ton			Yüzde
Arz	3,06	2,94	2,48	-15,50
Dönembaşı Stok	0,20	0,35	0,20	-42,86
Üretim	0,14	0,14	0,14	0,00
İthalat	2,72	2,44	2,14	-12,47
Toplam Kullanım	3,06	2,94	2,48	-15,50
İç Piyasa Kullanımı	2,61	2,69	2,46	-8,43
İhracat	0,10	0,04	0,01	-88,37
Dönem Sonu Stok	0,35	0,20	0,01	-95,00

Kaynak: FAO.

## Ülkelerin Son Dönemdeki İhracat Kısıtlamaları

İhracat kısıtlamaları olarak değerlendirilen politika enstrümanları:

- Yasaklama,
- İhracat kotası,
- Sübvansiyon,
- İhracat vergisi,
- Lisans,
- Asgari (referans) fiyat uygulaması,
- Gümrük işlemlerinde sıkılaştırma olarak sınıflandırılmaktadır.

Söz konusu araçlar farklı ekonomik ve konjonktürel gerekçelerle ayrı ayrı veya bileşim şeklinde kullanılabilir. Gıda ürünleri açısından COVID-19 salgınının etki süresi uzadıkça ülkelerin bu tür tedbirleri ihracatta artan oran ve derinlikte kullanması muhtemel görünmektedir. Zaten hâlihazırda birçok ülkede bu durumun ortaya çıkmaya başladığı gözlenmektedir.

Dünya genelinde en önemli tarım ürünleri olarak kabul edilen ve en fazla ticarete konu olan ürünlerin genel piyasa durumlarına yukarıda yer verilmiştir. Söz konusu ürünlerin gıda arz güvenliğindeki önemine binaen yapılan bu değerlendirme sonrasında önemli ihracatçı ülkelerin yürürlüğe koyduğu önlemlere yakından bakmakta fayda görülmektedir.

Kazakistan 22 Mart 2020 tarihinde aralarında sert buğday ve buğday ununun da bulunduğu bazı temel gıda maddelerinin ihracatına yasaklama getirmiştir. 30 Nisan 2020 itibarıyla bu yasağı aylık olarak belirlenen ihracat kotası şeklindeki uygulamaya dönüştürmüştür.

Ukrayna 30 Mart 2020 tarihinde ülkede özellikle ekmek fiyatlarında ortaya çıkabilecek dalgalanmaları önleyebilmek için 2019/20 sezonunda ülkeden ihraç edilebilecek buğday miktarını 20,2 milyon tonla sınırlama kararı almıştır.

Ülkede görülen salgının en üst seviyelere ulaştığı zamanlarda bile gıda güvenliğini önceleyen Çin, 3 Mart 2020 tarihinde pirinç ekim alanlarını artırma,



boş arazilerin pirinç üretimine tahsis etme, iki hasat yapabilecek şekilde ekim yaptırma, çiftçilerin ekim yapabilmeleri için özel yardım programı açıklama yoluna gitmiştir. Bu tedbirlere atfettiği öneme bakıldığında hasat sonrası pirinç ihracatına getirilebilecek ilave kısıtlamalar sürpriz olmayacaktır.

Önemli pirinç üreticisi ülkeler arasında bulunan Vietnam iç piyasa talebini karşılayabilmek için pirinç üreticileri ve tüccarlara minimum stok tutma (son 6 ayda yaptıkları yükleme miktarının %5'ini aşmayacak oranda) zorunluluğu getirmiştir. Ülke pirinç stokunun en az 270 bin ton olarak ayrılması kararına bağlı olarak pirinç ihraç sözleşmelerini askıya aldığı ilan etmiştir.

Arjantin 5 Mart 2020 tarihinde soya ve soya ürünleri ihracatına uyguladığı vergiyi %30'dan %33'e çıkarma kararı almıştır. Buna karşın mısır ununda uyguladığı ihracat vergisi %9'dan %5'e; buğday unundaki ihracat vergisi ise %9'dan %7'ye düşürülmüştür. Buğday ve mısırdaki %12'lik ihracat vergisinde ise bir değişiklik yapılmamıştır. Ülkenin en önemli soya küspesi ve soya yağı ihraç limanı olan Rosario'ya gemilerin yanaşmasına salgın dolayısıyla gümrük idaresince yasak getirilmiştir. Yine tarımsal ihracatın en önemli limanları arasında bulunan Timbues limanı pandemiye bağlı olarak 2 Nisan 2020 tarihine kadar kapatılmıştır.



**Tüketicilerin satın alma kararı açısından önemli bir faktör olduğu için güvenin en etkili şekilde sağlanması gerekmektedir. E-ticaretin gerek pazarlama gerekse de güven konusunda ilerleyebilmesi için öncelikle bu alanlarda yeni çalışmalar yapılmalıdır.**

Avrasya Ekonomik Birliği Bakanlar Konseyi 31 Mart 2020 tarihinde Haziran ayı sonuna kadar geçerli olacak şekilde bazı tarımsal ürünlere yasaklama kararı almıştır. İhracı yasaklanan ürünler arasında pirinç, sert buğday, durum buğdayı, darı, kepekli un, tane mısır, kabuklu-kabuksuz soya, ay çiçeği tohumu başta gelmektedir.

Rusya Federasyonu 27 Mart 2020 tarihinde iç piyasa ihtiyaçlarını dengelemek amacıyla buğday, mısır, arpa ve çavdar ihracatına 7 milyon tonluk ihracat kotası getirmiştir. Söz konusu kotanın 1 Nisan-30 Haziran arası geçerli olacağı duyurulmuştur.

Dünya piyasaları açısından önem taşıyan bu gelişmeler haricinde 2020 yılı başından itibaren salgına bağlı alınan ihracat kısıtlamaları aşağıda listelenmektedir.

Ülke / Ülke Grubu	Önlem	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
Sırbistan	Temel gıda maddeleri ve tarımsal ürün ihracatına yasaklama	14 Mart 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Cezayir	Temel gıda maddeleri ve tarımsal ürün ihracatına yasaklama	22 mart 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Kazakistan	Sert buğday, beyaz şeker, patates, havuç, turp ve lahana gibi temel gıda maddeleri ihracatına yasaklama	22 Mart	15 Nisan 2020
Kırgızistan	Buğday, un bitkisel yağ, şekeri takuv yumurtası, prinç, makarna gibi temel gıda maddeleri ihracatına yasaklama	23 Mart 2020	22 Eylül 2020
Rusya Fed.	İşlenmiş tahılların ihracatına yasaklama	23 mart 2020	26 Mart 2020
Ukrayna	Etil alkol ihracatına yasaklama	23 Mart 2020	1 Haziran 2020
Vietnam	Pribç ihracatı için yeni sözleşme imzalama yasağı	25 Mart 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
El Salvador	Fasulye ve baz ıkurutulmuş baklagil ihracatına yasaklama	26 Mart 2020	21 Aralık 2020
Tayland	Yumurta ihracatına yasaklama	26 Mart 2020	30 Nisan 2020
Filipinler	Prinç ihracatına yasaklama	27 Mart 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Mısır	Fasulye, bezelye vb. sebzeleri ihracatına yasaklama	31 Mart 2020	30 Haziran 2020
Honduras	Fasulye ihracatına yasaklama	31 Mart 2020	30 Haziran 2020
Kuzey Makedonya	Buğday, un karma tahıl ihracatına yasaklama	1 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Ukrayna	Buğday ihracatında Ekonomi Bakanlığı sevk edilebilecek azami miktarlar üzerine ihracatçılara koordineli ihracat kota lisansı düzenleyecek	1 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Avrasya Ekonomi Bakanlığı	Soğan, havuç ve bitkisel yağ gibi ürünlerin ihracatına yasaklama	2 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Hindistan	Hükümet tarafından ihracata karşı alınmış bir yasak kararı bulunmamasına karşın Hintli prinç tüccarları karantina süresince yeni ihracat sözleşmesi imzalamayı askıya aldı.	3 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Ukrayna	Sert buğday ihracatına yasaklama	3 Nisan 2020	1 Temmuz 2020
Mayanmar	Prinç ihracatına yasaklama	3 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Kamboçya	Prinç ve balık ihracatına yasaklama	5 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Türkiye	Limon ihracatına lisans zorunluluğu	7 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli
Sudan	Mısır ve sorgum ihracatına yasaklama	15 Nisan 2020	Aksi ilan edilene kadar geçerli

Kaynak: International Trade Center.



## Sonuç

2019 yılı Aralık ayında Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde ortaya çıkan COVID-19 virüsü hızlı bir şekilde pandemiye dönüşerek dünyanın neredeyse tümüne nüfuz etmiştir. Hem yayılım hızı hem de etkin bir tedavisinin henüz bulunamamış olması ekonomik açıdan da yönetilmesi çok güç bir belirsizlik ortamı doğurmakta ve ülkeleri daha önce karşı karşıya kalmadıkları bir krizi yönetmek durumunda bırakmaktadır.

Bu makalede söz konusu belirsizliğin gıda güvenliği açısından doğurduğu sonuçlar tarımsal ürün ihracatına getirilmeye başlanan kısıtlamalar yönüyle ele alınmıştır. Pandeminin ön aşamalarında ülkelerin temel öncelikleri medikal ve tıbbi cihazlarda ithalatı kolaylaştırıcı; ihracatı kısıtlayıcı önlemler almak olduğundan gıda ile ilgili düzenlemelerin daha sonradan yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Belirsizlik ortamı devam ettikçe üretim ve stok miktarlarından bağımsız olarak temel gıda maddeleri ihracatına getirilecek kısıtlama ve yasakların daha da artması kuvvetle muhtemel görünmektedir.

Söz konusu belirsizliğin giderilmesi ekonomik çerçevenin dışında bir olgu olup salgının durdurulabilmesine ya da en azından kontrol altına alınabilmesine bağlıdır. Bu açıdan özellikle sürecin uzaması ihtiyat saikiyle hareket edecek ülkelerin sayısını ve yaptıkları düzenlemeleri artıracaktır.

Sezonluk tarım işçilerinin hareket kabiliyetlerine getirilebilecek zorunlu kısıtlamalar, lojistik zincirindeki aksamalar, bozulabilir ürünlerin bekleme süresindeki artışlara bağlı olarak ihraç kabiliyetlerini kaybetmesi gibi ilave zorluklar gelecek dönemlerdeki üretimi de etkileyebilecektir.

## Kaynakça

- AMIS Market Monitor Archive, Nisan 2020
- Crop Prospects and Food Situation - No.1, 03, Trade and Markets Division ,FAO, Mart 2020
- International Trade Center, Market Access Map, Erişim Tarihi: 8 Nisan 2020
- FAO İstatistik Veritabanı

### YAZAR HAKKINDA

#### Kamile AKBAŞ

Gümrükler Genel Müdürlüğü

Ticaret Uzmanı

Tel: 0 312 449 3238

E-posta: k.akbas@ticaret.gov.tr

Ortaođu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü mezunudur. Kamu idaresi alanında yüksek lisans sahibidir. Gümrük Müsteşarlığında Gümrük Uzman Yardımcısı olarak başladığı iş hayatına Ticaret Bakanlığı Gümrükler Genel Müdürlüğünde Ticaret Uzmanı olarak devam etmektedir.



**A. FATİH ÇELENK**  
Ticaret Uzmanı

# Dijitalleşen Dünyada **Sınır Ötesi Elektronik Ticaretin Önemi**

E-ticaret, “çok noktadan çok noktaya”, e-pazar yerleri aracılığıyla çalışan, çok sayıda alıcı ile satıcının bir ticari topluluk olarak çevrimiçi bir araya geldiği-getirildiği bir ağ yapılanması ya da ortamı şeklinde tanımlanmaktadır.



## I- Elektronik Ticaret (E-Ticaret) Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ekonomik hayat başta olmak üzere sosyal, politik ve sağlık alanlarında kendini göstermektedir. Üretim ve tüketimin daha hareketli, daha dinamik ve çokuluslu bir yapıya dönüştüğü yeni küresel ekonomi sürecinde dünya, hızlandırıcı etkisi kabul edilen internet sayesinde uluslararası, sınırsız, zamansız ve elle tutulmaz bir pazaryeri özelliği kazanmıştır (Çavdar, 2011: 26).

E-ticaretin çeşitli kurum ve organizasyonlar tarafından farklı şekillerde tanımlanabileceği görülmektedir. Bunlar;

- Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Ulaştırma İşlemleri Kolaylaştırma Merkezi (UN-CEFACT); İş, yönetim ve tüketim etkinliklerinin sürdürülmesi amacıyla oluşturulmuş ve tasarlanmış faaliyet bilgilerinin, imalatçılar, tüketiciler ve kamu kurumları ile farklı sistemsel faaliyetler içerisinde online araçlar (elektronik posta ve mesajlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) ile paylaşılarak iletişim kurulmasıdır.
- DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü); telekomünikasyon ağları yoluyla, ürün ve sunulan hizmetlerin imalatı, tanıtımı, satılmasına ve lojistik hizmetlerine e-ticaret denilmektedir.

Literatürde yer alan bir diğer tanımında ise e-ticaret, internet ve diğer bilgisayar ağları gibi elektronik sistemler üzerinden ürün veya hizmetlerin alım-satımı olarak ifade edilmektedir (Özgiden, 2013: 66).

E-ticaret, “çok noktadan çok noktaya”, e-pazar yerleri aracılığıyla çalışan, çok sayıda alıcı ile satıcının bir ticari topluluk olarak çevrimiçi bir araya geldiği-getirildiği bir ağ yapılanması ya da ortamı şeklinde tanımlanmaktadır. (Törenli vd., 2009: 20)

## II- Elektronik Ticaretin Kapsamı

Doğrudan pazarlamanın bugün ulaştığı en son nokta olarak karşımıza çıkan e-ticaret kavramı kâr amacı güden ve gütmeyen tüm kuruluşları kapsamaktadır (Doğan ve Hamşioğlu, 2002: 886).



**Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, sözleşmeler üzerinde de etkisini göstermiş ve böylece sözleşmenin tarafları fiziksel olarak bir araya gelmeden sözleşme kurabilme imkanına kavuşmuştur.**

Ticaretin geleneksel yapıdan ve usullerden giderek uzaklaştığı, elektronik ortama taşındığı ve yeni kurallar getirdiği de unutulmamalıdır. E-ticaret ile geleneksel ticaret arasındaki en önemli farkın piyasalarının genişliği konusunda olduğu ifade edilebilir. Bilgisayar teknolojilerinin ve internet kullanımının arttığı günümüzde, elektronik ticaret küresel pazara daha kolay hitap edebilmekte, dolayısıyla pazar potansiyeli geleneksel ticarete göre daha büyük olmaktadır (Güran, İ. 2014:125).

Mal veya hizmet ticareti olarak ürün tasarımı, reklam, sevkiyatı izleme, bilgilendirme, sipariş verme sözleşme yapma, banka işlemleri, fon transferi, gümrükleme gibi faktörlerin kullanılmasıyla elektronik ticaretin kapsamı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

## III- Elektronik Ticaretin Hukuki Çerçevesi

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim, sözleşmeler üzerinde de etkisini göstermiş ve böylece sözleşmenin tarafları fiziksel olarak bir araya gelmeden sözleşme kurabilme imkanına kavuşmuştur.

Genel hukuki düzenlemelerin yetersizliği nedeniyle tüketicinin korunması alanında bazı özel düzenlemeler yapılmıştır. Mesafeli sözleşme kavramı hukukumuzda ilk olarak, 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'da 4822 Sayılı Kanun ile yapılan değişiklik sonrasında girmiştir. Mesafeli sözleşmelerde belirleyici özellik, tarafların hiç karşılaşmamasıdır. Evinden telefon, internet, mektup



**6563 sayılı Kanun'un 2'inci maddesinde elektronik ticaret; "fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda gerçekleştirilen çevrim içi iktisadi ve ticari her türlü faaliyet" şeklinde tanımlanmıştır.**

gibi vasıtalarla sözleşmeyi kuran tüketici, satıcı veya sağlayıcının yüzünü dahi görmemektedir. Nitekim bu tür sözleşmelerde sorun genelde çok düşünülmeden, sözleşmeye ve edime ilişkin ayrıntılar hakkında yeterli bilgi sahibi olmadan, piyasada sunulan aynı türden mal veya hizmete ilişkin sözleşme koşulları ile karşılaştırma yapmadan mal hiç görülmeden satım sözleşmesi akdediliyor olmasındır. Bu kapsamda, tüketicilerin bilgi eksikliğinin giderilmesi ve ekonomik menfaatlerinin korunması için 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ve ilgili mevzuatta yer alan mesafeli sözleşmelere ilişkin düzenlemelerde köklü değişikliklere gidilmiştir.

6502 sayılı Kanun ve Mesafeli Sözleşmeler Yönetmeliği ile bu tür satışlara ilişkin uygulama usul ve esasları düzenlenmiştir.

Bu kapsamda,

- Mesafeli sözleşme kurulmadan önce, ön bilgilerin tamamının kullanılan uzaktan iletişim aracına uygun bir şekilde tüketicilere verilmesi,
- Tüketicilerden ön bilgileri edindiğine ilişkin elektronik ortamda teyit alınması,
- Ön bilgilerin tamamını içeren bilgilendirme formunun yazılı olarak veya sürekli veri saklayıcısı ile tüketicilere gönderilmesi,

- Satıcı veya sağlayıcının, tüketicinin siparişi kendisine ulaştığı andan itibaren en fazla otuz gün içerisinde edimini yerine getirmesi zorunludur.

Diğer taraftan, ülkemizde elektronik ticarete ilişkin bir diğer hukuki düzenleme olan 6563 sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun 1/5/2015 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun, ticari iletişimi, hizmet sağlayıcı ve aracı hizmet sağlayıcıların sorumluluklarını, elektronik iletişim araçlarıyla yapılan sözleşmeler ile elektronik ticarete ilişkin bilgi verme yükümlülüklerini ve uygulanacak yaptırımları kapsamaktadır. 6563 sayılı Kanun'un 2 inci maddesinde elektronik ticaret; "fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda gerçekleştirilen çevrim içi iktisadi ve ticari her türlü faaliyet" şeklinde tanımlanmıştır.

Elektronik ticaret alanında tüketicilerin ekonomik çıkarlarının yanı sıra sağlık ve güvenliğini koruyucu tedbirler de alınmaktadır. Ülkemizde piyasa gözetimi ve denetimi faaliyetleri 4703 sayılı Ürünlerle İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun ve ilgili mevzuat kapsamında yürütülmektedir.





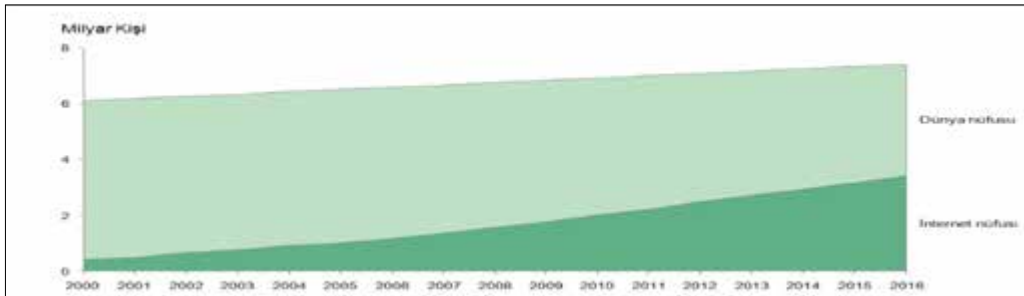
Yapılan denetimler neticesinde güvensiz olduğu tespit edilen ürünlerin;

- Piyasaya arzı yasaklanır,
- Piyasadaki ürünler toplatılır,
- Toplatılan ürünlerdeki güvensizliğin giderilemediği durumlarda ürünler kısmen ya da tamamen bertaraf edilir,
- Alınan önlemler, ürünün taşıdığı riskler, tehlikelerden korunma yöntemleri vb. bilgilerin risk altındaki tüketicilere etkili bir şekilde duyurulması sağlanır.

#### IV-Elektronik Ticaretin Dünya ve Türkiye Pazarındaki Durumu

2017 yılında TÜSİAD tarafından hazırlanan “Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret” başlıklı rapora göre, 2016 itibarıyla dünya nüfusu 7,4 milyara ulaşmış ve istatistiklere göre dünya nüfusunun yaklaşık %46’sı, diğer bir deyişle 3,4 milyar insan internet kullanıcıdır (Evden, internete herhangi bir cihaz üzerinden erişebilen kişi sayısı).

#### Şekil 1: 2000-2016 Yılları Arası Dünya ve İnternet Nüfusu



Kaynak: TÜSİAD, 2018: 14

Şekil 1’de görüldüğü gibi, internet nüfusundaki artış hızı dünya nüfusundaki artış hızını geçmiş durumdadır. İnternet altyapısında yapılan iyileştirmeler ve bu alandaki teknolojik gelişmeler internet kullanıcı sayısını hızla arttırmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak internet kullanıcı sayısında meydana gelen artış, e-ticaretin gelişimini önemli düzeyde etkileyerek ekonomide ciddi bir ticaret hacmi oluşturmaktadır.

## Şekil 2: Dünya’da E-Ticaretin Toplam Ticaret İçindeki Payı



Kaynak: TÜSİAD, 2018: 19

Şekil 2 incelendiğinde; yıllar itibariyle e-ticaretin toplam ticaret içindeki payının ortalama %1 civarında arttığı ve 2021 yılında tahminen %13'lere ulaşacağı görülmektedir.

Ülkemizdeki duruma bakıldığında ise; Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) tarafından hazırlanan “Türkiye E-Ticaret 2018 Pazar Büyüklüğü” isimli rapora göre; Türkiye’de e-ticaret sektörünün hacmi 2018 yılında bir önceki yıla göre %42’lik bir artışla 59,9 milyar TL’ye ulaşmıştır.

## Şekil 3: Türkiye’de E-Ticaret Pazar Büyüklüğü



Kaynak: TÜBİSAD, 2018: 12

Şekil 3 incelendiğinde; Türkiye’de 2014-2018 yılları arasında e-ticaret sektörünün yıllık ortalama %33 büyüdüğü görülmektedir.

Sonuç itibarıyla, Türkiye’de internet kullanıcısının hızla artması, ödeme ve lojistik altyapısındaki yeni gelişmeler, akıllı telefon kullanımına yoğun ilgi ve genç nüfusun yoğun olması gibi nedenlerle e-ticaretin toplam ticaret pazarındaki payının önümüzde yıllarda hızla yükseleceği düşünülmektedir.

## V- Dijitalleşen Dünyada Sınır Ötesi Elektronik Ticaretin Önemi

Yeni ekonominin dijitalleşme, küreselleşme, AR-GE gibi unsurları bulunmaktadır. Yeni ekonominin önemli unsurlarından biri olan küreselleşme, gelişmiş ülkelerin küresel pazarda hâkim olmasına yön veren bir süreç olmuştur. E-ticaret faaliyetleri uygulamalarının da yaygınlaşmasına neden olmuştur.

Sınır ötesi e-ticaret, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve piyasalardaki küreselleşme sürecinden dolayı hızlı bir ilerleme kaydetmiştir. Bilgisayar yazılımı ve donanımının öneminin gün geçtikçe artması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilginin etkin bir şekilde ve hızla iletilmesine imkân sağlamıştır.

Bilişim sektörüne yapılan yatırımlar ulusal ekonomilerin gelişme boyutunu ve ekonomideki tüm sektörleri etkileyecek niteliktedir. Çünkü bilgi yaratma sürecinin en önemli yönü yarattığı dış-sallıklardır (İnce, 2001, s.5). Bu teknolojiler gerek özel sektör gerekse kamu kurum ve kuruluşlarının verimliliğini arttırırken yeni hizmet sektörleri de yaratmaktadır.

Küreselleşme sürecinin bir ayağı olan liberalizasyon ile birlikte küresel rekabet ortamı oluşmuş ve bu durum teknoloji alanındaki gelişmeler üzerinde etkili olmuştur. Küreselleşme ile teknoloji arasındaki ilişki incelendiğinde, özellikle bilişim teknolojileri alanındaki ilerlemelerin küreselleşmeyi ciddi bir şekilde etkilediği gözlenmektedir. Bilişim teknolojilerinin bu etkisi sayesinde, teknoloji, küresel rekabet içinde mücadele eden işletmelere bir ölçüde kolay ulaşmakta, teknolojiyi kullanan işletmeler ise kazandıkları güçle daha rahat küresel pazarlara çıkabilmektedir.

İşletmelerinin küresel rekabet ortamında kalıcı olabilmeleri için dijital çağa uyum sağlayacak inovatif yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. E-ticaretin öneminin ve potansiyelinin bu açıdan değerlendirilmesi mümkündür (Şanlı, 2005: 205). Günümüz rekabet koşullarında sınır ötesi e-ticaret faaliyetleri stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

E-ticaretin gelişimi pek çok yeni fırsatı da beraberinde getirmektedir. E-ticarette; internet yoluyla birtakım işlemlerin yapılması, telefon ve televizyon gibi bilgi iletişim teknolojileriyle birlikte gelişmelere neden olmuştur (İTO, 1998:97). İnternet ve diğer bilgi iletişim araçlarının kullanılması ile ekonomik olarak e-ticaret gelişmiş, buldukları ülkelere maddi olarak katkıda bulunmaya başlamıştır.

İşletmeler azalan maliyetlerine bağlı olarak ucuz alışveriş imkânı sunmalarıyla, tüketiciler daha fazla oranda alışveriş yapmakta, yorulmadan ve ulaşım masrafı yapmadan dünyanın her yerinden değişik ülkelere, mağazalara, ürünlere ve hizmetlere ulaşabilmektedir. Tüketiciler bir ürün veya hizmet hakkında uzman görüşlerini ve başka tüketicilerin fikirlerini çevrimiçi olarak öğrenebilmektedir.



**Sınır ötesi e-ticaret, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve piyasalardaki küreselleşme sürecinden dolayı hızlı bir ilerleme kaydetmiştir. Bilgisayar yazılımı ve donanımının öneminin gün geçtikçe artması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilginin etkin bir şekilde ve hızla iletilmesine imkân sağlamıştır.**

Ayrıca tüketiciler dünyanın herhangi bir yerindeki çevrimiçi müzayedelere katılabilmekte ve istediği ürünü satın alabilmektedir (Uluçay, 2012:36).

Sanal dünyadan alışverişlerini yapan tüketiciler ürün ya da hizmetlerin niteliklerini, kalitesini ve fiyatlarını sitede bulunan ürün ve hizmet karşılaştırma uygulaması ile en uygun mal bedeline, en iyi kalitede olan mal veya hizmete ulaşılmasını sağlar.

Ürünlerin tanıtımlarının internet üzerinden yapılması ürünlerin tüketici tarafından tanınmasına yol açmıştır. Bu nedenle güven konusunda işletmelerin önlemler alma çabaları da ortaya çıkmaktadır. Tüketicilerin satın alma kararı açısından önemli bir faktör olduğu için güvenin en etkili şekilde sağlanması gerekmektedir. E-ticaretin gerek pazarlama gerekse de güven konusunda ilerleyebilmesi için öncelikle bu alanlarda yeni çalışmalar yapılmalıdır.

E-ticaret işletmelerin eşit olanaklar ile rekabet edebilme, ulaştırma ve lojistik ile üretim süreçlerinde maliyetleri düşürme, stratejik hedeflere ve yeni pazarlara ulaşabilme, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun tasarım yapma gibi hususlarda işletmeleri etkilemektedir.



**Tüketicilerin satın alma kararı açısından önemli bir faktör olduğu için güvenin en etkili şekilde sağlanması gerekmektedir. E-ticaretin gerek pazarlama gerekse de güven konusunda ilerleyebilmesi için öncelikle bu alanlarda yeni çalışmalar yapılmalıdır.**

### **Sonuç**

Özellikle internet teknolojilerinin yaygın kullanımı, güvenli ödeme sistemlerinin gelişmesi, teknolojiyle iç içe yaşayan yeni nesil nüfusunun çoğalması ve satın alma gücünün artması, e-ticaret faaliyetlerinin gelecekte yaygın şekilde kullanılacağını göstermektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir büyüme sağlayabilmeleri için dijitalleşen dünyaya uyum sağlamaları gerekmektedir. Sınır ötesi e-ticaret, işletmelerin küresel pazarlara erişimi ve ülkemiz ekonomisi açısından önemli bir avantaj oluşturmaktadır.

Sınır ötesi e-ticaretin küresel hacmi ve ülkemizdeki mevcut e-ticaret potansiyeli düşünüldüğünde; işletmelerin bu potansiyeli fırsata çevirmeleri hem işletmeler açısından hem de ülkemizin ekonomik gelişimi açısından oldukça önemlidir. Ülkemiz ihracatına katkısı açısından sınır ötesi e-ticaretin küresel boyutta artan hacminin önemle değerlendirilmesi gerekmektedir.

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler karşısında, devletin de bu sürece hızlı bir şekilde uyum sağlaması ve bu alanda yeni düzenleme ve uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir. Nitekim, kamu hizmetlerine tek bir adres üzerinden ([www.turkiye.gov.tr](http://www.turkiye.gov.tr)) erişim imkânı sağlayan e-Devlet Kapısı gibi uygulamalar ile kamu hizmetleri vatandaşlara, işletmelere, kamu kurum ve kuruluşlarına bilgi ve iletişim teknolojileriyle sunulmakta ve paydaşlara en kolay ve en etkin yoldan kamu hizmetleri güvenli bir şekilde sunulmaktadır.

Ayrıca, e-ticaret alanında özellikle veri güvenliği ile ilgili yeni tedbirlerin alınması gerektiği düşünülmektedir. Ülkemizin, gelişmiş ülkeler ile rekabet edebilmesi ve 2023 ihracat hedeflerini gerçekleştirebilmesi için sınır ötesi e-ticaretteki payını artırması ve yatırımlarını bu alana yöneltmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu kapsamda, e-ticaret yapan işletmeler ve bunların meslek örgütleri ile düzenleyici kurum ve kuruluşlar arasında etkin bir iletişim ve eşgüdümün sağlanması, işletmelerin sınır ötesi e-ticaret performanslarını arttırmak için yeni teşviklerin hayata geçirilmesi, bu alanda küçük ve orta ölçekli işletmelere altyapı ve eğitim desteğinin verilmesi, internet altyapısının geliştirilmesine yönelik yatırımlara ağırlık verilmesi, e-ihracata yönelik tedbirlerin alınması büyük önem arz etmektedir.

## Kaynakça

- CANPOLAT, Ö. (2001). "E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler", T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşavirliği, Tüketicinin Ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ÇAVDAR, F. (2011). "Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesinde Yaşanan Sorunlar ve Vergi Denetimine Etkileri", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi., Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) (2013a). "Review of the Seoul Declaration for the Future of the Internet Economy: Synthesis Report" OECD Digital Economy Papers.
- GÜRAN İ. (2008). "Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme" <http://128.118.178.162/eps/mac/papers/0404/0404032.pdf>
- İstanbul Ticaret Odası (İTO) (1998), "Bilgi Ekonomisinde Elektronik Ticaret", İstanbul.
- KARAÇOR, Z., AY, A. ve ACET, H. (2005). "İnternet ve Ekonomi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, Konya.
- KIYAN, Z. (2009). "Küresel Ekonomi Bağlamında Firmadan Firmaya E-Ticaret", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZGİDEN, H. (2013). "Dijital Kültür Sürecinde Elektronik Ticaretin Dönüşümü: Sosyal Ticaret Uygulamaları" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- SAĞLAM HAVUTÇU, Ayşe (2003) "Tüketicinin Genel İşlem Şartlarına Karşı Korunması, Güncel Hukuk Yayınları", İzmir.
- ŞANLI, B. (2005). "Küreselleşmenin İtici Gücü Yeni Ekonomi-Elektronik Ticaret ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2).
- TÖRENLİ, N., ÖZDEMİR, F.B. ve KIYAN, Z. (2009). "Firmadan Firmaya (B2B) İnternet Temelli E-Ticaret: Türk Dış Ticareti İçin Olanaklar/Sınırlılıklar Raporu", Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Projesi.
- Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD). (2018), "Türkiye E-Ticaret 2018 Pazar Büyüklüğü" isimli rapor
- Türkiye Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). (2017) "Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret" isimli rapor
- ULUÇAY, U. (2012). "Dünya'da ve Türkiye'de E-Ticaret: Tüketicilerin İnternet Üzerinden Alışveriş Alışkanlıkları Üzerine Bir Uygulama" Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## YAZAR HAKKINDA

### A. Fatih ÇELENK

Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü  
Ticaret Uzmanı  
Tel: 0 312 449 44 89  
E-posta: a.celenk@ticaret.gov.tr

15/06/1982 tarihinde İzmir'de doğdu. 2005 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda Tüketici ve Rekabet Uzman yardımcısı olarak göreve başladı. 2008 yılında yeterlilik sınavında başarılı olarak Tüketici ve Rekabet Uzmanı olarak atandı. 2018 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme (Tezli) alanında Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. Kırıkkale Üniversitesi İşletme Bölümünde Doktora eğitimine devam etmektedir. Görevine halen Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü'nde Ticaret Uzmanı olarak devam etmektedir. Tüketici hukuku alanında birçok makale, tebliğ vb. çalışması bulunmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.



**SİNAN AKYÜZ**  
Daire Başkanı

# YİNE YENİDEN ORDİNO

Dış ticaret maliyetleriyle ilgili ne zaman bir tartışma patlak verse gündeme getirilen üç beş konudan biri mutlaka ordino olur.

O kadar hararetle tartışılır ki, konuya hiç ilgi duymayanlarda bile merak uyandırır. Bir tarafta mağdurlar, öteki tarafta bu mağduriyete yol açanlar, kendilerince haklı nedenlerini sıralayıp destek ararlar. Tartışmalar zaman zaman güç gösterisine dönüşür. Bir müddet herkes kendisinin haklılığını yüksek sesle haykırır. Çekişmeler, Covid-19 salgını gibi “peak” noktasına ulaştıktan sonra yavaş yavaş durulur ve eldeki dosyalar bir sonraki tartışmaya kadar raftaki yerine geri konulur.



2017'nin Kasım ayı başında TİM İhracat Haftasıyla birlikte alevlenen tartışmaları belki hatırlarsınız. TİM ve çeşitli kuruluşlar tarafından "ordino belgesi ve bunun için alınan ücret kanunsuzdur" söylemi, basında ve çeşitli platformlarda geniş bir yer bulmuştu. Dönemin TİM Başkanı Mehmet Büyükekşi tarafından dönemin Başbakanı Binali Yıldırım'a iletilen 10 maddelik talep listesinde ordininonun kaldırılması da yer almıştı.

TİM, ordininonun ülkemiz ihracatı üzerinde yıllık 700 milyon TL'lik bir yük yarattığını ifade ederken, UTİKAD ve Vapur Donatanları ve Acenteleri Derneğinden karşı yönde basın açıklamaları gelmişti.

2018 yılında, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığınca yayımlanan 2018/1 sayılı Genelge ile ordino ücretleri 150 TL'de sabitlenerek son söz söylenmişti ki, Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu 2018 yılı sonuna doğru söz konusu Genelgenin yürütmesini durdurdu<sup>1</sup>. Ordino ücretleri 2019 yılı için TÜFE artışı ile birlikte 180 TL olması gerekirken, Genelgenin yürütmesi durdurulunca hızla yükselişe geçti. Bugün, bu rakamın 100 dolara kadar ulaştığı ifade edilmektedir.

Gelinen aşamada, Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kurulu ordininonun idari dayanağını oluşturan Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının 17.05.2011 tarih ve 14765 sayılı talimat yazısını da hukuka uyarlı bulmadı. Yakın zamanda Bakanlığın itirazı da Mahkemeden dönünce, Bakanlık 24.07.2020 tarihinde yeni bir talimat gönderip ordino uygulamasına esas teşkil eden 17.05.2011 tarih ve 14765 sayılı talimatını yürürlükten kaldırdı.

Bu yeni yürürlükten kaldırma talimatı ile birlikte ordininonun idari dayanağı da resmen tarihe karıştı ve böylece hikâyenin tekrar başına dönmüş olduk.

Yazının bundan sonraki bölümünde dışardan bir gözle konuyu nasıl gördüğümü mümkün olduğunca basit bir dille anlatmaya çalışacağım.

Ordino meselesinin birincisi kendisiyle ilgili, ikincisi kendisini de aşan iki önemli boyutu bulunmaktadır. Aşağıdaki açıklamalar da bu çerçevede yapılmıştır.



**Ordino meselesinin birincisi kendisiyle ilgili, ikincisi kendisini de aşan iki önemli boyutu bulunmaktadır.**

### **Konşimento Nedir?**

Ordino meselesinin ne olduğunun kavrayabilmek için, öncelikle konşimentonun açıklığa kavuşturulmasında fayda var. Konşimento bir taşıma senedir. Nakliyecinin, alıcısına teslim etmek üzere satıcıdan teslim aldığı malla ilgili olarak satıcıya karşı sorumluluğunu belirten bir senettir.

Satıcı nakliyeciyeye malı teslim eder ve mal teslimi karşısında nakliyeciden senet alır. Senet, üç nüsha olarak ve genellikle nakliyeciden tarafından düzenlenir. Nüshalardan biri nakliyecide kalır. Diğerleri satıcıya verilir. Üçüncü nüsha ise alıcıya gönderilir.

Alıcı taşıma sözleşmesinin tarafı değildir. Ancak sözleşme kendi lehine yapılır. Alıcı, mal ulaştığında, kendisindeki nüshayı TTK'nın 1236'ncı maddesi uyarınca malı teslim aldığına ilişkin şerh düşerek nakliyeciyeye verir. Yani, alıcı, nakliyeciyeye senedini iade eder ve malın kendisine teslim edilmesini ister.

Kara ve hava yolu taşımalarında kullanılan taşıma senetleri (CMR ve Airwaybill/AWB), deniz yolu taşıma senedinden (konşimentodan) farklı olarak malların mülkiyetini temsil etmez. Bu nedenle kıymetli evrak değildir ve bir başkasına ciro edilemez. Deniz taşımalarında ise, gönderici, mallar yolda iken taşımacıya talimat vererek taşımayı durdurma, teslim yerini değiştirme veya malların belgede ismi yazılı alıcıdan başka bir şahsa teslimini isteme haklarına sahiptir. Bu yüzden konşimento, malların mülkiyetini temsil eder ve ciro edilebilir. Belgenin ciro edilmesiyle mal el değiştirir.

<sup>1</sup> Danıştay 10. Dairesince verilen yürütmenin durdurulması kararının reddine, davacı tarafından itiraz edilmesi üzerine bu karar verilmiştir. YD itiraz no: 2018/728



**Ordinoya bir belge şeklinde veya elektronik ortamda iletilecek bilgiler ve nakliyecinin onayı şeklinde kesinlikle ihtiyaç vardır. Bu husus, zaten yargı kararları ile de sabittir.**

Konşimentonun alıcı nüshası önceden veya eşya ile birlikte gönderilir. Örneğin yaygın kullanılan akreditif ödemelerde eşyanın alıcısı kısmına varış ülkesindeki muhabir banka yazılır. Eşyanın alıcısı bankaya mal bedelini öder, banka konşimentoyu ciro ederek alıcıya verir. Mal bedelini ödeyerek konşimentoyu teslim alan alıcı, elindeki orijinal nüshayı taşıyıcıya ibraz ederek eşyanın sahibi olduğunu ispat eder ve eşyanın kendisine teslimini ister.

Alicı, konşimento olmaksızın malları teslim alamaz. Alicinin konşimentoda yazılı malların teslimini isteyebilmesi için kendisinde bulunan konşimento nüshasını taşıyana veya onun kanuni temsilcisi olan gemi kaptanı veya acentesine ibraz ederek teslim etmesi gerekir.

Kısacası, konşimento taşıyıcının taşıdığı eşya ile ilgili düzenlediği bir senettir. Bu yüzden, alıcının kendisi adına gönderilen eşyayı teslim alabilmesi için taşıyıcıya ait olan bu senedi ona iade etmesi gerekir.

### **Ordino Nedir?**

Nakliyeci, taşıma süreci boyunca eşyanın zilyedir. Eşyanın hasar ve zıya ile alıcıya tesliminden sorumludur.

Eşya, varış yerine ulaştığında, gümrük işlemlerine hazırlık için taştan boşaltılarak geçici depolama yerine konulur. Eşya geçici depolama yerinde beklediği süre boyunca da nakliyecinin sorumluluğu devam eder. Bu yüzden, geçici depolama yeri işleticisi nakliyecinin ifa yardımcısı konumundadır ve ancak nakliyecinin talimatıyla eşyanın ambar çıkışını yaparak alıcısına teslimini yapar.

Özetle, alıcı, nakliyeciye taşıma senedini vererek malın kendisine teslim edilmesini istediğinde, nakliyeci geçici depolama yerinde bekleyen eşyanın tesliminin alıcıya yapılabilmesi için kendisinin ifa yardımcısı konumundaki geçici depolama yeri işleticisine “eşyayı ..... isimli kişiye teslim et” talimatını verir. İşte bu talimatı içeren belge ordinodur. Ordino, İtalyanca kökenli bir kelimedir ve talimat anlamına gelir.

Alicı, ordinoyu teslim alarak geçici depolama yeri işleticisine ibraz eder. Geçici depolama yeri işleticisi de ordinoyu görerek ambar çıkışını yapıp eşyayı alıcıya teslim eder.

İlaveten, TTK'nın 870 inci maddesine göre, taşıma ücreti eşyanın tesliminde ödenir. Taşıyıcı, taşıma ücretinden başka, eşya için yapılan, duruma ve şartlara göre gerekli olan giderleri de isteyebilir. Nakliyeciye, navlun ve varsa eşyanın taşınması sırasında ortaya çıkan zorunlu giderler ödendiğinde, nakliyeci eşya üzerindeki zilyetliğini ve hapis hakkını sonlandırır ve eşyanın mülkiyetini alıcıya geçirir. İşte bu devir işlemi ordino ile gerçekleştirilir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde, Ordino (delivery order-yük teslim talimatı), “Konşimento hamilinin konşimentoyu taşıyana ibraz ederek yükün alıcısı olduğunu ispatlaması karşılığında, taşıyıcı tarafından taşıyanın ifa yardımcısı olan geçici depolama yeri işleticisine hitaben yazılan ve taşıyanın yük üzerinde artık hiçbir hak ve alacağına kalmadığını, yük sahibinin eşyayı teslim almak istemesi halinde, yükün (taşıyan adına) sahibine teslim edilmesini talimatlandıran bir belgedir.” şeklinde tanımlanabilir.

### **Ordino Ne İşe Yarar?**

Ordinonun şu işlevlere sahip olduğunu söylemek mümkündür:

- Alicinin, mal bedelini satıcıya ödemiş olduğunu gösterir.
- Alicinin taşıma bedelini ve varsa diğer ilave masrafları taşıyıcıya ödediğini gösterir.
- Konşimentonun, alıcı tarafından taşıyıcıya ibraz ve teslim edildiğini gösterir.



- Eşyanın bulunduğu geçici depolama yerinden çekilmesi talep edildiğinde, bu belgeyi (ordinoyu) elinde bulunduranın konşimento sahibi ve dolayısıyla eşya sahibi olduğunu gösterir.
- Taşıyıcının eşyayı bu belgeyi elinde bulundurana teslim edilmesi talimatını içerir. Yani, ordinoyu elinde bulunduran kişi, taşıyanın ifa yardımcısı durumunda olan geçici depolama yeri işleticisine ordinoyu ibraz ettiğinde, taşıyanın geçici depolama yeri işleticisine muhatap “Eşyayı bu kişiye teslim et” talimatını da iletmış olur. Böylece geçici depolama yeri işleticisinin eşyayı yanlış kişilere teslim etmesinin önüne geçilmiş olur. Bu anlamda ordino geçici depolama yeri işleticisinin sorumluluğunu da ortadan kaldırır.
- Taşıma işleminin tamamlanarak gümrük işlemleri ve takiben eşyanın alıcısına teslimi işlemlerinin başlayabilmesi için taşıyıcının eşya üzerindeki zilyetliğini sonlandırır ve eşyanın mülkiyetini alıcıya geçirir.
- Eşyanın gümrük işlemlerinin tamamlandığını ve vergilerinin ödendiğini gösterir. BİLGE sistemi, esasında bu madde özelinde ordinoya olan ihtiyacı ortadan kaldırmıştır. Ancak, ordino, BİLGE sistemi öncesinde, 1615 sayılı Gümrük Kanunu döneminde, hem gümrük vergilerinin ödenmesini garanti altına almak hem de gümrük vergileri ödenmeden eşyanın gümrük depolarından çıkartılmasını önlemek amacıyla kullanılmıştır. Mevcut durumda ise geçici depolama yerinden eşya çıkışlarında ne ordinoya ne de konşimentoya ihtiyaç duyulmaktadır<sup>2</sup>. Gümrük idaresi açısından durum böyle olmakla birlikte, özel hukuk açısından tarafların birbirlerine karşı yükümlülükleri saklıdır.



**Ticaret Bakanlığınca tüm Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlükleri ordinonun gümrük işlemlerinin herhangi bir aşamasında aranmaması konusunda talimatlandırılmıştır.**

### Ordino Gerekli midir?

Taşıma senedi eşyanın teslim alınması için yeterlidir. Ancak, eşya varış yerine ulaştığında alıcı bazı bilgilere sahip değildir. Mesela, eşya hangi geçici depolama yerine indirilmiştir, geçici depolama yerine kaç kap ve kilo olarak alınmıştır hususları alıcı için bilinmeyen hususlardır. Bu bilgiler, nakliyecide/acentede mevcuttur.

Nakliyecisi ise bu bilgilere ordinoda yer verir. Böylece alıcı hangi geçici depolama yeri işleticisine gideceğini öğrenmiş olur. Ayrıca, eşyanın kap ve ağırlık bilgileri de gümrük beyannamesi verilebilmesi için gereklidir ve bu bilgiler de eşya ancak geçici depolama yerine boşaltıldıktan sonra kesinlik kazanır.

Kap ve kilo bilgileri özet beyanda olsa da eşyanın belirtilenden eksik veya fazla çıkması da söz konusu olabilir. Bu nedenle, özet beyan bilgileri, gümrük beyannamesinin doğru bir şekilde doldurulabilmesi için yeterli değildir. Bu anlamda, ordino, gümrük beyannamesi ile ilgili işlemlerin başlatılabilmesi için de gereklidir.

<sup>2</sup> 1615 sayılı Gümrük Kanunundan sonra 4458 sayılı Gümrük Kanununun yürürlüğe girmesi ile ordino gümrük işlemlerinde aranmayıp, geçici depolama yerlerinden eşya tesliminde taşıma senedi üzerinden işlemler yapılmıştır. 31/5/2002 tarihli ve 24 771 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan mülga Gümrük Yönetmeliği’nin 89. Maddesi şöyledir: “Gümrük işlemleri bitirilen eşyanın serbest dolaşıma giriş rejimine tabi eşya olması halinde; vergilerin ödendiğini gösterir vevne alındısı ve taşıma senedinin alıcı nüshasını, aslı veya kurumca onaylı örneği, eşyanın gümrükçe onaylanmış başka bir işlem veya kullanıma tabi olması halinde ise buna ilişkin beyanname gibi belgeleri ile, taşıma senedinin alıcı nüshası aslı veya ‘aslı hükmündedir’ ibaresini içeren ve taşıyıcı tarafından onaylana, bir örneği ilgililerce geçici depolama yerinde görevli gümrük memuruna verilir. Sözü edilen belgeler görülüp, eşyaya ait kayıtlarla ve eşya ile karşılaştırıldıktan sonra, uygun bulunduğu takdirde, geçici depolama yeri çıkış işlemleri tamamlanır.”

Yürürlükteki Gümrük Yönetmeliğinin 94 üncü maddesi ise şöyledir (1 Haziran 2020 tarihinde yürürlüğe girmiştir. “Gümrük işlemlerinin sistem üzerinde tamamlandığının anlaşılması üzerine bilgisayar sisteminde çıkış onayı verilerek eşya sahibinin, temsilcisinin veya eşya sahibi tarafından eşyayı teslim almak için vekalet verilmiş diğer kişilerin eşyayı geçici depolama yerinden çıkarmasına izin verilir.



Öte yandan, eşyanın hangi geçici depolama yerine indirildiği bilinse bile, alıcı, taşıma senedini geçici depolama yeri işleticisine ibraz ettiğinde, geçici depolama yeri işleticisinde taşıma senedinin bir nüshası olmadığından, geçici depolama yeri işleticisi kendisine ibraz edilen belgenin gerçek olup olmadığını da bilemez.

Ayrıca, geçici depolama yeri işleticisi taşıma sözleşmesinin bir tarafı da değildir. Bu yüzden, alıcının bu süreçte taşıma sözleşmesinin tarafı olan nakliyeciyi veya onun adına hareket eden acentesi ile muhatap olması gerekir.

Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında açık ve net bir şekilde ifade edilebilir ki, ordinoya bir belge şeklinde veya elektronik ortamda iletilecek bilgiler ve nakliyecinin onayı şeklinde kesinlikle ihtiyaç vardır. Bu husus, zaten yargı kararları ile de sabittir.

### **Ordinonun Ücrete Tabi Olması Hukuki midir?**

Ordino, TTK ve sair mevzuatta ismen geçen bir belge olmamakla birlikte, taşıyıcı tarafından kanuni haklarının muhafazası için geliştirilmiştir. Devlet

de 488 sayılı Damga Vergisi Kanununda ordinoyu zikrederek bu belge üzerinden damga vergisi tahsilii yapmaktadır.

Basitçe Google'dan "delivery order" şeklinde bir arama yaptığınızda ordinonun limanlarda şu anki mevcut kullanımı ile ilgili çok sayıda sonuç olduğunu görmek mümkündür. Bu nedenle, ordinonun diğer ülkelerde uygulaması olmadığını söylemek doğru olmaz.

Ancak, şu hususun altını çizmek gerekir: Buradaki esas mesele ordino değil de ordino için ödenen ücrettir. Yani, taşıyıcının kendi haklarını muhafaza altına almak için geliştirdiği mekanizma anlaşılabilir bir durumdur. Ancak, bu mekanizmayı bir ücrete bağlaması, böyle bir hakkının bulunup bulunmadığı, işte asıl tartışma konusu edilmesi gereken mesele budur.

Ordino tartışmalarında odak genellikle ordinonun gerekli olup olmadığına veya yasal bir belge olup olmadığına kayıyor. Böyle olunca taşıyıcılar, acenteler veya taşıma işleri organizatörleri kendi haklılıklarını taşıma hukukundan gelen hakları ileri sü-

rerek ortaya koymaktadırlar ki, zaten bu hususta haklı olduklarının kabul edilmesi de gerekir.

Bu tartışmada kritik nokta ordinodan ücret alınmasıdır. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2011'deki bir yazısında, taşıyıcının malların alıcıya teslim edilmesine muvafakat ettiğini gösterir nitelikte olan teslim ordinosunun işlevini görmek üzere düzenlenen "yük teslim talimat formu"nun, sektörün sıkıntılarına cevap veren idari bir düzenleme olduğunu ve herhangi bir ücrete tabi tutulmadığını ifade etmiştir. Durum böyle olmakla birlikte, zaman içerisinde bu belge bir para kazanma aracına dönüşürülmüştür.

Esasında, halihazırda ordino dolayısıyla alınan ücret, alıcıya verilen somut bir hizmetin karşılığı da değildir. Alıcının eşyayı teslim alabilmesi için, gerekli bilgilerin nakliyecisi veya onun adına hareket eden acente tarafından doğal olarak alıcıya iletilmesi beklenir. Bu nakliyecinin en başta gelen sorumluluğudur. Alıcı, hukuken sorumlu olduğu ödemeleri yapmışsa, nakliyecinin veya acentenin de sorumlu olduğu edimi yerine getirmesi, yani eşyanın teslimini gerçekleştirmesi gerekir.

Ordinodaki bilgilerin üretilmesi ve geçici depolama yeri işleticisine eşyanın teslimi ile ilgili talimatın verilmesi taşıma veya taşıma hizmeti içindeki bir maliyettir ve nasıl ki taşıyıcının taşıdığı eşya için alıcıdan hava filtresi ücreti, yağ ücreti vb. ücretler adı altında bir ücret istemesi akla uygun değilse ordino adı altında bir ücret istemesi de makul ve mantıklı değildir.

Bu nedenle, acentelerin malın tesliminde verdikleri hizmetler dolayısıyla katlandıkları maliyetleri, adına hizmet verdikleri nakliyecilerden tahsil etmeleri gerekir. Burada muhatap kesinlikle alıcı olmamalıdır.

Yine, acente olarak faaliyet göstermeyen taşıma işleri organizatörlerinin de hizmet sözleşmelerinde belirtilen ücretler dışında eşyanın teslimi öncesinde alıcıdan ordino ücreti adıyla ilave bir ücret daha tahsil etmek istemeleri etik olmadığı gibi hukuki de değildir.



**Keyfi uygulamalarla fırlayıp giden ordino ücretleri maalesef Devleti de şirazedenden çıkartıp, serbest piyasa rasyonalitesinden uzaklaştırarak müdahalelere mecbur bırakabiliyor.**

Ancak, bugüne değin, alıcı eşyasını bir an önce teslim almak, özellikle büyük taşıyıcılarla sorun yaşamamak, demuraj gibi çeşitli maliyetlerle karşı karşıya kalmamak için bu ücreti kerhen ödeyegelmiştir. Tabiri caizse, "gelinin evden çıkartılması sırasında damadın ödemek zorunda kaldığı bahşiş" gibi, nikah öncesinde son bir kez daha bu yüke de katlanmıştır.

Kısacası, ordino ücreti yasal değildir. Nakliyecisi, acente veyahut taşıma işleri organizatörleri, ordinodan ücret tahsil ederek eşya üzerindeki zilyetlik ve hapis haklarını kötüye kullanmakta, Medeni Kanun'daki dürüstlük ilkesine aykırı hareket etmektedirler.

### **Ordino Konusunda Ticaret Bakanlığının Yaklaşımı**

AB ve ülkemiz gümrük mevzuatında, eşyanın tesliminde taşıyanın onayının aranacağına ve ordinoya ilişkin hüküm bulunmamaktadır. Bu alan, esas itibarıyla TTK ve özel hukuk sözleşmeleriyle düzenlenmektedir.

Bu nedendir ki, 4458 sayılı Gümrük Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 2000 yılından bu yana, ordino Ticaret Bakanlığınca gümrük işlemleri sırasında talep edilen bir belge değildir. Bu çerçevede, tüm Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlükleri söz konusu belgenin gümrük işlemlerinin herhangi bir aşamasında aranmaması konusunda 09.03.2000/7617 tarih/sayılı talimatından sonra 23.11.2017 tarih/29799029 sayılı yazı ile bir kez daha talimatlandırılmıştır.

Bakanlığın bu duruşunu koruyacağı değerlendirilmektedir.

### **Devlet Ordino Konusunda Düzenleme Yapmalı mıdır?**

Kamunun, taşıyıcının navlun ücretini veya gönderenin mal bedelini garanti altına almak veyahut eşyanın alıcısına teslim edilmesini sağlamak gibi özel sözleşme konusu olan birtakım işlemler bakımından bir görev ve sorumluluğu bulunmadığı görüşünü ben de paylaşıyorum. Zira bunlar taşıma ve hizmet sözleşmelerine konu olan edimlerdir. Devletin bu süreçte tartışmalara taraf olması ve düzenleyici işlemlerle özel hukuk ilişkilerine yön vermeye itilmesi doğru değildir.

Burada devlete düşen görev, ordino ve taşıma senedi gibi taşımacılık sektöründe kullanılan belgelerin, taşıyıcılar, acenteler, liman işletmeleri, taşıma işleri organizatörleri, geçici depolama yeri işletmecileri, gümrük müşavirleri ve bankaların kendi aralarında kuracakları ortak bir elektronik sistem aracılığıyla paylaşılmasına, iş ve işlemlerin etkinliğinin artırılmasına ön ayak olmaktır.

Böyle bir sistemin, devletin sistemleri içerisinde yer alması veya bunlara entegre olması da gerekmez ve hatta uygun da değildir. Zira kamu, tüm bu aktörler arasında cereyan eden işlemler zincirinde herhangi bir halka değildir.

Ayrıca, taşıyıcının eşya üzerindeki haklarının korunabilmesi için eşyanın tesliminin, taşımaya ilişkin mevzuat hükümleri nedeniyle son aşamada mutlaka taşıyıcının onayına bağlanması gerekecektir. Taşıyıcının veya komisyoncunun haklı veya haksız birtakım sebepler ileri sürerek onay vermekten kaçınması İdareyi de zor durumda bırakabilecektir.

### **Ordinoyu Aşan Diğer Önemli Bir Mesele: Ücretlerin Faturalandırılması**

Eşyanın taşınması ve teslimi sürecinde birtakım başka maliyetler de ordino veya liman lokal masrafları adıyla genelleştirilerek ticaret erbabına fatura edilebilmektedir. Faturada hizmet kalemleri detaylı bir şekilde yer almadığından, ticaret erbabı hangi hizmetler için bir ücretlendirme yapıldığını bilememektedir.

İlaveten, liman ücretlerinden hangilerinin taşıyıcı veya onun adına hareket eden acente tarafından ödeneceği, hangi maliyet kalemlerinin ise liman işletmesi ve ticaret erbabına ait olduğu ile ilgili bir belirsizlik de olduğu kanaatindeyim. Burada, teslim şekilleri (INCOTERMS) ve yükleme ve varış limanlarında yükleme ve gemiden tahliye ile ilgili masrafların kim tarafından üstlenileceği (Free in-Free Out, Liner in-Liner Out) ile ilgili kuralların ticaret erbabı tarafından iyi bilinmesi ve titizlikle takip edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yine, liman işleticisinin nakliyeciyi veya acenteye fatura ettiği ücretler, acente tarafından ticaret erbabına fatura edilirken de şişirilebilmektedir. Liman işletmeleri bu süreçte çoğu kez alıcının kendisiyle değil, acente veya taşıma işleri organizatörü gibi araçlarla muhatap olmaktadır. Ticaret erbabı, liman işletmesinin kestiği faturayı bilmediğinden, fatura şişirildiğinde ilave ücretlere de maruz kalabilmektedir.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Ordino, aslında basit bir meseledir ve dış ticaret maliyetleri içerisinde önemli bir yekûn de teşkil etmez. Daha büyük maliyet kalemleri, dikkatlerin üzerinde yoğunlaşması gereken daha önemli masraflar var. Ama devenin belini kıran saman çöpü gibi ticaret erbabının canına tak ettiriyor. Keyfi uygulamalarla fırlayıp giden ordino ücretleri maalesef Devleti de şirazedenden çıkartıp, serbest piyasa rasyonalitesinden uzaklaştırarak müdahalelere mecbur bırakabiliyor.

Konuyu son yirmi yıldaki değişimlerle birlikte okumanın da bir zaruret olduğu vurgulamak gerekir. 2000'lerin başından bu yana ülkemizde özelleştirme uygulamaları hız kazandı, hava ve deniz limanları için kamu özel yatırım iş birliği modelleri yaygın bir uygulama haline geldi. Birkaçı dışında tüm limanlar özelleştirilmiş durumda. Yine, havallimanları, bilhassa en büyükleri devlet bütçesiyle yapılmadı. Bu gelişmelere bağlı olarak operasyonel maliyetlerin yükseldiğini görmek gerekir. Haliyle sahada hizmet verenler, bu maliyetlerin üstesinden gelebilmek için ilave gelir kalemlerine ihtiyaç duyuyorlar.



Yine, deniz taşımalarda, konteyner taşıması yapan küresel dev şirketler var. Bu yapı karşısında liman işleticileri acaba ne kadar güçlü durabiliyor? Bunların üstlenmeyip liman işletmelerine, liman işletmelerinin de hizmet alanlara yansıttığı ücret ve maliyetler mi var? Tüm bunlar Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığının sorumluluk alanında olan meselelerdir. Konunun daha geniş bir perspektiften ele alınması gerekir. Yoksa ordino, sivilceden öteye geçmeyen basit bir dışa vurumdur sadece.

#### YAZAR HAKKINDA

##### Sinan AKYÜZ

Gümrükler Genel Müdürlüğü

Daire Başkanı

Tel: 0312 449 32 40

E-posta: S.Akyuz@ticaret.gov.tr

1979 yılında Erzurum'da doğdu. 2000 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde üniversite öğrenimini tamamladı. 2001 yılında Gümrük Müsteşarlığında Gümrük Uzman Yardımcısı olarak çalışmaya başladı. Türkiye'de ve dünyada hızlı kargo taşımacılığı konusunda hazırladığı tez ile Gümrük Uzmanı olmaya hak kazandı. Uzmanlık kariyeri zarfında onaylanmış kişi sistemi, hızlı kargo taşımacılığı, yetkilendirilmiş yükümlü, sonradan kontrol sistemi, fikri ve sınai mülkiyet hakları konularında aktif çalışmalarda bulundu. AB ülkeleri ile yürütülen çeşitli eşleştirme projeleri çalışmalarında görevler üstlendi. 2008 yılında Malezya Kraliyet Gümrük Akademisi üst düzey yöneticiler programına katılarak, programı başarıyla tamamladı. 2010-2014 yılları arasında Müsteşar Danışmanı olarak görev yapan AKYÜZ, Gümrük ve Ticaret Bakanlığının kolay ve güvenli ticaret vizyonunun oluşturulması ve güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürüttü. 2018 yılından bu yana Ticaret Bakanlığında, Gümrükler Genel Müdürlüğünde, Daire Başkanı olarak görev yapmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.



**ALİ İHSAN YİĞİTOĞLU**  
Ticaret Uzmanı

# GÜMRÜK BEYANINDA YENİ UYGULAMA: **VARIŞ ÖNCESİ BEYAN**

## **Yükümlülere Sağlanan Kolaylıklar ve Dikkate Edilmesi Gereken Konular**

Variş Öncesi Beyan Uygulaması, gümrük işlemlerinde geçerli olan, eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine geldikten sonra beyan edilmesi genel kuralı dışında yeni bir beyan uygulamasıdır.



## Özet

Eşyanın gümrük idaresine detaylı beyanı, eşyanın Türkiye'ye gelmesi sonrasında yapılması esasına dayanmakta olup, varış öncesi beyan ile bu alanda yeni bir beyan uygulaması yürürlüğe girmiştir. Varış öncesi beyan uygulaması ile yükümlülülerin belirli eşya grubu için eşyanın Türkiye'ye gelmeden beyan edebilmeleri, bu yolla gümrük işlemlerinin daha hızlı gerçekleştirebilmelerine imkân sağlanmıştır.

Bu çalışmada, gümrük işlemlerinde önemli bir kolaylık olan varış öncesi beyanın ne tür yenilikler getirdiği, hangi gümrük rejimleri için kullanılabilirliği, getirdiği kolaylıklar, yükümlülerin varış öncesi beyanda dikkat etmesi gerekli hususların neler olduğu açıklanacaktır.

## Giriş

Varış Öncesi Beyan Uygulaması, gümrük işlemlerinde geçerli olan, eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine geldikten sonra beyan edilmesi genel kuralı dışında yeni bir beyan uygulamasıdır. 23.04.2019 tarihinde yürürlüğe giren bu uygulama gümrük tekniği ve gümrük mevzuatı açısından da yeni bir uygulama niteliği taşımaktadır. Gümrük tekniği açısından istisnai düzenlemeler olmakla birlikte ithalat işlemlerinde bir eşyanın beyanındaki genel uygulama, eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine gelmeden özet beyanın verilmesi, eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine gelmesi sonrasında varış bildirimini verilmesi ve sonrasında eşyaya ilişkin detaylı beyannamenin gümrük idaresine sunulmasıdır.

Varış öncesi beyan, bu genel beyan sürecinin dışına çıkıldığı, eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine gelmeden beyan edildiği, böylece, eşyanın Türkiye'ye gelmesinden sonra gümrük işlemlerinde yaşanabilecek gecikmelerin ortadan kaldırılarak işlem süreçlerinin hızlandırıldığı ve maliyetlerin azaltıldığı yeni bir işlem sürecidir. Eşyanın gelişinden önce yapılan beyan, gümrük idaresinin de daha etkin risk analizi yapmasına da imkan sağlamaktadır.



**Varış öncesi beyan uygulaması, ülkemizin üretim sürecine ve dış ticaret hacmine katkı sağlayacak eşya gruplarında firmaların zaman kayıplarını ortadan kaldırarak, liman sahasında yaşanan beklemlerin önüne geçilmesine ve gümrük işlemlerinin daha hızlı gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.**

Bu çalışmada, varış öncesi beyanın kapsamı, amacı, yükümlülerin bu beyanı kullanmaları durumunda faydalanacakları kolaylıkların neler olduğu, uygulamanın yeni olması nedeniyle bu beyan yapılırken dikkat edilmesi gerekli hususların neler olduğu ele alınacaktır.

### 1. Varış Öncesi Beyan Uygulaması, Kapsamı ve Amacı

Varış öncesi beyan, sadece denizyolu ile gelen imalat sektörü için girdi teşkil eden, üretim sürecinde yoğun olarak kullanılan, eşya listesi, Ticaret Bakanlığı tarafından GTİP bazında belirlenen, hammadde ve yarı mamul cinsi eşyanın beyan işlemlerinin, eşya Türkiye Gümrük Bölgesine gelmeden tamamlanması, eşya Türkiye'ye geldikten sonra beyan işlemlerini tamamlamak için gümrüklü sahada beklemeden doğrudan eşyanın firmanın üretim tesisine sevkine imkan sağlayan yeni bir beyan uygulamasıdır.

Bu tanımdan, varış öncesi beyanda, deniz yoluyla gelen ve sadece belirli eşya grubu ile sınırlı olan ve belirli niteliklere sahip yükümlülüler tarafından kullanılan bir beyan türü olduğunu vurgulamak gerekir.



Gümrük işlemlerinin eşya Türkiye Gümrük Bölgesine gelmeden tamamlanacak olması nedeniyle firmaların zaman kayıplarının ortadan kalkmasına, liman sahasında yaşanan beklemler dolayısıyla oluşan ardiye, terminal, demuraj gibi maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına katkı sağlayacaktır. Bir başka ifade ile, varış öncesi beyanın amacının, gümrük işlem süreçlerini hızlandırmak ve maliyetleri azaltmak olduğu ifade edilebilir.

Varış öncesi beyan, 23.04.2019 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren yeni bir beyan uygulamasıdır. Gümrük Genel Tebliği (Varış Öncesi Gümrük İşlemleri) (Seri No:1) ile varış öncesi ön beyana ilişkin kurallar belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2019).

Varış öncesi beyan, sadece deniz yoluyla gelen eşya için kullanılan bir beyan niteliğindedir. Örneğin, kara yolu veya havayoluyla yapılan beyanlarda bu beyan yöntemi kullanılmamaktadır. Ancak, uygulamanın yerleşmesini müteakip, deniz yolu dışında diğer taşıma şekillerinde de bu beyan yönteminin kullanılabilmesi, kapsamın genişletilebileceği düşünülebilir.

Varış öncesi beyan deniz yoluyla ithal edilen tüm eşyayı kapsamamaktadır. Hangi eşyanın bu beyan kapsamında olduğu Ticaret Bakanlığı tarafından

belirlenmekte ve eşya listesi, Ticaret Bakanlığının internet sitesinde yayınlanmaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Varış öncesi beyan sadece, serbest dolaşıma giriş rejimi ve dahilde işleme rejimi kapsamında deniz yoluyla getirilen eşyayı kapsamaktadır.

Tebliğ'de düzenlenmemekle birlikte 2019/12 sayılı Genelgede geçici ithalat rejimi kısmen bu kapsama alınmıştır. Varış öncesi beyan kapsamı eşyanın taşınmasında veya ambalajlanmasında kullanılan geçici ithalat rejimine konu eşya için de Türkiye Gümrük Bölgesine varışından önce beyannamenin tescil edilmesine izin verilmektedir.

## **2. Varış Öncesi Beyandan Yararlanabilmek İçin Gerekli Koşullar**

Varış öncesi beyan yükümlülere önemli kolaylıklar getirdiğinden, bu beyan türünden yararlanma imkanı tüm yükümlülere sağlanmamış, belirli koşulları sağlayan yükümlülere bu imkan tanınmıştır.

Varış öncesi beyandan yararlanabilmek için öncelikle varış öncesi gümrükleme izni alınması gerekmektedir. Bu kapsamdaki koşulları dört başlık altında ele alabiliriz;



- Yerleşiklik Şartı: İzin sahibinin Türkiye Gümrük Bölgesinde yerleşik olması,
- Vergi, Ceza ve Mahkumiyet Şartı: İzin alacak firmaların yönetim kurulu üyelerinin Tebliğ'in 4. maddesinde ayrıntılı olarak sıralanmış olan belirli suçlardan ceza veya mahkumiyet kararı bulunmaması, usulsüzlük ve vergi cezalarına ilişkin olarak yine Tebliğ'in 4. maddesinde ayrıntıları belirlenmiş olan cezaların bulunmaması ve ödenmemiş vergilerin bulunmaması,
- Firmaların Mali Durumlarına İlişkin Şart: Yetkilendirilmiş Gümrük Müşaviri tarafından firmanın mali durumunun yeterli olduğuna, firmanın kayıtlarının güvenilir olduğuna dair raporun düzenlenmesi,
- İhracat Tutarı ve Firmanın İştigal Alanı Şartı: Başvuru yılından önceki son üç takvim yılı veya başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük üç yıl içerisinde, yılda asgari beş milyon FOB/ABD doları tutarında fiili ihracat gerçekleştirmiş olması, firmanın sanayici olması ve beyan kapsamı eşyanın üretimde kullanılabacağına dair taahhüt verilmesi.

İzin sahibinin yetkilendirilmiş yükümlü (YYS) olması durumunda yukarıda belirtilen şartlar ayrıca aranmaz, YYS sahibi firmalar varış öncesi beyandan doğrudan yararlanabilirler. YYS sahibi firmaların bu sertifikayı almak için gerekli koşulları sağlamaları nedeniyle ayrıca yukarıda belirtilen şartları sağlamalarına gerek bulunmamaktadır.

YYS sahibi firmalar dışında yukarıda belirtilen koşulları sağlayan firmaların varış öncesi izin başvuruları, başvuran firmanın ticaret sicil kaydına göre en yakın Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlüğüne yapılır. YYS sahibi firmalar doğrudan bu izne sahip olduğundan ayrıca izin başvurusunda bulunmalarına gerek yoktur.

Varış öncesi beyan başvurularının olumlu değerlendirilmesi sonucunda verilen izinlerin geçerlilik süresi, iznin verildiği yılı izleyen takvim yılını takip eden üçüncü yılın son günüdür.



**Varış öncesi beyanın sağladığı en önemli kolaylık beyan kapsamı eşyanın gümrük işlemlerinin eşya limana gelmeden tamamlanması ve böylece liman sahasında beklemeden eşyanın doğrudan firma tarafından gümrüklü sahadan çıkarılabilesidir.**

### 3. Varış Öncesi Beyanın Yükümlülere Sağladığı Kolaylıklar

Gümrüklü sahada beklemeden işlemlerin gerçekleştirilmesi, bu sistemin yükümlülere sağladığı en önemli kolaylık olarak ifade edilebilir. Bu yolla, tüm işlemler önceden tamamlanmak suretiyle firmaların maliyetlerini önemli ölçüde azaltan bir süreç ortaya çıkmıştır.

Eşyanın kontrolünün, sonradan kontrole dayalı olması nedeniyle beyannameye ilişkin kontrollerde gecikme yaşanmasına ilişkin sorunlar da ortadan kalkmıştır. Ancak, şüpheli durumlarda, gümrük idaresince fiziki muayene yapılabileceğini de vurgulamak gerekir.

İşlemlerin hızlı biçimde gerçekleştirilmesi, eşyanın hızlı biçimde gümrüklü saha dışına çıkartılabilmesine doğrudan üretim alanlarına sevkine imkan sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu sistemden yararlanmanın, firmaların maliyetlerinin azaltılmasında önemli bir araç olduğunu vurgulamak gerekir.

### 4. Varış Öncesi Beyanda Dikkat Edilmesi Gerekli Konular

Varış öncesi beyan yükümlüye bir takım kolaylıklar sağlamakla birlikte işlemlerin doğru biçimde gerçekleştirilebilmesini teminen bir takım hususlara dikkat çekmek gerekir. Aşağıda, varış öncesi beyanı kullanacak yükümlülerin dikkat etmesi gerekli hususlar, başlıklar halinde açıklanmıştır.

#### 4.1. Özet beyan tescili

Varış öncesi beyanda bulunabilmek için eşyanın tescil edilmiş bir özet beyanının bulunması gerekir. Özet beyan tescil edilmemiş ise varış öncesi beyan yoluyla beyanda bulunulması mümkün bulunmamaktadır. Dolayısıyla, öncelikle özet beyan işlemlerinin mevzuata uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerekir.

#### 4.2. Beyanname doldurulurken girilmesi gerekli bilgiler

Beyannamenin "BS" kutusuna "BS-18" kodunun yazılması gerekir. "BS-18" kodunun, varış öncesi beyanın özet beyanın ilgili satırında yer alan eşyanın tamamını kapsamaması gerekir.

#### Örnek;

IM000001 nolu özet beyan tescil edilmiş ve dört adet taşıma senedi beyan edilmiştir. 1 no.lu taşıma senedi kapsamı 100 kg eşyanın varış öncesi beyan ile beyan edilmesi öngörülmüştür. Bu özet beyan ile ilgili olarak varış öncesi beyan edilirken 1 no.lu taşıma senedi muhteviyatı 100 kg eşyanın tamamının varış öncesi beyana konu olması gerekir. 100 kg'ın bir kısmının örneğin 80 kg'nın varış öncesi beyana konu edilmesi mümkün bulunmamaktadır.

Ancak, özet beyan kapsamı diğer taşıma senetlerinin varış öncesi beyana konu edilme zorunluluğu bulunmamaktadır. Önemli olan taşıma senedinin kapsadığı eşyanın tamamının varış öncesi beyana konu olmasıdır.

#### 4.3. Varış Öncesi Beyanın İptali

Özet beyanın varış öncesi bildirimine konu olan ilgili satırının değişmesi veya özet beyanın iptali halinde varış öncesi yoluyla beyan edilen beyanname de iptal edilir.

#### Örnek;

IM000001 nolu özet beyan tescil edilmiş ve dört adet taşıma senedi beyan edilmiştir. Bu özet beyanın ilk taşıma senedinde yer alan ve serbest dolaşıma sokulacak olan 100 kg eşya için varış öncesi beyanda bulunulmuştur. Özet beyanın bu satırın-

da yer alan eşya miktarı, yükümlünün düzeltme talebi kapsamında 80 kg olarak düzeltilmiştir. Özet beyanda yapılan bu düzeltme işlemi sonucunda, varış öncesi beyanın iptal edilmesi gerekmektedir.

Bu durumda, iptal edilen varış öncesi beyan yerine eşyanın Türkiye Gümrük Bölgesine gelişinden sonra beyanda bulunulması gerekecektir. Dolayısıyla, varış öncesi beyanın sağladığı kolaylıklardan yararlanma imkanı olmayacaktır.

#### 4.4. Varış Öncesi Beyan Kapsamı Eşyanın Kontrolü

Varış öncesi beyanda eşya gelmeden beyan işlemlerinin yapılması nedeniyle gümrük idaresi açısından beyanname ile ilgili kontrol türünün (kırmızı/sarı hat) yükümlüye bildirilmemesi, riskli işlemlerin engellenmesini teminen önem arz etmektedir. Bu nedenle, varış öncesi beyanda işlem gören gümrük beyannamelerinin beyanın kontrolü türü (hat bildirimini), varış bildirimine onayına kadar yükümlülere bildirilmez. Bu işlem, gümrük idaresi açısından bir önlem niteliği taşımaktadır.

#### 4.5. İşlemleri Tamamlanan Eşyanın Gümrüklü Sahadan Çıkışı

Varış öncesi beyanın sağladığı en önemli kolaylık beyan kapsamı eşyanın gümrük işlemlerinin eşya limana gelmeden tamamlanması ve böylece liman sahasında beklemeden eşyanın doğrudan firma tarafından gümrüklü sahadan çıkarılabilmesidir.

Varış öncesi beyan yoluyla tescil edilen beyannamenin rejiminin serbest dolaşıma giriş rejimi olması durumunda, vergilerinin ödenmesi durumunda beyannamenin statüsü "Kapanmış"a gelmekte ve eşya gümrüklü sahadan çıkartılabilmektedir. Dahilde işleme rejiminde ise beyannamenin vergilerinin teminata bağlanması sonrasında beyannamenin statüsü "Kapatılabilir"e gelmekte ve eşya gümrüklü sahadan çıkartılabilmektedir.

#### 4.6. Beyanın Sonradan Kontrolü

Varış öncesi beyanda sonradan kontrol esas alınmış olup, yapılacak sonradan kontrol işlemleri, yapılan işlemin mevzuata uygunluğunu denetlemeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla, yükümlülerin



bu kapsamdaki işlemlerinin sonradan kontrol edilecek olması nedeniyle kayıtlarını doğru tutmaları ve işlemlerini mevzuata uygun gerçekleştirme noktasında dikkatli olmaları gerekmektedir. Çünkü yapılacak kontroller, izin sahibinin gerekli koşulları sağlayıp sağlamadığını da tespitini amaçlamaktadır. Sonradan yapılacak kontroller sonrasında mevzuata aykırı işlemler, yükümlülerin varış öncesi beyan yapabilmelerine imkan sağlayan izinlerin iptali sonucunu doğurabilecektir.

### Sonuç

Gümrük işlem süreçlerinin hızlandırılması amacı doğrultusunda beyan işlemlerinin eşya Türkiye Gümrük Bölgesine gelmeden yapılabilmesine imkan sağlayan varış öncesi beyan, eşyanın Türkiye'ye gelmesinden sonra gümrük işlemlerinde yaşanabilecek gecikmelerin ortadan kaldırılarak işlem süreçlerinin hızlandırılmasına ve maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Varış öncesi beyan uygulaması, ülkemizin üretim sürecine ve dış ticaret hacmine katkı sağlayacak olan eşya grubu dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, tüm serbest dolaşıma giriş rejimine tabi tutulan eşya değil, ülkemiz üretiminde kullanılan eşya grubu ile ihracat işlemlerinde önemli bir yeri olan dahilde işleme rejimi dikkate alınmıştır.

Beyana ilişkin bu yeni uygulama gümrük işlemlerinin, eşya Türkiye Gümrük Bölgesine gelmeden tamamlanacak olması nedeniyle firmaların zaman kayıplarının ortadan kalkmasına, liman sahasında yaşanan beklemler dolayısıyla oluşan ardiye, terminal, demuraj gibi maliyetlerin önemli ölçüde azalmasına katkı sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Resmi Gazete (2019). Gümrük Genel Tebliği (Varış Öncesi Gümrük İşlemleri) (Seri No:1), 23.01.2019 tarihli, 30664 sayılı Resmi Gazete.
- Ticaret Bakanlığı (2019). 2019/12 Sayılı Genelge (Gümrükler Genel Müdürlüğü)

### YAZAR HAKKINDA

#### Ali İhsan YİĞİTOĞLU

Gümrükler Genel Müdürlüğü

Ticaret Uzmanı

Tel: 0312 449 32 81

E-posta: a.yigitoglu@ticaret.gov.tr

Lisans ve yüksek lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi Maliye bölümünde tamamlamıştır. Ticaret Bakanlığında Ticaret Uzmanı olarak görevine devam etmektedir. "Gümrükte Taahhüt İşlemleri" ve "100 Soruda Dahilde İşleme Rejimi" adlı iki kitabı ve gümrük konularına ilişkin yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.



**TUĞBA HAZAL SAYALGI**  
Ticaret Uzmanı

# TÜKETİCİ UYUŞMAZLIKLARINDA **ARABULUCULUK**

Tüketicinin korunması düşüncesi ilk kez 1982 Anayasası'nın 172 nci maddesinde "Devlet tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirler alır, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini teşvik eder" düzenlemesiyle kendine yer bulmuştur.



## Özet

Dünyada tüketim kültürünün oluşması ve artmasıyla aynı doğrultuda ortaya çıkan tüketici uyuşmazlıklarının çözümü noktasında; yargı organlarının iş yükünün giderek artan seyrinden dolayı işlevini yerine getirme hızının yavaşlamasından kaynaklı tüketici mağduriyetlerinin bir an evvel tazmini adına, ülkelerin yargı organlarına alternatif mekanizmalar geliştirmesi zarureti hâsıl olmuştur. Bu mekanizmalardan neredeyse en yaygın olarak değerlendirilebilecek olan “Arabuluculuk” sisteminde; gönüllülük, gizlilik, kontrolün taraflarda olması, arabulucunun tarafsız olması ve tarafların eşit olması gibi temel ilkelerin benimsenmesinin yanı sıra bu avantajlı mekanizmanın menfaat ve ihtiyaç odaklı olduğu, zaman ve masraftan tasarruf sağladığı da söylenebilir ve faydası malumdur. Diğer taraftan, “ihtiyari” olarak tüketici uyuşmazlıklarında arabuluculuğun uygulanması mümkün olmakla birlikte “dava şartı” olarak arabuluculuğun getirilmesi hâlinde; 25 yıldır durmaksızın gelişerek ve dönüşerek çalışmalarını sürdüren ülkemizin emektar çözüm mercii Tüketici Hakem Heyetlerinin tüketici uyuşmazlıklarının çözümüne ilişkin önemli katkısı, tecrübesi ve tüketicilerin haklarının daraltılmaması hususları göz ardı edilmediği sürece arabuluculuk sisteminin faydası taçlanacaktır.

Bu çalışmada; çok yakın zamanda yasalaşarak yürürlüğe giren “tüketici uyuşmazlıklarının dava şartı arabuluculuk kapsamına alınmasına ilişkin hükümler” ile Arabuluculuk & Tüketici Hakem Heyetleri üzerinden genel bir değerlendirme yapılmaya gayret edilmiş, avantajlı ve dezavantajlı durumlar makro bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tüketici, Alternatif Uyuşmazlık Çözümü, Arabuluculuk, Dava Şartı, İhtiyari

## Giriş

Tüketicilerin ne kadar eğitilmiş ve bilinçli olursa olsun, tacirler gibi profesyonel bir şekilde kaynaklara (para, bilgi, tecrübe, örgütlü yapı) (Yıldız, 2020) erişim imkânı olmayışı, yaşanan uyuşmazlıkları prosedürü olan bir sürece girmeden çözmek istediklerinde karşılarında bir muhatap bulamayışları gibi çeşitlendirilebilen sebeplerle tüketici işleme-



**Tüketici hakem heyetleri ülkemizde 1995 yılından beri aralıksız faaliyet gösteren ve tüketici uyuşmazlıklarının çözümünde büyük öneme sahip olan bir mekanizmadır.**

rinde güç dengesinin tüketici aleyhine olduğu evrensel olarak kabul görmüştür. Bu sebeple yasa koyucu güçsüz konumda olan tüketici için emredici hükümlerle düzenlediği mevzuat aracılığıyla onları müteşebbislerle eşit seviyeye taşımakta, dengeyi bu şekilde sağlayarak adalet kavramını yerine getirmeye çalışmaktadır.

Çeşitli kültürlerde var olduğu bilinen “tacirin etik davranma” meselesinin; 19. yüzyıl ve sonrasında dünyada üretimin dramatik bir şekilde gelişmesi, tüketimin artması ve tüketici mağduriyetlerinin ortaya çıkmasıyla sadece tacirlerin vicdanına ve insafına bırakılamayacağı gibi; toplumun kültürel vicdanının da bu noktada tüm talepleri karşılayamadığı gerçeğini gözler önüne sermiştir.

Tüm bu gelişmeler ile aynı doğrultuda olarak doğan ihtiyaçlar karşısında ülkemizde, tüketicinin korunması düşüncesi ilk kez 1982 Anayasası’nın 172’nci maddesinde “Devlet tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirler alır, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini teşvik eder” düzenlemesiyle kendine yer bulmuştur. Bu düzenlemeyi takip eden gelişmeler neticesinde doğrudan tüketicileri korumaya yönelik ilk yasa (4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun), 1995 yılında yayımlanmıştır. Bu yasadaki düzenlemelerin geniş anlamda korunabilmesi amacıyla 2003 yılında köklü bir revizyona tâbi tutulan 4077 sayılı Kanun, son olarak 28/5/2014 tarihli ve 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun’un yürürlüğe girmesiyle yerini “yeni” Kanun’a bırakmıştır.

## Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri

Dünya genelinde, çok eski zamanlardan beri muhtelif ilişkilerde yaşanan sorunların taraflar arasında “hoşgörü” anlayışıyla çözülebilmesinin faydası rasyonel olarak değerlendirilmiş ve bugünkü bazı uyuşmazlık çözüm yöntemlerine ilişkin kurumların temelleri bu anlayış sayesinde atılmıştır.

Özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) başlayıp Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin de desteklediği bu anlayış doğrultusunda tüketicinin temel haklarından biri olan “tazmin edilme hakkı”nı geliştirmek adına yapılan çalışmalar neticesinde; yargı organları haricinde, ancak yargıyı tamamen devre dışı bırakmadan mahkemelere “alternatif” çözüm yolları/yöntemleri üretilmeye başlanmıştır. Amaç, tüketicinin; kolay, maliyetsiz, etkili, hızlı bir şekilde sorununun giderilmesi ve uğradığı zararın tazmin edilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu aşamada, Türkiye’de yaşanan yargı sürecinin tikanıklığı, yeni uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin kabulünü kolaylaştırmıştır. Bugün dünyada birçok ülkede ve ülkemizde uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin çoklu bir yapıda olduğu görülmektedir. Mahkeme haricindeki bu yöntemler; arabuluculuk, tahkim, Avukatlık Kanunu’nun 35/A maddesi, uzlaşma, idarenin sulh olması, ombudsmanlık gibi mekanizmalar olup; bireysel müşteri hakem heyeti, sigorta tahkimi, yardım masaları, müşteriler için çağrı merkezleri ve danışma hatları gibi sektörün kendi iç çözüm mekanizmaları da uyuşmazlıkları çözmeye yönelik alternatif araçlar arasında sayılabilmektedir.

## Tüketici Hakem Heyetleri

Tüketici hakem heyetleri ülkemizde 1995 yılından beri aralıksız faaliyet gösteren ve tüketici uyuşmazlıklarının çözümünde büyük öneme sahip olan bir mekanizmadır. 2018 yılında “verimlilik esasıyla” tüketici hakem heyetlerinin sayısı yeniden yapılandırılma kapsamında 1011’den 211’e düşürülmüştür.

Yukarıda sayılan alternatif çözüm yöntemlerine eşdeğer olarak tüketici hakem heyetlerinin sayılmamasının sebeplerinden en önemlisi, belli miktara kadar olan uyuşmazlıklarda başvurunun zorunlu olmasıdır. Türk Dil Kurumuna göre “alternatif” sözcüğünün anlamı “seçenek” demektir. Başvurulması zorunlu olan, yani bir seçenek olmayan mekanizmanın alternatifliğinden bahsedilebilir mi? Dolayısıyla ülkemizde tüketici hakem heyetlerinin sui generis (kendine has) bir yapıda olduğunu söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Bu şekilde başvuru zorunluluğu olmadığı ve gerçekten de “alternatif” olma özelliğini koruduğu için AB üyesi ülkelerin hiçbirinde ülkemizdekine benzer bir tüketici hakem heyeti mekanizması bulunmamaktadır.

## “İhtiyari” ve “Dava Şartı” Arabuluculuk

Kültürel olarak eski zamanlardan beri kişiler arasında gayri resmî olarak yapılan arabuluculuk, 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu (HUAK)’ın kabulü ve 22/6/2012 tarihli ve 28331 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmasıyla birlikte yasal olarak uygulanan “bir uyuşmazlık çözüm yöntemi” haline gelmiştir.

Arabuluculuğun günümüzde; gönüllülük, gizlilik, kontrolün taraflarda olması, arabulucunun tarafsız olması ve tarafların eşit olması gibi temel ilkeleri benimsemesinin yanı sıra menfaat ve ihtiyaç odaklı olması, zaman ve masraftan tasarruf sağlaması gibi avantajlarla (Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı El Kitabı, 2019), yargı organlarına nazaran daha popüler bir uyuşmazlık çözüm yöntemi hâline evrildiğinden bahsedilebilir.

Mezkûr Kanun’un yürürlük tarihinde arabuluculuk müessesesi, sadece ihtiyari arabuluculuk yönüyle düzenlenmiş olmasına karşın, 2018 yılında yapılan değişiklikle “arabuluculuk” ihtiyari ve dava şartı arabuluculuk olmak üzere iki ayrı biçimde düzenlenmiştir:



Bu bağlamda;

- 01.01.2018 tarihinden itibaren iş hukukundan kaynaklanan uyuşmazlıklarda ve,
- 01.01.2019 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Türk Ticaret Kanunu'nun 4'üncü maddesinde ve diğer kanunlarda belirtilen ticari davalardan, konusu bir miktar paranın ödenmesi olan alacak ve tazminat talepleri hakkında (Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk-E Kitap, 2019)

dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı hâline getirilmiştir.

HUAK yürürlüğe girdiğinden beri mezkûr Kanun çerçevesinde, tüketici uyuşmazlıkları (ihtiyari) arabuluculuğa konu olabilmektedir. Nitekim, bazı tüketici sözleşmelerinden doğan uyuşmazlıklar 01.01.2019 tarihinde yapılan değişiklikle "dava şartı arabuluculuk" kapsamına alınmıştır; örneğin tüketicilerin sigorta şirketleri veya bankalar ile yaşadığı uyuşmazlıkların çözümü için tüketicilerin ya da satıcıların mahkemeye başvurmadan önce "dava şartı" olarak arabuluculuk yoluna başvur-



**Tüketici uyuşmazlıklarıyla ilgili bazı alanlarda "dava şartı" arabuluculuk uygulaması mevcut olup yasa koyucu bunu müteşebbis-tüketici arasında yaşanan neredeyse bütün tüketici uyuşmazlıklarını içine alacak şekilde genişletmeyi amaçlamıştır.**

ması gerekmektedir. Burada herhangi bir miktar sınırı da gözetilmemektedir.

Nitekim "iş hukukunda dava şartı arabuluculuk" ya da "ticari dava şartı arabuluculuk" müesseseleri gibi uzmanlaşmanın söz konusu olduğu bir yapılanma, "tüketici uyuşmazlıklarında dava şartı arabuluculuk" adı altında tüketici uyuşmazlıkları için de getirilmiştir.





Sonuç olarak başta tüketici uyuşmazlıklarıyla ilgili bazı alanlarda “dava şartı” arabuluculuk uygulaması mevcut iken yasa koyucu bunu müteşebbis-tüketici arasında yaşanan neredeyse bütün tüketici uyuşmazlıklarını içine alacak şekilde genişletmiştir.

Bu doğrultuda 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun’un (TKHK) 73 üncü maddesinden sonra gelmek üzere 73/A maddesinin eklenmesini içeren kanun teklifi TBMM Genel Kurulu’na sunulmuş, (Yıldız, 2020) 28/7/2020 tarihli ve 31199 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Hukuk Muhakemeleri Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile yasalasmıştır.

- Söz konusu Kanunun 59 uncu maddesi ile 6502 sayılı TKHK’ya 73/A maddesi eklenmiştir. Buna göre 73/A maddesinin birinci fıkrasında; tüketici mahkemelerinde görülen uyuşmazlıklarda dava açılmadan önce arabulucuya başvurulmuş olması dava şartı hâline getirilmekle birlikte bazı uyuşmazlıklar kapsam dışında tutulmuştur:

**a. Tüketici Hakem Heyetinin (THH) Görevi Kapsamında Kalan Uyuşmazlıklar:** 2020 yılı için 10.390 TL olan parasal sınırın üzerinde kalan tüketici uyuşmazlıklarında veya konusu para ile belirlenemeyen uyuşmazlıklarda dava açmadan önce arabulucuya başvurulması zorunludur. Dolayısıyla bu meblağın altındaki uyuşmazlıklar için THH’ye başvurulmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı kapsamında değildir, istenirse ihtiyari olarak başvurulabilir.

**b. Tüketici Hakem Heyeti Kararlarına İtiraz:** THH kararlarına yapılacak itirazlardan önce arabulucuya başvurulması dava şartı kapsamında değildir.

**c. 73 üncü maddenin 6 ncı fıkrasında belirtilen davalar:** Haksız ticari uygulamalar ve ticari reklamlara ilişkin hükümler dışında, genel olarak tüketicileri ilgilendiren ve 6502 sayılı Kanuna aykırı bir durumun doğma tehlikesi olan hâllerde bunun önlenmesine veya durdurulmasına ilişkin ihtiyati tedbir kararı alınması veya hukuka aykırı durumun tespiti, önlenmesi veya durdurulması amacıyla tüketici örgütleri, ilgili kamu



**Arbuluculuğun; taraflar için, yargılama süreci gibi kazan-kaybet sonucunu değil de her iki tarafın da kazanabildiği kazan-kazan sonucunu doğurması ve yargılama süreçlerine göre esnek, gizli, hızlı, ekonomik ve devam eden ilişkiler açısından dostane bir çözüm yolu olması nedeniyle tüketici uyuşmazlıklarında da olumlu bir etki yaratacağı düşünülebilir.**

kurumu ve kuruluşlar ile Bakanlığın açacağı davalardan önce arabulucuya başvurulması dava şartı kapsamında değildir.

**d. 74 üncü maddede belirtilen davalar:** Satışa sunulan bir seri malın ayıplı olduğunun tespiti, üretiminin veya satışının durdurulması, ayıbın ortadan kaldırılması ve satış amacıyla elinde bulunduranlardan toplatılması amacıyla tüketiciler, tüketici örgütleri ile Bakanlığın açacağı davalardan önce arabulucuya başvurulması dava şartı kapsamında değildir.

**e. Tüketici işlemi mahiyetinde olan ve taşınmazın aynından doğan uyuşmazlıklar:** Bunlara ilişkin olarak tüketici mahkemesinde dava açılacak olup dava açılmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı kapsamında değildir.

- 73/A maddesinin ikinci fıkrasında ise; 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu’nun 18/A maddesinin 11’inci fıkrasında yer alan; “*Taraflardan birinin geçerli bir mazeret göstermeksizin ilk toplantıya katılmaması sebebiyle arabuluculuk faaliyetinin sona ermesi durumunda toplantıya katılmayan taraf, son tutanakta belirtilir ve bu taraf davada kısmen veya tamamen haklı çıksa bile yargılama giderinin tamamından sorumlu tutulur. Ayrıca bu taraf lehi-*



*ne vekâlet ücretine hükmedilmez. Her iki tarafın da ilk toplantıya katılmaması sebebiyle sona eren arabuluculuk faaliyeti üzerine açılacak davalarda tarafların yaptıkları yargılama giderleri kendi üzerlerinde bırakılır” şeklindeki hükmün tüketici aleyhine uygulanmayacağı düzenlenmiştir.*

Nitekim dava şartı arabuluculuğun en önemli özelliği, tarafların “arabuluculuk yöntemini” tanımaları ve önyargılı olmamaları amacıyla ilk toplantıya katılmalarını sağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek adına yukarıdaki maddede bahsi geçen yaptırımlar öngörülmüştür. Süreci devam ettirip ettirmemek ise; “gönüllülük esası” gereği dava şartı olması sebebiyle arabuluculuğa başvurmak zorunda kalmış tarafların iradelerine bırakılmıştır. Nitekim devlet bu yapıyı teşvik etmek amacıyla “anlaşamama hâlinde” arabuluculuk sürecinin maliyetini kendi üzerine almıştır.

Burada değerlendirilmesi gereken en önemli husus, tüketicinin ilk toplantıya mazeretsiz olarak katılmama hâlidir. Bu durumda dahi kendisinin katılacağı hiçbir hukuki sonucun olmaması sebebiyle tüketici yine de sürece iştirak edecek midir? Söz konusu yaptırım müteşebbisin (satıcı, sağlayıcı, bayi, acente, imalatçı, üretici, ithalatçı, kredi veren..) toplantıya katılmaması durumunda ise devam etmektedir. Bu durumun da “eşitliğin” hâkim olması gereken arabuluculuk sürecinde taraflar arasında sorun yaratabilmesi muhtemeldir.

Söz konusu durumun diğer bazı dezavantajları ise; tüketicinin ilk toplantıya mazeret bildirmeden katılmayarak süreci tıkayabilmesi, bu durumda dahi ödenecek ücretin Bakanlıkça karşılanması sebebiyle hazinenin zarara uğraması ve yine ileride açılacak davada tüketici haksız çıkarsa arabuluculuk ücretinin tüketiciden tahsil edilememesi ve diğer tarafın eşitlik duygusunun zedelenmesidir.

- 73/A maddesinin üçüncü fıkrasında; “*Arabuluculuk faaliyeti sonunda taraflara ulaşılmaması, taraflar katılmadığı için görüşme yapılamaması veya tarafların anlaşmaları ya da anlaşamamaları halinde tüketicinin ödemesi gereken arabuluculuk ücreti Adalet Bakanlığı bütçesinden karşılanır...*” hükmü yer almaktadır.

Bu madde ile zayıf konumda olan “*tüketicinin haklarını daraltmamak*” adına diğer dava şartı (iş ve ticari) arabuluculuk uygulamalarından farklı olarak, arabuluculuk sürecinde tarafların sadece anlaşamaması değil, aynı zamanda anlaşması hâlinde de sadece tüketicinin ödemesi gereken arabuluculuk ücretinin Adalet Bakanlığı bütçesinden karşılanacağı ve bunun iki saatlik ücreti aşamayacağı hükme bağlanmıştır. Söz konusu hüküm tüketiciyi koruyucu nitelikte olup bu maddenin dezavantajı büyük miktarda uyuşmazlıklarda arabulucunun gelir kaybına uğrayacak olmasıdır. (Yıldız, 2020)

- Son olarak Kanun’da yer alan GEÇİCİ MADDE ile: “*Bu kanunun dava şartı arabuluculuğa ilişkin hükümleri, bu hükümlerin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla ilk derece mahkemeleri ve bölge adliye mahkemeleri ile Yargıtay’da görülmekte olan davalar hakkında uygulanmaz.*” denilerek yürürlük meselesi netleştirilmiştir.

## **Sonuç ve Değerlendirme**

Arabuluculuğun; taraflar için, yargılama süreci gibi kazan-kaybet sonucunu değil de her iki tarafın da kazanabildiği kazan-kazan sonucunu doğurması ve yargılama süreçlerine göre esnek, gizli, hızlı, ekonomik ve devam eden ilişkiler açısından dostane bir çözüm yolu olması nedeniyle tüketici uyuşmazlıklarında da olumlu bir etki yaratacağı düşünülebilir.

2020 yılına göre 10.390 TL'nin altındaki tüketici uyuşmazlıklarında verilen tüketici hakem heyeti kararlarına karşı itiraz edilerek tüketici mahkemesine gidilebilmesi dışında; mağduriyetlerin en hızlı şekilde tazminini sağlamak, mahkemelerin iş yükünü hafifletmek, arabuluculuk yönteminin toplum tarafından bilinirliğini arttırmak ve uyuşmazlık yaşayan taraflara mahkeme dışında da çözüm yolları olabileceğini gösterebilmek amacıyla ifadesinden sonraki kısmın "...tüketici uyuşmazlıklarında arabuluculuk "dava şartı" olarak düzenlenmiş ve yakın zamanda (28.07.2020) madde hükmü yasalaşarak 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'da yerini almıştır.

Hâlihazırda tüketici uyuşmazlıkları için ihtiyari olarak uygulanabilen bir mekanizma olan arabuluculuğun 28.07.2020 tarihinden itibaren artık "dava şartı" olarak da uygulanıyor olması ancak tüketicilerin sahip olduğu hakların bugünkü konumundan daha geriye götürülmemesi hâlinde büyük faydalar sağlayacaktır.

Bu anlamda yasalaşan hükme bakıldığında tüketicilerin aleyhine olan yeni bir durum oluşmadığı değerlendirilmekle birlikte devletin tüketicileri koruyucu şekilde onların konforunu artırıcı nitelikteki arabuluculuk sistemini yine onları gözettiği pozitif ayrımcılık içeren hükümlerle desteklemiş ve bu sistemi tanımlarını sağlamayı amaçlamıştır.

Söz konusu yasa teklifinin kabul edilmesi hâlinde 2020 yılı için 10.390 TL ve üzerindeki uyuşmazlıklarda doğrudan mahkemeye başvurulmadan önce arabuluculuğa başvurmak ve anlaşma olmaması hâlinde dava açılmadan önce arabulucu tarafından hazırlanan ve taraflarla birlikte imza altına alınan son tutanağın dava dilekçesine eklenmesi gerekecektir.

Sonuç olarak, mevcut 6502 sayılı TKHK gereği; tüketiciler bakımından gerek tüketici hakem heyetleri gerek tüketici mahkemelerine yapılan başvurular her türlü harçtan muafdir. Bu doğrultuda 6502 sayılı Kanuna eklenen 73/A maddesi ile diğer dava şartı uygulamalara ilave edilen hükümlerle tüketiciler açısından koruma kalkınının sağlanması, dengenin tüketiciler aleyhine bozulmasının önlenmesi ve 6502 sayılı Kanunla tüketicilere tanınan

hakların daraltılmadan mağduriyetlerinin en hızlı şekilde tazminine yönelik ek tedbirlerin alınması umut verici olmakla birlikte 28.07.2020 tarihinde başlayan tüketici hukukunda dava şartı arabuluculuk uygulamasını müteakip elde edilecek istatistik verilerin değerlendirilmesiyle daha bilimsel ve somut sonuçlara ulaşılabacaktır.

### Kaynakça

- BULUR, A. ve KOÇYİĞİT, İ. (2019). "Ticari Uyuşmazlıklarda Dava Şartı Arabuluculuk-E-Kitap", Erişim: Arabuluculuk Daire Başkanlığı, <http://www.adb.adalet.gov.tr/link/ticariuyusmazliklardadavasartiarabuluculuk.pdf> (Erişim Tarihi: 31.05.2020)
- YILDIZ, P. (2020). "Tüketici Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk", Erişim: Başkent Arabuluculuk, <https://baskentarabuluculuk.com/wp-content/uploads/2020/04/PERVİN-YILDIZ-Tüketici-Mahkemeleri-Dava-Şartı-Arabuluculuk.pdf> (Erişim Tarihi: 31.05.2020)
- Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı El Kitabı (2019). Erişim: Arabuluculuk Daire Başkanlığı, <http://www.adb.adalet.gov.tr/arabuluculukkatilimcielkitabı.pdf> (Erişim Tarihi: 31.05.2020)

### YAZAR HAKKINDA

#### Tuğba Hazal SAYALGI

Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü

Ticaret Uzmanı

Tel: 0312 449 45 831

E-posta: T.Sayalgi@ticaret.gov.tr

1986 İstanbul doğumlu olan yazar, 2004 yılında Milli Piyango Anadolu Lisesi'nden, 2009 yılında ise Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun olmuştur. 2011 yılı Ocak ayında avukatlık stajını tamamlayarak ruhsatını almıştır. 2011 yılı Mart ayından bu yana Ticaret Bakanlığı Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü'nde görev yapmaktadır. Genel Müdürlük bünyesinde yer alan Reklam Dairesi Başkanlığı'nda sırasıyla sağlık-gıda-turizm-enerji-tütün-alkol-eğitim ve finansal hizmetler reklamları ile haksız ticari uygulamaların denetimi ve sekreteryaya hizmetlerinin yürütülmesinde görev almıştır. 2014 yılında uzmanlık tezini "Finansal Tüketicinin Korunması" üzerine yazmıştır. Türk Patent ve Marka Kurumu nezdinde "Marka Vekili" olmaya hak kazanan yazar aynı zamanda Bilirkişilik Temel ve Tüketici Hukuku Eğitimlerini tamamlayarak bilirkişi olmuştur. Halen Reklam Dairesi'nde çalışmasının yanı sıra Dış İlişkiler Dairesi tarafından yürütülen "Tüketicinin Korunmasının Güçlendirilmesi Teknik Destek Projesi" ekibinin bir üyesi olarak görev yapmaktadır. Ayrıca, Adalet Bakanlığı bünyesinde resmî sicile kayıtlı olarak arabulucu olmaya hak kazanan yazar, 2020 yılı Ocak ayından itibaren iş hukukunda uzman arabulucu olarak aktif görev yapmaktadır.



**MERT CAN DUMAN**  
Ticaret Uzmanı

# 'YENİ NORMAL' LEŞTİREBİLDİKLERİMİZDEN MİSİNİZ?

İlk defa Çin'in Wuhan kentindeki bir canlı hayvan pazarında görüldüğü düşünülen ve hemen peşindeki dönemde büyük bir hızla insandan insana yayılan yeni tip koronavirüs zatürresi (Kovid-19) insanlığın vermeye çalıştığı en büyük sınavlardan birisi olarak karşımızda duruyor.



Merhaba dediğimiz sırada bir dolu güzel dileğe ve hayale sahip olduğumuz 2020 yılının henüz yarısına ulaştığımızda dahi 'ne yıldırı ama!' dememize sebep olan bir dolu gelişme yaşandı. Büyük devletlerin savaşın eşliğine gelmesi, uçak kazaları, piyasalardaki olağanüstü hareketler, doğal afetler derken Çin'de başlayan ve kısa bir sürede tüm dünyayı etkisi altına alan bir salgın ise başka bir gündemle ilgilenmemize müsaade etmiyor.

2010'lu yılları sona erdirip de yeni bir on yıllık dönemin kapısını umutla aralarken Çin'den gelen ilk haberler, tehlikenin boyutunun bu denli ciddi boyutlara ulaşacağına henüz işaret etmiyordu (Aslında bugün geldiğimiz noktada, Çin'den gelen haberlerin doğruluğunu ve sonrasındaki sürecin yönetiminin etkinliğini sorgulamak çok da abesle iştigal görünmüyor). İlk defa Çin'in Wuhan kentindeki bir canlı hayvan pazarında görüldüğü düşünülen ve hemen peşindeki dönemde büyük bir hızla insandan insana yayılan yeni tip koronavirüs zatürresi (Kovid-19) insanlığın vermeye çalıştığı en büyük sınavlardan birisi olarak karşımızda duruyor.

Bu satırların kaleme alındığı sırada dünya genelinde 21 milyon kişide görülen ve 787 binden fazla kişinin hayatını kaybetmesine sebep olan bu hastalık, günümüz dünyasında hem Çin'in dünyanın geri kalanına geçmişe kıyasla daha entegre bir durumda olması hem de ülkelerin birbirleri arasındaki etkileşimin çok daha üst boyutlara ulaşmasıyla birlikte artık tüm dünyayı ilgilendiren bir sorun haline geldi (Worldometers, 2020).

Salgının ilk safhasında son dönemde üretimin merkezi ve küresel tedarik zincirinin en önemli halkalarından birisi olan Çin'de üretim merkezlerinin kapanması, sonrasındaki safhasında ise hastalığın merkez üssünün Avrupa'ya ve ABD'ye sıçramasıyla birlikte perakendeden turizme, elektrik-elektronikten otomotive, tekstilden imalata birçok sektör küresel çapta yaşanan olumsuz gelişmelerden nasibini bir hayli derin bir ölçüde aldı ve almaya da devam ediyor.



**Uluslararası kuruluşlar küresel ekonomiye ve ülkelere ilişkin öngörülerini birbiri ardında aşağı yönlü revize ediyor ve yaşamakta olduğumuz bu krizin daha önce yaşanan hiçbir krize benzemediğinin altını çiziyor.**

Uluslararası kuruluşlar küresel ekonomiye ve ülkelere ilişkin öngörülerini birbiri ardında aşağı yönlü revize ediyor ve yaşamakta olduğumuz bu krizin daha önce yaşanan hiçbir krize benzemediğinin altını çiziyor. Her biri çok çarpıcı aşağı yönlü güncellemelerin arasından bu noktada Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) değerlendirmelerine yer vermek istiyorum. IMF küresel ekonominin keskin bir şekilde daralacağını öngörürken Kovid-19 salgınının daha önceki benzerlerinden ayrıştığını ifade ediyor. IMF Ocak değerlendirmesinde %3,3 oranında büyüyeceğini tahmin ettiği dünya ekonomisine ilişkin küçülme beklentisini önce %3, daha sonra da %4,9 olarak belirlerken daralma oranının gelişmiş ekonomilerde %8'e kadar ulaşacağını tahmin ediyor. IMF Kovid-19'un 2020 yılında ekonomilere vereceği zararı ABD'de %8'lik, Avro Bölgesi'nde %10,2'lik, Almanya'da %7,8'lik, Fransa'da %12,5'lik, İtalya'da %12,8'lik, Birleşik Krallık'ta %10,2'lik, ülkemizde ise %5'lik daralma beklentisiyle ifade ediyor. OECD ise dünya ekonomisinin 2020 yılında %6 daralmasını, salgında ikinci bir dalga olması halinde daralmanın %7,6'ya ulaşacağını öngörürken salgın sebebiyle son 100 yılın en kötü ekonomik krizinin yaşandığına dikkat çekti.

Hastalığın ortaya çıkmasıyla beraber salgından korunmak ve salgının kontrole alınması için uzmanların öncelikli olarak önerdiği korunma yöntemi sosyal mesafe. Bireylerin mümkün olduğunca evde kalarak, evlerinden çıktıkları zamanlarda ise 1,5-2 metrelik mesafeye dikkat ederek hayatlarına devam etmelerini önceleyen sosyal mesafe kura-



lının ülkelerin normalleşme sürecinde dahi uygulamada olması öneriliyor. Diğer bir deyişle, ülkelerde salgın daha fazla kontrole alınıp vaka/vefat sayılarında önemli derecede düşüşler görülse dahi hastalığa karşı etkili bir aşının bulunmasına kadar geçecek süreçte bireylerin sosyal mesafe kuralına dikkat ederek 'yeni normal'e alışacağı bir dönemin kapılarını aralıyoruz.

Salgınla mücadele kapsamında alınan önlemler, ülkemizde bireylerin mümkün olduğunca evde kalmalarını, hayatın akışıyla ilgili işlemlerini evlerinden çıkmadan gerçekleştirmelerini esas kılıyor. Önlemlerin alınmaya başladığı ilk günlerde sosyal medyada ekmek yapımı ile karikatürize edilen dönem aslında salgından önceki alışkanlıklarımızın salgın sonrasında eskiye kıyasla daha yoğun bir şekilde yaşanmayacağı ve gerçekleştirilmeyeceğinin de bir işareti. Örneğin, Coresight Research'ün ABD için yaptığı bir araştırmaya göre ABD'de ilk vakanın görüldüğü tarihten itibaren online mecralarda ev ürünlerinin satışları %72 düzeyinde artarken bu artış oranı gıda ve alkol-süz içeceklerde %69,5, kişisel bakım ürünlerinde ise %68,5 seviyesinde gerçekleşti. Bununla birlikte online oyunlar ve çevrimiçi içerik ürünlerine olan talep de hızlı bir artış gösteriyor (Coresight Research, 2020).

Ülkemizde yapılan araştırmalar da bireylerin evde kaldığı dönemde sektörlerin ve tüketim alışkanlıklarının değiştiğini ortaya koyuyor. Bu dönemde öncelikli olarak mobil ve internet üzerinden yapılan alışverişlerde önemli derecede yükselişler söz konusuysen alışverişe konu olan ürünleri değerlendirdiğimizde de tüketim alışkanlıklarındaki değişikliği kolaylıklar görebiliyoruz.

Bu dönemde internet üzerinden yapılan alışverişlerde hem tutar hem de işlem adedi bazında önemli yükselişler gözlemleniyor. Ülkemizde ilk koronavirüs vakasının görüldüğü 11 Mart ile ilk ölümün gerçekleştiği 15 Mart tarihinden hemen sonra başlayan etkin önlemlerin esas alındığı Mart ayının üçüncü haftasıyla kademeli olarak normalleşmenin başladığı Mayıs ayının ikinci haftası arasındaki dönemde kredi kartı kullanılarak internet üzerinden yapılan alışverişlerin tutarında %17,9'luk artış görülürken işlem adedi ise %35 artış gösterdi (TCMB EVDS, 2020).

Bireylerin ellerinden geldiğince evde kaldığı bu dönemde gerek salgınla mücadele önlemleri kapsamında önerilmesi gerekse de internet üzerinden yapılan alışverişlerdeki artış sebebiyle banka kartı/kredi kartı aracılığıyla (çalışmanın geri kalanında kolaylık sağlaması açısından kredi kartı aracılığıyla şeklinde anılacaktır) yapılan alışverişlerdeki seyir, bu dönemde tüketim alışkanlıklarının da nereye doğru hareket ettiğinin önemli bir göstergesi olarak karşımıza çıkıyor.

Bu çalışma kapsamında, Türkiye Ekonomi Politikaları Vakfının (TEPAV) TCMB Banka Kartı ve Kredi Kartı Harcama Tutarları İstatistiklerini kullanarak haftalık bazda hazırladığı bültenler vasıtasıyla söz konusu dönemde tüketim harcamalarının nasıl değişiklik gösterdiği incelenmeye çalışılırken yine TCMB'nin Perakende Ödeme Sistemleri İstatistikleri ile bu dönemde EFT işlemlerinin hangi kanallar kullanılarak yapıldığını değerlendirmeye çalışılacaktır.

## Salgın döneminde market alışverişlerinde %44'lük artış, havayolu harcamalarında %82'lik azalış

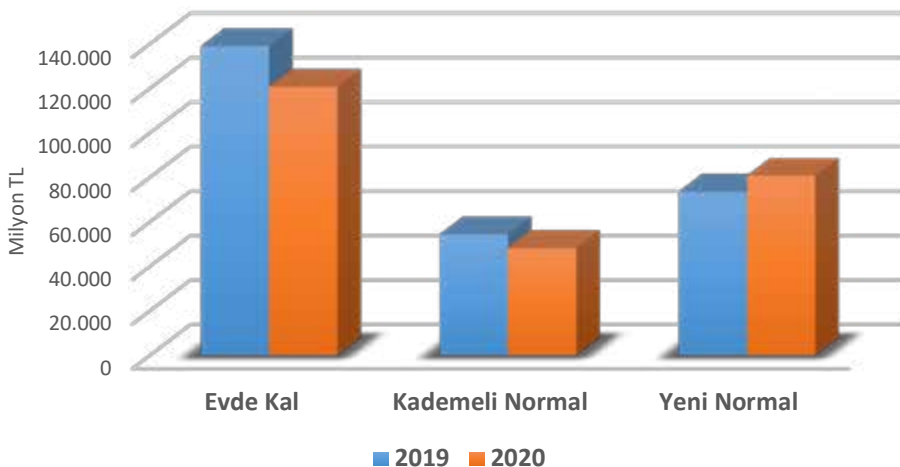
Yukarıda bahsi geçtiği gibi TEPAV TCMB Banka Kartı ve Kredi Kartı Harcama Tutarları İstatistiklerini dikkate alarak hazırladığı “COVID-19’un Tüketici Harcamalarına Etkisi” bültenlerinin ilkinin 3 Nisan 2020 tarihinde yayınlamıştı. Bülte de ifade edildiği gibi ülkemizde her 10 kişiden 7’sinin ödemelerinde kredi kartını tercih etmesi ve salgın döneminde birçok kişinin ödemelerini özellikle kredi kartıyla gerçekleştirmesi, salgın döneminde tüketim eğilimlerinin çok daha hızlı bir şekilde takibini ve analizini olanaklı kılıyor (TEPAV, 2020).

2019 yılında tüketim harcamalarını oluşturan 12 ana harcama grubu arasında en yüksek paya sahip grup gıda ve alkolsüz içecekler olurken bu grubu sırasıyla ulaştırma ve konut harcama grupları izliyor (Duman, 2019). Salgın döneminde tüketim harcamalarının seyrini incelemek için kullanılan Banka Kartı ve Kredi Kartı Harcama Tutarları İstatistiklerinin alt kalemleri TÜİK’in hazırlamış olduğu Tüketim Harcamaları İstatistiklerinin alt başlıklarıyla birebir uyum göstermese de özellikle “market, yemek, akaryakıt, seyahat, havayolu” olmak üzere seçilen beş alt başlığın tüketim harcamaları içerisindeki temsil yetisinin güçlü olduğu değerlendirilmektedir.

Ülkemizde ilk koronavirüs vakası 11 Mart tarihinde görülürken bu virüse bağlı ilk ölüm ise 15 Mart tarihinde gerçekleşmişti. Başta Cumhurbaşkanlığı ve Sağlık Bakanlığı tarafından olmak üzere ülkemizde koronavirüs ile mücadele kapsamında alınan önlemler hızla hayata geçirilmişti. Bu çalışmada, bireylerin sokağa çıkma kısıtlamaları ve kısmi çalışma uygulamaları vesilesiyle çoğunlukta evlerinde kaldıkları Mart’ın üçüncü haftası ile Mayıs’ın ikinci haftası arasındaki dönem “Evde Kal” dönemi olarak, kademeli normalleşme adımlarının atıldığı 11 Mayıs’tan Mayıs ayı sonuna kadarki dönem “Kademeli Normalleşme” dönemi olarak, sosyal hayatın işleyişine yönelik etkili adımların atıldığı 1 Haziran’dan itibaren Haziran ayının dört haftalık dönemi ise “Yeni Normal” dönem olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın devamında ise tanımlanan bu dönemlere 2019 yılında karşılık gelen dönemler ile kıyaslamalarına yer verilmektedir.

TCMB verilerine göre, “Evde Kal” döneminde kredi kartı aracılığıyla yapılan toplam alışveriş tutarı 2019 yılının aynı haftalarına tekabül eden döneme kıyasla %13,2 azalırken takip eden “Kademeli Normalleşme” döneminde %11,3 oranında azaldı. 1 Haziran ile beraber başlayan “Yeni Normal” dönemde ise kredi kartıyla yapılan toplam alışveriş tutarı bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla %9,7 artış gösterdi.

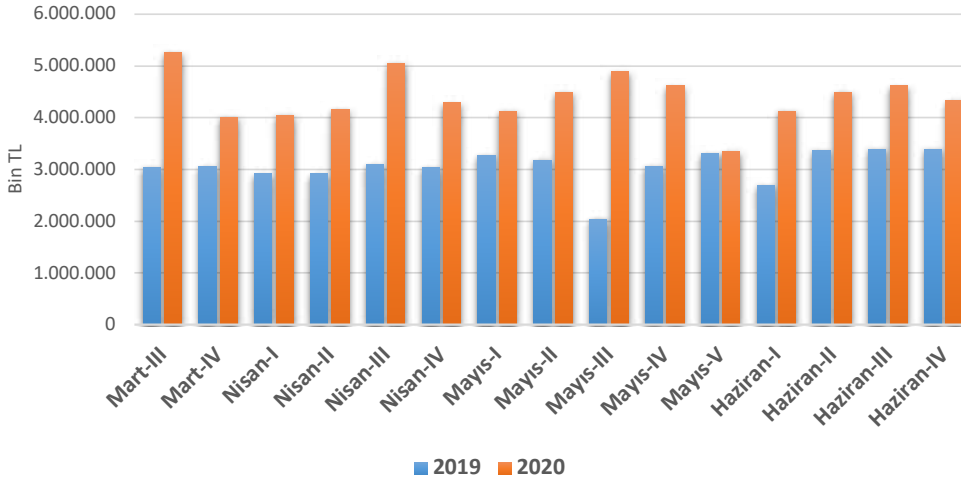
### Şekil 1: Kovid-19 Salgını Sürecinde Belirlenmiş Dönemler İtibarıyla Kredi Kartıyla Yapılan Alışverişlerin Görünümü



Kaynak: TCMB.

“Evde Kal” döneminde kredi kartı aracılığıyla yapılan market alışverişlerinin tutarı 2019 yılının aynı haftalarına tekabül eden döneme kıyasla %44,4 artarak 35,5 milyar TL'ye ulaşırken bu dönemde özellikle lokanta, AVM, restoran gibi yerlerin kapalı olması sebebiyle kredi kartıyla yapılan yemek alışverişlerinde ise %68,7'lik düşüş gözlemlendi.

**Şekil 2: 2019 ve 2020 Yılları Mart Ayı 3. Haftası ile Haziran Ayı Sonu Arasındaki Dönemde Kredi Kartıyla Yapılan Market Alışverişlerinin Görünümü**



Kaynak: TCMB.

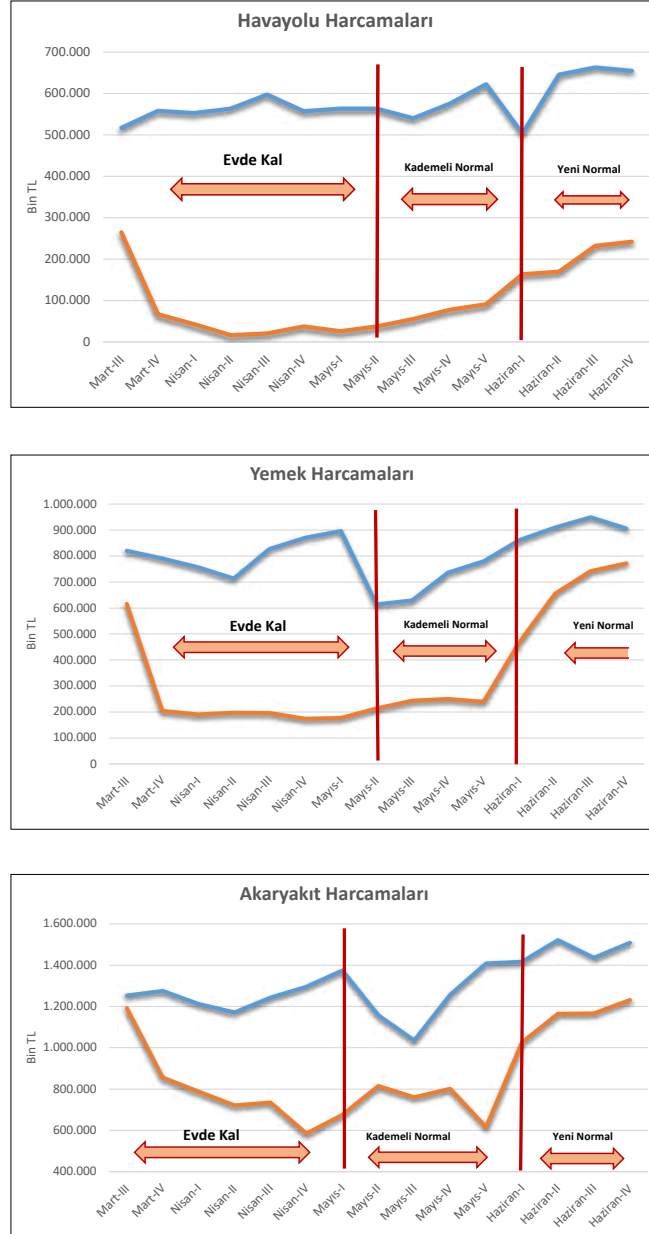
Koronavirüs ve hastalıkla beraber gelen seyahat yasakları turizm ve ulaştırma sektörlerinde de adeta çöküşü beraberinde getirdi. Öyle ki, Dünya Turizm Forumu Enstitüsü yıllık 1,7 trilyon dolar büyüklüğündeki turizm pazarında koronavirüsün etkileri sebebiyle küresel çaptaki kaybın 2020 yılı boyunca 1 trilyon dolara ulaşabileceğini ifade ediyor (Anadolu Ajansı, 2020). Ülkemizde salgına karşı önlem tedbirlerinin alındığı ve gerek yurtiçi gerekse de yurtdışı seyahat kısıtlamalarının uygulandığı “Evde Kal” döneminde kredi kartı aracılığıyla yapılan havayolu harcamaları yıllık bazda %88,6 oranında gerilerken aynı dönemde yapılan seyahat harcamalarında %74,5'lik düşüş görüldü. Kısıtlamaların gevşetilmesiyle birlikte yıllık bazdaki düşüş oranında gerileme görülürken 1 Haziran'dan itibaren yurtiçinde seyahat kısıtlamalarının sona ermesiyle birlikte havayolu harcamalarındaki yıllık bazda azalış oranı %67, seyahat harcamalarında ise %63 düzeyinde gerçekleşti.

Bu noktada dikkat çeken bir husus ise şu: 1 Haziran ile başlayan Yeni Normal dönemin ilk haftasında bir önceki haftaya kıyasla havayolu harcamalarının %79,3 oranında, seyahat harcamalarının ise %93,6 oranında artış gösterdi.

Mart ayının ortasından bu yana bireylerin hareketliliğindeki azalma kendisini akaryakıt harcamalarında da gösterdi. Evde Kal döneminde tüketicilerin akaryakıt harcamaları yıllık bazda %36,2 oranında gerilerken Yeni Normal dönemde ise bu azalış oranı %27,6 olarak gerçekleşti. 1 Haziran'da başlayan Yeni Normal dönemi içeren Haziran'ın ilk haftasında akaryakıt harcamaları, kısıtlamaların kaldırılması ve bireylerin hareketliliğinin başlamasıyla bir önceki haftaya kıyasla %66,8 oranında artış gösterdi.



**Şekil 3: Kovid-19 Salgını Sürecinde Belirlenmiş Dönemler İtibarıyla Kredi Kartıyla Yapılan Havayolu, Yemek ve Akaryakıt Alışverişlerinin Görünümü**



Kaynak: TCMB.

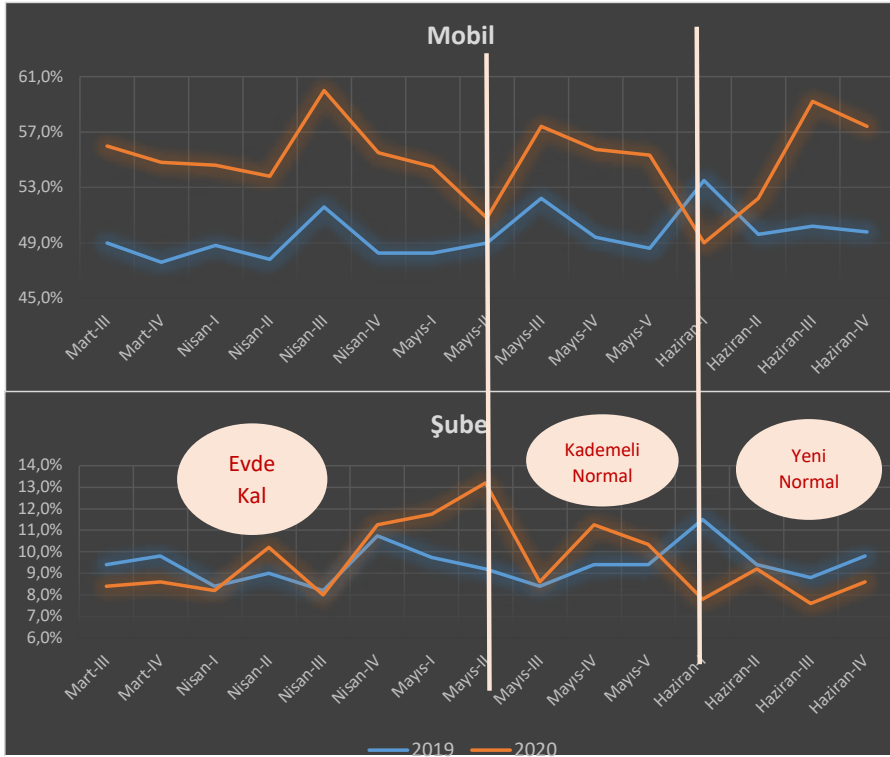
### Kullanıcılar Ödeme İşlemlerinde Mobil Yöntemleri Daha Fazla Tercih Ediyor

Tüketim alışkanlıklarının yanında koronavirüs salgınıyla beraber değişim gösteren bir diğer alan ise ödeme işlemlerinin gerçekleştirildiği yöntemler olarak karşımıza çıkıyor. TCMB'nin sahibi ve işleticisi olduğu Elektronik Fon Transfer (EFT) sistemi, Türk Lirası üzerinden yapılan ödeme işlemlerinin elektronik ortamda gerçek zamanlı brüt mutabakatını sağlamakta ve EFT sisteminin müşteriler arası TL aktarım sistemi Perakende Ödeme Sistemi (PÖS) olarak adlandırılmaktadır (TCMB, 2020).

Ülkemizde bilişim teknolojilerinin erişimi ve kullanımı yıllar itibarıyla artış göstermektedir. 2018 yılında 16-74 yaş grubundaki bireylerde internet kullanım oranı %72,9 iken bu oran 2019 yılında %75,3'e yükseldi (TÜİK, 2019). Keza, We Are Social 2020 raporuna göre ülkemizde nüfusun %92'si mobil kullanıcıdır (We Are Social, 2020).

Artan internet ve mobil hizmetlerin kullanımıyla beraber koronavirüs ile mücadele kapsamında özellikle bankacılık alanında alınan önlemler de EFT işlemlerinin daha yoğunlukla mobil ve internet aracılığıyla gerçekleştirilmesini sağlıyor. Çalışmanın bu bölümünde ise, ödeme sistemlerinden mobil ve şube yöntemleri Evde Kal, Kademeli Normalleşme ve Yeni Normal dönemlerinde haftalık bazda 2019 yılının aynı haftalarına tekabül eden dönemlerle kıyaslanmaktadır.

**Şekil 4: Kovid-19 Salgını Sürecinde Mobil ve Şube Aracılığıyla Gerçekleştirilen Ödeme İşlemlerinin Payı**



Kaynak: TCMB.

Buna göre, 2020 yılının "Evde Kal" döneminde mobil araçlar vasıtasıyla gerçekleştirilen para aktarma ve ödeme işlemleri 2019 yılına kıyasla daha yüksek bir orana sahiptir. 2019 yılının söz konusu döneminde mobil yöntemler ile gerçekleştirilen ödeme işlemlerinin toplam içerisinde aldığı ortalama pay %48,8 iken bu oran 2020 yılında %55'e yükseldi. Aynı dönemde, banka şubeleri aracılığıyla yapılan ödeme işlemlerinin ortalama payı 2020 yılında %9,5 düzeyinde gerçekleşti.

Salgın sürecinin tecrübeleri ülkemizde yaşayan bireylerin mobil araçlar vasıtasıyla para aktarma ve ödeme işlemlerini gerçekleştirilmeyi tercih etmesini beraberinde getiriyor. Çalışmada bahsi geçen dönemde ele alınan haftaların sadece biri dışında mobil yöntemler aracılığıyla yapılan ödeme işlemleri geçen yılın aynı dönemine göre daha yüksek seyretti. Bu durum, "Kademeli Normal" dönemin ardından dahi şube vasıtasıyla gerçekleştirilen işlemlerin azalma eğiliminde olmasıyla da açıklanabiliyor.

## Sonuç Yerine

Tüm dünyayı etkisi altına alarak milyonlarca insanı etkileyen, binlerce insanın hayatına mal olan Kovid-19 salgını henüz sona ermedi ancak etkileri önümüzdeki dönemde hayatımızın nasıl ve ne ölçüde değişeceğini de bir işareti olarak karışımıza çıkıyor. Üretim tesislerinin kepenk kapatması her ne kadar ekonomileri durma noktasına getirirse de doğa nefes almaya başladı, dünyanın havası en kirli şehirlerinde bile kirlilik oranları uzun dönemdir görmediği kadar düşük düzeylere geriledi. Salgından korunmanın öncelikli yöntemi sosyal mesafe kuralı her ne kadar sevindiklerimize dahi yaklaşmayı önlese de insanların sokaklardan, caddelerden çekilmesiyle deniz suları temizlendi, uzun süredir görünmeyen hayvanlar kendilerine yaşam alanı buldu, uzaklardaki yükseklikler çıplak gözle görülür oldu.

Hayatın normalleşmeye başladığı ancak salgın tehdidinin henüz sona ermediği bu günlerde, bu süreç sona erdiğinde neler yapacağımızın hayallerini kuruyor, 'normal' hayatımıza geri dönmek için adeta gün sayıyoruz. Lakin ekonomi politikalarının, finansal gelişmelerin, sağlık sistemlerinin, ülkeler arasındaki iş birliklerinin, bireyler arasındaki iletişimlerin, çalışma yöntemlerinin, insanların sosyal zamanlarındaki yetkinliklerinin ve bunun gibi daha birçok kavramın daha yeniden sorgulanmasına sebep olan bu dönem aynı zamanda tabiri caizse hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı fikrini de beraberinde getiriyor. Dolayısıyla ne kadar özlem duysak ve ne kadar çabalasak da bu süreç bizlere 'normalleştiremediklerimizden' olduğumuzu her yeni gün bir kez daha hatırlatıyor.

Geriye dönüp baktığımızda yaşadığımız bu günlerin birer hatıradan ibaret kalacağı günlere erişebildiğimizde, hayatın her alanında farklı normallerle karşılaşacağımız aşikâr. Dolayısıyla her birimizin çok geçmeden, salgın sonrasındaki 'yeni normal' için kendimizi alıştırma ve uyarlamaya başlamamız gerekiyor.

## Kaynakça

- Anadolu Ajansı (2020). "Coronavirus could cause \$1 trillion damage to tourism", Erişim: <https://bit.ly/3cW58in/> (Erişim Tarihi: 20 Haziran 2020)
- Coresight Research (2020). Coronavirus Insights: US Survey Update
- Duman, M. C. (2019). "Kimin Enflasyonu", İktisat ve Toplum, 108. Sayı, 65-70, Ekim 2019.
- IMF. (2020). "World Economic Outlook: The Great Lock-down", Nisan 2020.
- TCMB (2020). Perakende Ödeme Sistemi İstatistikleri, Nisan 2020.
- TEPAV (2020). "COVID-19'un Tüketici Harcamalarına Etkisi Bültenleri", Erişim: <https://bit.ly/37Hca9r>
- TÜİK (2019). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması.
- We Are Social (2020). "2020 Türkiye İnternet Kullanımı Sosyal Medya, Mobil Kullanım ve E-Ticaret İstatistikleri", Şubat 2020.
- Worldometers (2020). Covid-19 Coronavirus Pandemic Statistics, Erişim: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (Erişim Tarihi: 19 Ağustos 2020)

### YAZAR HAKKINDA

#### Mert Can DUMAN

Risk Yönetimi, Tasfiye ve Döner Sermaye Genel Müdürlüğü  
Ticaret Uzmanı

Tel: 0 312 449 38 23

E-posta: m.duman4@ticaret.gov.tr

Ankara'da doğdu. İktisat alanında lisans ve yüksek lisans öğrenimini tam başan bursu ile tamamladı. Yüksek lisans derecesini "Where You Export Matters: Explications on the Export Sophistication of Turkey and Its Export Destinations" başlıklı tezyle, uzmanlık unvanını ise "İhracat Kalite Endeksi ve Dâhilde İşleme Rejimi Kapsamında Yapılan İhracatın İhracat Kalite Endeksi Kapsamında Değerlendirilmesi" başlıklı tezyle aldı. Çalışmalarda Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi Doktora Programı'nda devam etmektedir. TOBB ETÜ'de öğretim asistanlığı, TEPAV'da araştırma asistanlığı yaptı; dış ticaretin görünümü ve sektörlerin rekabet gücü üzerine çalıştı. Türkiye Cumhuriyeti Başbakan Yardımcılığı ve Kültür ve Turizm Bakan Yardımcılığı makamlarında geçici olarak görev aldı. Ulusal ve uluslararası dergilerde makaleleri, gazetelerde ise köşe yazıları yayınlandı. Çeşitli topluluklar ve üniversitelerde eğitmen, koreograf, yönetim kurulu üyesi ve sanat kurulu üyesi olarak görev aldı. Senaristliğini ve yönetmenliğini üstlendiği dans tiyatrosu oyunlarını sahneye koydu. 2012 yılında İspanya'nın Barselona şehrinde düzenlenen Uluslararası Halk Dansları Festivali'nde en iyi koreograf ödülü aldı. Halen Ankara Özel Tevfik Fikret Okullarında sanat yönetmeni, Türkiye Halk Oyunları Federasyonunda antrenör ve İktisat ve Toplum Dergisinde köşe yazarı olarak görev yapmakta ve haftalık olarak köşe yazıları yazmaktadır.



**MUSTAFA YAVUZ**  
Ticaret Uzmanı

# ANONİM VE LİMİTED ŞİRKETLERDE GÖREVDEN ALINAN YÖNETİM ORGANI ÜYELERİNİN TAZMİNAT HAKKI

Anonim şirketlerde, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur.



## Özet

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre anonim ve limited şirketlerin idare ve temsil organı yönetim organıdır. Yönetim organı; anonim şirketlerde yönetim kurulu, limited şirketlerde ise müdür ya da müdürlerdir. Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyeleri, şirket sözleşmesiyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı halinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilirler. Aynı şekilde limited şirketlerde de genel kurul, şirket müdürlerini görevden alabilir ve bunların yönetim hakkını ve temsil yetkisini sınırlayabilir. Ancak, 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu'ndan farklı olarak yeni TTK'da, görevden alınan anonim ve limited şirketlerin yönetim organı üyelerine tazminat talebinde bulunma hakkı tanınmıştır. İşte bu çalışmada, anonim ve limited şirketlerde görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkı detaylı olarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Anonim Şirket, Limited Şirket, Yönetim Organı, Genel Kurul, Görevden Alınma, Tazminat Hakkı

### 1. Giriş

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na (TTK) göre birer sermaye şirketi olan anonim ve limited şirketler, ülkemizde en çok kurulan şirket türleridir. Ticaret Bakanlığının 2020 Yılı Ocak Ayı Veri Bültenine göre 31 Ocak 2020 tarihi itibarıyla ülkemizde kurulu bulunan anonim şirket sayısı 140.478; limited şirket sayısı da 849.262'dir.

Anonim ve limited şirketlerin kanuni ve zorunlu organları, genel kurul ve yönetim organıdır. İdare ve temsil organı olan yönetim organı, anonim şirketlerde yönetim kurulu, limited şirketlerde ise müdür, birden fazla müdür varsa müdürler kuruludur. Yönetim organı üyeleri, kuruluşta şirket sözleşmesiyle atanır, daha sonraki süreçte genel kurul tarafından seçilir. Görevden alma yetkisi ise münhasıran genel kurula aittir. 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu'nda (ETTK) görevden alınan (azledilen)



**Tazminat hakkının doğması için yönetim organı üyesinin uygun olmayan bir zamanda görevden alınması ve bu işlemde dolayı organ üyesinin zarar görmüş olması gerekir.**

yönetim organı üyelerinin tazminat isteme hakkına sahip olmadığı açıkça hükme bağlanmıştı. Ancak, TTK ile birlikte, çağdaş görüş ve düzenlemelere ve ayrıca Anayasa'daki hak arama özgürlüğüne aykırı olan söz konusu haksız uygulamaya son verilmiş; bu kapsamda görevden alınan anonim ve limited şirketlerin yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının saklı olduğu mezkûr Kanunda doğrudan düzenlenmiştir.

İşte bu çalışmada, anonim ve limited şirketlerde görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat talep etme hakkı tüm yönleriyle ele alınmış ve incelenmiştir.

### 2. Genel Olarak Yönetim Organı

Anonim şirketlerde, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Dolayısıyla, ETTK'nın aksine TTK'ya göre anonim şirketlerde yönetim kurulunun en az üç kişiden oluşması şart değildir. Yönetim kurulunun kaç kişiden oluşacağı ise esas sözleşmede gösterilir. Limited şirketlerin yönetimi ve temsili ise şirket sözleşmesi ile düzenlenir. Bu sözleşme ile şirketin yönetimi ve temsili, müdür sıfatını taşıyan bir veya birden fazla ortağa veya tüm ortaklara ya da üçüncü kişilere verilebilir.

Öte yandan, gerçek kişiler yanında tüzel kişilerin de yönetim organı üyeliğine seçilmesi mümkündür. Bir tüzel kişi yönetim organına üye seçildiği



takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir (TTK md. 359/2, 623/2).

Yönetim organı üyelerinin şirket ortağı olması zorunlu değildir. Ancak, limited şirketlerde en azından bir ortağın, şirketin yönetim hakkına ve temsil yetkisine sahip olması gerekir. O halde, limited şirketlerde müdürlük görevi tamamen ortak dışı üçüncü kişilere bırakılamaz; en az bir ortağın mutlak surette müdür olarak atanması şarttır. Bu arada, anonim şirketlerde yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilir. Limited şirketlerde müdürlerin görev süresine ilişkin olarak TTK'da asgari veya azami bir süre öngörülmemiştir.

Son olarak belirtelim ki, anonim ve limited şirketlerde yönetim organı, kanun ve şirket sözleşmesi uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir.

### 3. Yönetim Organı Üyeliğinin Sona Ermesi

Anonim ve limited şirketlerde yönetim organı üyeliğine seçilecek gerçek kişilerin tam ehliyetli olması (mümeyiz ve ergin olması, kısıtlı olmaması) şarttır. Hakkında iflas kararı verilmiş olanlar ile kanunda ya da şirket sözleşmesinde öngörülen niteliklere sahip olmayanlar yönetim organı üyeliğine seçilemezler. Ayrıca, kasten işlenmiş olan bir suçtan dolayı hapis cezasına mahkûm olanlar, infaz süresi boyunca anonim ve limited şirketlerde yönetim organı üyesi olamazlar.

Diğer taraftan, yönetim organı üyeliği, değişik sebeplerle sona erebilir. Bunlardan birincisi kendiliğinden sona erer. Yönetim organı üyeleri, anonim şirketlerde en çok üç yıl, limited şirketlerde ise genel kurul kararında gösterilen süreyle görev yapmak üzere seçilir. Bu çerçevede, belirli bir süre için göreve getirilen yönetim organı üyesinin üyelik sıfatı, göreve getirildiği süre sonunda kendiliğinden sona erer. Bunun yanında, yönetim organı üyesinin iflasına karar verilmesi veya ehliyetinin kısıtlanması ya da üyelik için gerekli

kanuni şartları yahut şirket sözleşmesinde öngörülen nitelikleri kaybetmesi veya ölümü halinde, bu kişinin üyeliği herhangi bir işleme gerek olmaksızın kendiliğinden sona erer.

İstifa da yönetim organı üyeliğini sona erdirir. İstifa (görevden çekilme), her yönetim organı üyesinin sahip olduğu bireysel bir haktır. Yönetim organı üyeliği zorunlu bir görev olmadığından ve hiç kimse de zorla yönetim organında çalıştırmayacağından, bahsi geçen hakkın kullanımı herhangi bir sınırlamaya tabi değildir. Dolayısıyla, fikir ayrılığı, anlaşamama veya benzeri sebeplerle her zaman yönetim organı üyeliğinden istifa edilebilir (Yavuz, 2014).

Tazminat bakımından önem arz eden ve yönetim organı üyeliğini sona erdiren önemli bir sebep de ilgili üyenin genel kurul tarafından görevden alınmasıdır (azlıdır). Genel kurulun görevden alma yetkisi mutlak ve devredilemez niteliktedir; dolayısıyla sözleşme ile de olsa sınırlandırılmaz. Bu çerçevede, anonim şirketlerde yönetim kurulu üyeleri, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı halinde genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilir. Gündemde bulunmayan konular genel kurulda müzakere edilip karara bağlanamamakla birlikte, yönetim kurulu üyelerinin görevden alınmaları ve yenilerinin seçimi yılsonu finansal tablolarının müzakeresi maddesiyle ilgili sayılır. Limited şirketlerde de genel kurul, haklı sebep bulunsun veya bulunmasın şirket müdürlerini her zaman görevden alabilir; bunların yönetim hakkını ve temsil yetkisini sınırlayabilir. Ayrıca, her limited şirket ortağı, haklı sebeplerin varlığında, müdürlerin yönetim hakkının ve temsil yetkilerinin kaldırılmasını (görevden alınmasını) veya sınırlandırılmasını mahkemeden isteyebilir (TTK md. 364/1, 413, 630).



**Yönetim organı üyeleri ile şirket arasındaki hukuki ilişkinin niteliği öğretide ve yargı kararlarında vekâlet sözleşmesi olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle, görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının kullanımında Türk Borçlar Kanunu hükümlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.**

#### 4. Görevden Alınan Yönetim Organı Üyelerinin Tazminat Hakkı

ETTK'nın 316. maddesinde yer alan "Azlolunan azanın tazminat talebine hakkı yoktur." hükmü gereğince, adı geçen Kanunun yürürlükte olduğu dönemde yönetim organı üyeleri tazminat hakkını haiz değildi. TTK, öğretilerde haklı eleştirilere maruz kalan söz konusu kuralı değiştirmiştir. Bu noktada, anonim şirketler bakımından TTK'nın 364. maddesinin ikinci fıkrasında, " (...) görevden alınan üyenin tazminat hakkı saklıdır."<sup>1</sup> ve limited şirketler bakımından da aynı Kanunun 630. maddesinin dördüncü fıkrasında, "Görevden alınan yöneticinin tazminat hakları saklıdır." hükümlerine yer verilmiştir. Zikredilen düzenlemelerle, görevden alınan anonim şirket yönetim kurulu üyeleri ve limited şirket müdürlerinin tazminat talep etme hakkı, kanuni bir hak haline getirilmiştir. Görevden alınan yönetim organı üyesi ile şirket arasında yazılı bir sözleşme olmasa bile üye tazminat hakkını haizdir.

Tazminat esasen, hukuka aykırı bir eylem sonucunda meydana gelen maddi ve manevi zarara karşılık olarak ödenen bedel, zarar giderimidir. Başka bir anlatımla tazminat, zarar ve ziyan borcunu meydana getiren muamelenin veya fiilin bütün zararlı neticelerini karşılamak üzere verilen

<sup>1</sup> İsviçre Borçlar Kanununun (OR Art.) 705. maddesinin ikinci fıkrasında da, "The claims for compensation of persons thus dismissed are reserved. (Bu şekilde görevden alınan kişilerin tazminat talepleri saklıdır.)" hükmü yer almaktadır (<https://www.admin.ch/opc/en/classified-compilation/19110009/202001010000/220.pdf>), (Erişim-10.02.2020).

bedeldir. Tazminat hakkı; hukuka aykırı fiillerden, sözleşmeye aykırılıklardan veya haksız fiillerden doğabilir (Ayıcı, 2014).

Yönetim organı üyelerinin tazminat isteme hakkının temelinde, şirket ile üyeler arasındaki ilişki bulunmaktadır. Anonim ve limited şirketler ile yönetim organı üyeleri arasındaki hukuki ilişkinin niteliği konusunda öğretide farklı görüşler (Tekinalp, 2013) mevcut olmakla beraber, bu konudaki genel kabul, söz konusu hukuki ilişkinin vekâlet sözleşmesi<sup>2</sup> olduğu yönündedir (Güney, 2008). Bu doğrultuda, görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının tatbikinde, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun (TBK) vekâlet sözleşmesini düzenleyen 502 ilâ 514. maddeleri uygulanır.

Öte yandan, TBK'nın 512. maddesinde, "*Vekâlet veren ve vekil, her zaman sözleşmeyi tek tarafı olarak sona erdirebilir. Ancak, uygun olmayan zamanda sözleşmeyi sona erdiren taraf, diğerinin bundan doğan zararını gidermekle yükümlüdür.*" denilmektedir.

Dolayısıyla, TTK'da düzenlenmemiş olsaydı dahi, görevden alınan yönetim organı üyesi, TBK'nın bahse geçen hükmüne istinaden bu işlem nedeniyle uğramış olduğu zararın tazmini şirketten isteyebilecektir.

Diğer taraftan, yönetim organı üyelerinin tazminat isteyebilmesi için görevin kendiliğinden ve iradi olarak değil, genel kurulca görevden alınmak suretiyle sona ermesi gerekir. TTK'nın 364/2 ve 630/4. maddelerinde geçen "görevden alınan" ibaresi de bu hususu teyit etmektedir. O halde, yönetim organı üyeleri ancak genel kurul tarafından görevden alındıkları takdirde tazminat isteme hakkını haiz olmaktadır. İstifa veya ehliyetin kısıtlanması yahut kanuni ve sözleşme şartlarının kaybedilmesi nedeniyle yönetim organı üyeliğinin kendiliğinden sona erdiği hallerde doğal olarak bunlar ve mirasçıları açısından tazminat isteme

hakkı doğmaz. Aynı şekilde, yönetim organı üyelerinin haklı bir sebebe dayanılarak mahkeme tarafından azledilmeleri halinde de tazminat istenebilir.

TTK, tazminat hakkını görevden alınan tüm yönetim organı üyelerine tanımış, bu konuda üyelerin ortaklar arasından atanıp atanmaması yönünden bir ayrıma gitmemiştir. Dolayısıyla, tazminat hakkına hem ortaklar arasından hem de ortak olmaksızın dışarıdan atanan yönetim organı üyeleri sahiptir. Bunun yanında, bilindiği üzere, yönetim organı, temsil yetkisini bir veya daha fazla üyeye veya müdür olarak üçüncü kişilere devredebilmektedir (TTK md. 370/2). Anılan hüküm kapsamında, yönetim organı üyeleri temsil yetkisini, üyelerden birine ya da dışarıdan üçüncü bir kimseye devretmiş olsalar dahi görevden alınmaları halinde tazminat hakları saklıdır.

Bu açıklamalardan sonra tazminat hakkı TBK'nın 512. maddesi bağlamında ele alındığında, tazminat hakkının doğması için yönetim organı üyesinin uygun olmayan bir zamanda görevden alınması ve bu işlemde dolayı organ üyesinin zarar görmüş olması gerekir. Örneğin, üç yıl için seçilen bir yönetim organı üyesinin bir yılı dolmadan genel kurul tarafından hiçbir neden gösterilmeden azledilmesi ve buna bağlı olarak yönetim organı üyesinin zarar görmesi halinde şirket tazminat ödemekle yükümlü olacaktır. Bununla birlikte, yönetim organı üyesinin haklı sebeple görevden alınması halinde ise bu üyenin tazminat talep edebilmesi mümkün olmayacaktır (Bilgili ve Demirkapı, 2013). Haklı sebep, sözleşmenin devamının taraflardan biri için çekilmez olan, ondan sözleşmeye devam etmesinin beklenemeyeceği bir olgunun ortaya çıkmasıdır. Haklı sebebe örnek olarak; yolsuzluk, özen ve bağlılık yükümü ile diğer kanunlardan ve şirket sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini ağır bir şekilde ihlal edilmesi, birçok şirkette üyelik sebebiyle görevin ifasında güçlük, geçimsizlik, nüfuzun kötüye kullanılması, şirketin iyi yönetimi için ge-

<sup>2</sup> 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununun 502/1. maddesinde vekâlet sözleşmesi, 'vekilin vekâlet verenin bir işini görmeyi veya işlemini yapmayı üstlendiği sözleşme' şeklinde tanımlanmıştır.

<sup>3</sup> TTK'da haklı sebep hallerinin neler olduğu düzenlenmemekle beraber, Anonim Şirketlerin Genel Kurul Toplantılarının Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte, görevden almak için haklı sebep olarak kabul edilebilecek durumlar örneklendirilmiştir.





rekli yeteneğin kaybedilmesi, yetersizlik, devamlı hastalık gibi durumlar verilebilir.<sup>3</sup> O halde, görevden azledilen yönetim organı üyelerinin tazminat hakkı daha çok görevden alınmanın haksız olduğu durumlarda söz konusu olacaktır. Zira azil hakkını kanuna uygun kullanmayan şirket, aradaki sözleşmenin haksız feshi nedeniyle oluşacak sorumluluğu üstlenmektedir (Poroy vd., 2017).

Bununla beraber, genel kurulun haklı sebeplere dayanarak görevden alma kararı vermesi durumunda, eğer haklı sebepler yönetim organı üyesinden kaynaklanıyorsa, genel kurulun görevden alma kararı uygun olmayan zamanda yapılmış ve azledilen yönetim organı üyesi bundan dolayı zarara uğramış olsa bile TBK md. 512'ye dayanılarak tazminat istenemez (Yağcıoğlu, 2018).

Yeri gelmişken belirtelim ki, TTK'da görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının saklı olduğu belirtilmiş, ancak görevini bırakan organ üyesinin şirkete tazminat ödeyip ödemeyeceği hususunda bir düzenlemeye yer verilmemiştir. Önceki bölümlerde açıklandığı üzere, anonim ve limited şirketlerde yönetim organı üyeleri istifa etmek suretiyle görevlerinden ayrılabilirler. İstifa tek

tarafı bozucu yenilik doğuran bir hukuki işlemdir ve istifayla birlikte yönetim organı üyeliği kendiliğinden sona erer. İstifa bir hak olmakla birlikte, TBK md. 512'ye göre uygun olmayan zamanda görevinden ayrılan yönetim organı üyeleri de, şirketin bundan doğan zararı varsa bu zararı gidermekle yükümlüdür.

### 5. Tazminat Miktarının Hesaplanması

TTK'nın 364 ve 630. maddelerinde görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının saklı olduğu belirtilmekle birlikte, tazminat tutarının ne şekilde hesaplanacağı düzenlenmemiştir.

Daha önce ifade edildiği üzere, TBK md. 512 uyarınca, görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat talebinde bulunabilmeleri için zararın doğması şarttır. Ancak şirket, görevin sona ermesi nedeniyle doğan bütün zararlardan değil, sona ermenin gerçekleşme anının sebep olduğu zararlardan sorumludur. Böylelikle tazmini istenebilecek zararlar, görevden alma hakkı uygun olan zamanda kullanılsaydı doğmayacak olan zararlardır. Diğer bir ifadeyle, azil hakkının uygun olan bir zamanda kullanılması halinde malvarlığının bulu-



nacağı durumla, bu hakkın uygun olmayan zamanda kullanılması halinde malvarlığının bulunduğu durum arasındaki fark, zarar olarak tazmin edilecektir. Bununla birlikte, görevden alma yetkisi ne zaman kullanılırsa kullanılsın ortaya çıkması engellenemeyecek olan zararların tazmininin istenememesi gerekir (Yağcıoğlu, 2018).

Peki, zarar miktarı nasıl hesaplanacaktır? Bu hususta Yargıtay'ın kararları yol gösterici niteliktedir. Nitekim Yüksek Yargının ilgili kararlarında; *“TTK'nın 364/2. maddesinde tazminat miktarının nasıl belirleneceği hususunda bir hüküm yer almamakta ise de, anonim şirket yönetim kurulu üyesi ile şirket arasındaki hukuki ilişkilere somut olayın niteliğine uygun olacak biçimde vekâlet akdine ilişkin hükümlerin uygulanabileceği, böylece azledilen üyenin TTK md. 364/2 uyarınca vekâlete ilişkin genel hükümlere göre tazminat isteyebileceği, 6098 sayılı TBK'nın 512. maddesine göre uygun olmayan zamanda sözleşmeyi sona erdiren tarafın diğerinin bundan doğan zararını gidermekle yükümlü olduğu, kural olarak davacı tarafın sözleşmenin haksız olarak feshi halinde dönem sonuna kadar olan ücretini isteyebileceği, bu hususun iş sahibinin temerrüdü halini kapsadığı, bu itibarla ihtilafın çözümünde, dava konusu olaya da uygulanması gereken TBK'nın 408. maddesinin*

*göz ardı edilmemesinin zorunlu olduğu, TBK'nın 408. maddesinin “İşveren, işgörme ediminin yerine getirilmesini kusuruyla engellerse veya edimi kabulde temerrüde düşerse, işçiye ücretini ödemekle yükümlü olup, işçiden bu edimini daha sonra yerine getirmesini isteyemez. Ancak, işçinin bu engelleme sebebiyle yapmaktan kurtulduğu giderler ile başka bir iş yaparak kazandığı veya kazanmaktan bilerek kaçındığı yararlar ücretinden indirilir.”* hükmünü içerdiği, bu durumda mahkemece belirtilen hususlar göz önünde bulundurularak davacının tazminat olarak talep ettiği ücretinden indirilmesi gereken miktarın saptanarak sonucuna göre karar verilmesi gerektiği” belirtilmiştir (Yargıtay 11. H.D.'nin 30.11.2017 tarihli ve E.2016/3773, K.2017/6778 sayılı; 09.01.2017 tarihli ve E.2015/12189, K.2017/120 sayılı kararları).

Söz konusu kararlar bağlamında, görevine son verilen yönetim organı üyesine ödenecek tazminat tutarının, TBK'nın 408 ve 512. maddelerinin dikkate alınarak hesaplanması gerekir. Doğal olarak, meydana gelen zarar ile görevden alınma arasındaki illiyet bağı ve uğranılan zarar, ilgili yönetim organı üyesi tarafından ispatlanmalıdır. Zira kanunda aksine bir hüküm bulunmadıkça, iddia edilen vakiya bağlanan hukuki sonuçtan kendi lehine hak çıkaran taraf iddiasını ispatla yükümlüdür.

Öte yandan, TTK'nın 4. maddesine göre anılan Kanunda öngörülen hususlardan doğan hukuk davaları mutlak ticari davalardır. Görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkı da, zikredilen Kanunda özel olarak düzenlenmiştir. Bu itibarla, görevden alınmaya dönük tazminat davaları ticari davalardır ve bu davaları görmeye iş mahkemeleri değil, asliye ticaret mahkemeleri görevlidir. Dolayısıyla, buna ilişkin davaların asliye ticaret mahkemesinde açılması gerekir. Yargıtay'ın kararları da bu istikamettir (Yargıtay 22. H.D.'nin 19.01.2015 tarihli ve E.2014/28753, K.2015/29 sayılı kararı). Yönetim organı üyelerince açılan tazminat davalarında husumet ise şirket tüzel kişiliğine yöneltilir.

Son olarak ifade edelim ki, görevden alınıp da şirket ortağı olan yönetim organı üyeleri, tazminat talep etmenin yanında, TTK'nın 445 ve devamı maddelerine göre ilgili genel kurul kararının iptali için dava açabilir veya bu kararın butlan olduğunun tespitini isteyebilir.

## 6. Sonuç

Anonim ve limited şirketlerde idare ve temsil organı yönetim organıdır. Yönetim organı, anonim şirketlerde yönetim kurulu, limited şirketlerde ise müdür, birden fazla müdür varsa müdürler kuruldur. Söz konusu şirketlerde yönetim organı üyeliği; ölüm, ehliyetin kısıtlanması, iflas etme gibi nedenlerin yanında, görev süresinin dolması, şirket sözleşmesinde öngörülen niteliklerin kaybedilmesi, Türk Ceza Kanunu kapsamında belli hakları kullanmaktan yoksun bırakılma halleri ile istifa ve görevden alınma (azil) gibi nedenlerle sona ermektedir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda yönetim organı üyelerinin görevden alınmasına bazı sonuçlar bağlanmıştır. Bu sonuçların başında ise görevden alınan yönetim organı üyesinin (yönetim kurulu üyesinin ve müdürlerin) tazminat talep etme hakkına sahip olması gelmektedir. Anılan Kanunda, görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının saklı olduğu hem anonim hem de limited şirketler bakımından özel olarak düzenlenmiştir.

Yönetim organı üyeleri ile şirket arasındaki hukuki ilişkinin niteliği öğretide ve yargı kararlarında vekâlet sözleşmesi olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle, görevden alınan yönetim organı üyelerinin tazminat hakkının kullanımında Türk Borçlar Kanunu hükümlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

Bu kapsamda, görevden alınan yönetim organı üyesinin şirketten tazminat talep edebilmesi için; şirketin azil kararının haklı bir sebebe dayanmaması, haklı bir sebebe dayansa dahi bu sebebin yönetim organı üyesinden kaynaklanmaması, görevden alınan uygun olmayan bir zamanda yapılmış ve yönetim organı üyesinin bundan dolayı zarara uğramış olması gerekir. Tazminata ilişkin davalar ise iş mahkemesinde değil, asliye ticaret mahkemesinde açılır.

## Kaynakça

- AKDAĞ GÜNEY, N. (2008). Anonim Şirketlerde Azledilen Yöneticilerin Tazminat Hakları, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.57, S.1, s.1-34.
- AYCI, E. (2014). Aycı, Ceza Yargılamasında Koruma Tedbirleri Nedeniyle Tazminat, Ankara: Adalet Yayınevi.
- BİLGİLİ, F., DEMİRKAPI, E. (2013). Şirketler Hukuku, Bursa: Dora Yayınları.
- İsviçre Borçlar Kanunu (Federal Act on the Amendment of the Swiss Civil Code) (<https://www.admin.ch/opc/en/classified-compilation/19110009/201704010000/220.pdf>) (Erişim Tarihi-10.02.2020).
- POROY, R., TEKİNALP, Ü. ve ÇAMOĞLU, E. (2017). Ortaklıklar Hukuku-II, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- T.C. Mülga Yasalar (09.07.1956). 6762 sayılı mülga Türk Ticaret Kanunu. Ankara: Resmî Gazete (9353 sayılı).
- T.C. Yasalar (04.02.2011). 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu. Ankara: Resmî Gazete (27836 sayılı).
- T.C. Yasalar (14.02.2011). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu. Ankara: Resmî Gazete (27846 sayılı).
- TEKİNALP, Ü. (2013). Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, İstanbul: Vedat Kitapçılık.
- Ticaret Bakanlığı, 2020 Yılı Ocak Ayı Veri Bülteni, Ankara.
- YAĞCIOĞLU, K. M. (2018). Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeliğinin Sona Ermesi, Ankara: Adalet Yayınevi.
- Yargıtay 11. H.D.'nin 30.11.2017 tarihli ve E.2016/3773, K.2017/6778 sayılı kararı.
- Yargıtay 11. H.D.'nin 09.01.2017 tarihli ve E.2015/12189, K.2017/120 sayılı kararı.
- Yargıtay 22. H.D.'nin 19.01.2015 tarihli ve E.2014/28753, K.2015/29 sayılı kararı.
- YAVUZ, M. (2014). Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinin İstifası, Yaklaşım Dergisi, Ekim 2014, S.262.

### YAZAR HAKKINDA

#### Mustafa YAVUZ

İç Ticaret Genel Müdürlüğü

Ticaret Uzmanı

Tel: 0 507 696 72 84

E-posta: mustafa.yavuz@ticaret.gov.tr

1978 yılında Denizli/Serinhisar'da doğmuştur. 2000 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuş; 2009 yılında da Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde yüksek lisansını tamamlamıştır. 2001 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığında göreve başlayan Yavuz, halen Ticaret Bakanlığında Ticaret Uzmanı olarak görev yapmaktadır.



HAVADA



KARADA



DENİZDE

**TÜRKİYE'NİN HER YERİNDE  
KAÇAKÇILIK İHBARLARINIZ İÇİN**

**ALO  
136**

**GÜMRÜK MUHAFAZA İHBAR HATTI**



T.C.

TİCARET BAKANLIĞI

Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü



# VATANDAŐI GÜVENSİZ ÜRÜNE KARŞI KORUMA KALKANI

Yeni "Ürün Güvenliği ve Teknik Düzenlemeler  
Kanunu ile



Güvensiz ürünün asli sorumlusuna ulaşmak amacıyla izlenebilirlik mekanizması getirildi. tedarik zincirinin her aşamasında, ürünün üreticiden tüketiciye geçen süreçte kaydı tutulacak"



Güvensiz ürünlerin tüketiciden geri çağırılması zorunlu hale getirildi. Böylece tüketicilerin güvensiz üründen kaynaklı mağduriyeti giderilecek.



Güvensiz ürünün sebep olduğu ölüm ve yaralanmalar veya başka bir ürüne verdiği zararlara karşı imalatçı veya ithalatçı, zarar görene karşı tazminatla sorumlu olacak.



Güvensiz ürünlere karşı kamuoyu etkin bir biçimde bilgilendirilecek



E-ticaret de ürün güvenliği denetimlerine başlanacak. Güvensiz ürün satışı yapan internet sayfalarına erişim engellenecek.



T.C. TİCARET BAKANLIğI



**ELİF TOPCU**  
Ticaret Uzmanı

# DOLAYLI VERGİLERİN ASKIYA ALINMASI SÜRECİNDE **ANTREPOCULUK ve BİR MODERN DEPOCULUK ÖRNEĞİ OLARAK EMCS**

Dolaylı vergiler, mal ve hizmet kullanımından kaynaklanan vergilerdir. Vergiye tabi mal ve hizmetlerden yararlanan herkes, gelir düzeyi ne olursa olsun aynı oranda vergi öder. Bu vergilerde vergi mükellefi ile ödeyicisi farklıdır.



Bir başka tanıma göre ise, dolaylı vergiler bir mal veya hizmet üzerinden dolaylı olarak tahsil edilen vergilerdir. Mal ve hizmet satın alırken ödendiğinden, tahsili kolay ve ucuzdur. Katma değer vergisi ile özel tüketim vergisi, dolaylı vergiler arasında yer alır (Eko Diyalog, 2020).

Örneğin İngiltere gümrük mevzuatında dolaylı vergiye tabi eşya örnek olarak bira, şarap, hazır şarap, elma suyu alkollü içecekler, mineral yağ, sigaralar ve diğer tütün ürünleri verilebilir. Doğrudan hem İngiltere'ye hem de AB'ye ithal edilen eşyalar dolaylı vergiye tabidir. Avrupa Birliği'nde ve İngiltere'de dolaylı vergiye tabi eşyaların vergisi askıya alınarak antrepoya giriş izni verilmektedir ya da bunun için eşyalara sahip olmakla birlikte dolaylı vergiye tabi olan bir antrepo sahibi olma zorunluluğu getirilmektedir. Antrepoda dolaylı vergiye tabi eşyanın kayıt altına alınması ve antrepodan çıkarılması İngiltere gümrük mevzuatında yer alan NOTICE 196 başlıklı tebliğin konusudur.

Bu tebliğe göre yetkilendirilmiş dolaylı vergiye tabi eşya antreposuna onayı için yapılan ziyaretlerde dolaylı vergiye tabi olan eşyaların yükümlüsünün kontrolünde olup olmadığı, üretiminin uygun olup olmadığı ve işlemlerin doğru olup olmadığına ilişkin depoculuk faaliyetleri kontrol edilmektedir.

Verginin askıya alındığı eşyalarla ilgili olarak kişiler yetkilendirilmektedir. Dolaylı vergiye tabi eşyanın antrepo işleticisi olarak yetkilendirilmek, kayıtlı kullanıcı olarak onaylanmak ve vergi mükellefi temsilcisi ve kayıtlı taşıyıcı olmak için söz konusu durumlar için talepte bulunanlar belli kriterler açısından değerlendirilmektedir (HM Revenue & Customs, 2019).

Gümrük işlemlerinin daha etkin gerçekleştirilmesi için büyük öneme sahip bu kriterlerin belirlenmesine ilişkin olarak İngiltere gümrük mevzuatında da bölümler yer almaktadır. Yetkilendirilen antrepo sahibinin yükümlülüklerini yerine getirememesi halinde izin ve onay sürecinin kısıtlanabileceği, izin geri alınabileceği veya vergi mükellefiyeti, mülkiyet kaydı vb. gibi avantajların geri alınabileceği ya da parasal yaptırım uygulanabileceği ifade edil-



## **Türkiye Cumhuriyet Gümrük Bölgesinde dolaylı vergilerin askıya alınarak eşyanın antrepoya alınabilmesi için belli iktisadi ve işletme kriterleri öngörülmesi mümkündür.**

mektedir. Bunun yanında, antrepo sahibinin gümrük idaresinin gerçekleştirdiği muhasebe denetimi ve fiziksel denetimine yardımcı olmakla yükümlü olduğunun ifade edildiği ilgili Tebliğ kapsamında denetim süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilere de yer verilmektedir (HM Revenue & Customs, 2019).

Türkiye Cumhuriyet Gümrük Bölgesi'nde ise dolaylı vergilerin askıya alınarak eşyanın antrepoya alınabilmesi için belli iktisadi ve işletme kriterleri öngörülmesi mümkündür. Antrepo işleticisi için belirlenen kriterler, en iyi lojistik uygulamaları başarılmasıyla rekabet avantajı yakalanmasını sağlayacak, kamu ve özel sektörde lojistik yönetim alanını heyecanlı ve çaba gerektiren bir faaliyet sahası haline getirmeyi mümkün kılacaktır.

Lojistik, eski adı lojistik yönetim konseyi olan tedarik zinciri yönetim profesyonelleri konseyinin tanımına göre "müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla madde ve malzeme akışı ile bunların depolanmasını üretimdeki stokları tamamlanan maddeleri bunlara ilişkin hizmetleri ve bilgileri üretim noktasından tüketim noktasına planlayan, uygulayan ve etkinliği kontrol eden bir süreçtir" (Acar ve Çakmak, 2010).

Uluslararası anlamda lojistik işletmelerin karlarını en üst düzeye çıkartmak maksadıyla madde ve malzemelerin bir şekilde depolanması ile akışını sağlayan ve bunları kontrol ederek bu konuda yönetsel sorumluluk yapısı tasarlamaya yarayan bir sistemdir (Acar ve Çakmak, 2010).



Uluslararası anlamda lojistik, işletmelerin karlarını en üst düzeye çıkartmak amacıyla madde ve malzemelerin bir şekilde depolanması ile akışını sağlayan ve bunları kontrol ederek bu konuda yönetsel sorumluluk yapısı tasarlamaya yarayan bir sistemdir.

Lojistiğin belirleyicileri arasında talep, envanter yönetimi, maliyet analizi, bölgesel ve yerleşime ilişkin faktörler yer almaktadır. Genel olarak belirli bir dönem içerisinde üretilmesi, sevk edilmesi veya satılması beklenen birim ürün sayısının ve hacminin öngörülmesi talep kısmını oluştururken etkin bir üretim ve stok kontrolü çerçevesinde şekillenen envanter yönetimi ise firmaların karlılıklarını etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir.

Bunun yanında, yapılan işin hacmi, talebin çeşitliliği, pazarın yoğunluğu, özel fiziksel kontrol gereksinimi, müşteri hizmet ihtiyacı, güvenlik gereksinimleri ve depoların çeşitli maksatlarla kullanımı da depolama kararındaki tercihleri etkiler.

Depolamada seçilecek yeri etkileyen faktörler ise bölgesel belirleyici faktörler ve tesis yeri belirleyici faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

- **Bölgesel Belirleyici Faktörler:** Tedarikçilerin dağıtım hatlarının mevcudiyeti, ulaşım imkanları, arz edilecek pazara yakınlık, hammadde kaynaklarının mevcudiyeti, vergi ve teşvik düzenlemeleri vb. unsurlar
- **Tesis Yeri Belirleyici Faktörler:** Arazinin kalitesi, işgücüne erişilebilirlik, hizmet verilecek hedef müşteri kesimine olan yakınlık, bölgeye sağlanan hizmetler ve maliyetleri vb. unsurlar

Gümrük idaresi açısından, düzenlemelerle getirilen koşullara ek olarak antrepo mülkiyeti için yeterli finansal teminatın sağlandığı, gümrük idaresinin yürüttüğü dolaylı vergi hareketliliği ve kontrol sistemine etkin bilgisayar alt sistemi kurulduğu güvencesi verilmelidir. Dolaylı vergiye tabi eşyanın antrepo kayıtlarının kalıcı ve yasal olarak düzenli bir şekilde tutulması büyük önem taşımaktadır. Antrepo sahibine ilişkin resmi bilgiler ile stoklara ilişkin elektronik kayıtların da gümrük idaresi tarafından kolaylıklar takip edilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Ayrıca firmalardan denetimlere açık olması beklenirken denetim aşamasında gümrük idaresi personeline yardımcı olunması, kayıtların tutulduğu sistemlerin korumasının sağlanması ve izinsiz veri girişlerinin önüne geçilmesi gerekmektedir.



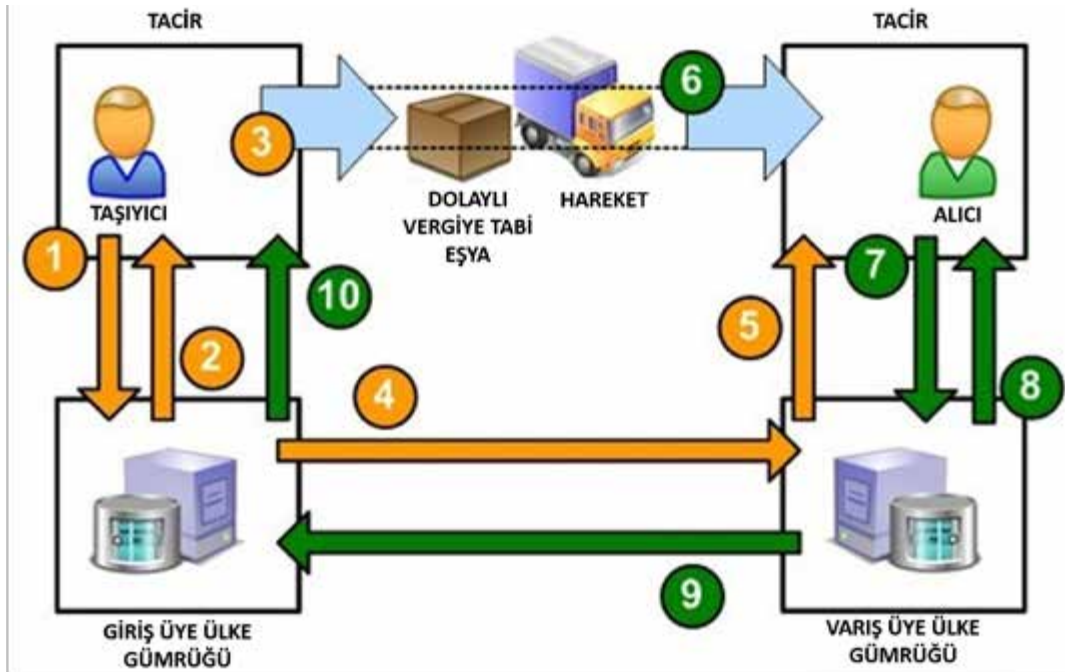
## EMCS: Dolaylı Vergi Hareketi ve Kontrol Sistemi (Excise Movement and Control System)

Dolaylı Vergi Hareketi ve Kontrol Sistemi (EMCS) ile Avrupa Birliği bünyesinde mali kaçaklıkla mücadele için eş zamanlı eşyanın vergisi askıya alındığında bilgi ve kontrollerin sağlanması amaçlanmaktadır. Sistem ile mükellefler için işlemleri basitleştirmek, standart bir elektronik sistemle varış yerine eşyanın ulaşmasından itibaren teminatların hızlıca serbest bırakılmasını hızlandırmak amaçlanırken ayrıca işlemlerin kağıtsız bir ortamda gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

EMCS kapsamında dolaylı vergiye tabi eşyanın her aşamada elektronik idari belge ile takibi yapılırken bu belge kapsamında ilk taşıyıcı tarafından konşimento bilgileri de dahil olmak üzere Avrupa Birliği içerisindeki hareketi kaydedilmektedir.

EMCS aşamaları kapsamında elektronik idari belgesi, sevk edilen Avrupa Birliği üyesi devleti tarafından onaylanır Avrupa kayıt işlemcileri taşıyıcı ve göndericinin vergi numaralarını kontrol eder. Giriş gümrük üye ülke bölgesinden varış üye gümrük bölgesine elektronik yönetim belgesi transfer edilir. Varış üye ülke idaresi alıcıya elektronik idari belgesini iletir. Alıcı dolaylı vergiye tabi eşyayı aldığına ilişkin faturanın raporunu sunar. Bu rapor eksiklikler veya fazlalıklar gibi her türlü anormallikleri de içermelidir. Faturaya ilişkin rapor hareketi sona erdiren ve dolaylı vergiye tabi eşyanın mali teminatını yenileyen taşıyıcıya gönderilir (HM Revenue & Customs, 2019).

### Şekil 1: Dolaylı Vergi Hareketi ve Kontrol Sistemi Aşamaları



1- Taşıyıcı elektronik idare belgesini sunar

2- Varış üye ülke gümrüğü elektronik idare belgeyi teyit eder ve taşıyıcıya kayıt numarası ile birlikte geri gönderir

3- Taşıyıcı dolaylı vergiye tabi eşyayı nakleder

4- Giriş üye ülke gümrüğü varış üye ülke gümrüğüne elektronik idari yönetim belgesini aktarır.

5- Varış üye ülke gümrüğü elektronik yönetim belgesini alıcıya yönlendirir

6- Varış ülkesine dolaylı vergiye tabi eşyalar gelir

7- Alıcı faturanın bir raporunu sunar

8- Varış üye ülke gümrüğü faturanın raporunu teyit eder ve alıcıya gönderir

9- Varış üye ülke gümrüğü giriş üye ülke gümrük idaresine faturanın raporunu aktarır

10- Giriş üye ülke gümrüğü taşıyıcıya faturanın raporunu iletir





Avrupa Birliği bünyesinde faaliyet gösteren ticaret erbabının gümrük vergisinin taraflarca askıya alınmasında dolaylı vergiye tabi eşyanın tesellüm ve sevkiyatında EMCS aşamaları kullanılmaktadır. Normal şartlar altında bu sistem kapsamında İngiltere ve AB arasında gümrük vergisinin askıya alınması sürecinde dolaylı vergiye tabi eşyanın hareketlerinde yazılı belge yoktur. Bu sistem ile birlikte dolaylı vergiye tabi eşyanın askıya alınması koşullarının oluşturulmasında ve eşya ticaretinde yasa dışı yollara başvurulmasının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

### Sonuç

İngiltere örneğinden yola çıkılarak ülkemizde de yasal düzenlemeler uyarınca tutulan stok kayıtlarının ve eşyanın hareketinin izlenmesinin EMCS gibi bir sistem üzerinden gerçekleştirilmesinin verginin askıya alınma sürecinde firmalara belli bir süre finansal açıdan destek sağlayacağı ve eşyanın ithal edildiği ülkeden itibaren taşınması sürecinde giriş ve çıkışlarında kontrol edilmesinde kolaylıklar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Acar, Z. ve Çakmak, E. (2010) Depolama ve Depo Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eko Diyalog (2020). Dolaylı Vergi Nedir, Dolaylı Verginin Tanımı ve Çeşitleri, Erişim: <http://www.ekodialog.com/Konular/dolayli-vergi-nedir-dolayli-verginin-tanimi-ve-cesitleri.html> (Erişim Tarihi: 29.05.2020)
- HM Revenue & Customs (2019). Excise Notice 196: excise goods - registration and approval of warehousekeepers, warehouse premises, owners of goods and registered consignors, Erişim: <https://www.gov.uk/government/publications/excise-notice-196-excise-goods-registration-and-approval-of-warehousekeepers-warehouse-premises-owners-of-goods-and-registered-consignors>, (Erişim tarihi: 29.05.2020)



**Avrupa Birliği bünyesinde faaliyet gösteren ticaret erbabının gümrük vergisinin taraflarca askıya alınmasında dolaylı vergiye tabi eşyanın tesellüm ve sevkiyatında EMCS aşamaları kullanılmaktadır.**

#### YAZAR HAKKINDA

##### Elif TOPCU

Risk Yönetimi, Tasfiye ve Döner Sermaye Genel Müdürlüğü  
Ticaret Uzmanı  
Tel: 0312 449 2878  
E-posta: E.Topcu@ticaret.gov.tr

1976 Kastamonu doğumludur. 1999 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümünden mezun olmuştur. 2002 yılında Gümrükler Genel Müdürlüğüne Ticaret Uzman Yardımcısı olarak görevine 2004 yılından itibaren Ticaret Uzmanı olarak devam etmiş, 2009 yılından itibaren Tasfiye Hizmetleri Genel Müdürlüğünde görev yaptıktan sonra 2019 yılı itibarıyla Risk Yönetimi Tasfiye ve Döner Sermaye Genel Müdürlüğünde görev yapmaktadır. Kıymet, Geçici İthalat ve E-ihale konularında çalışmalar yürütmüştür. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

**RABİA GİZEM ÇALIŞ**

Mali Hizmetler Uzmanı/Doktora Öğrencisi

# Yönetim Teori Okulları ve Koontz'un "Teori Ormanı"

Basit haliyle fonksiyonel teori otoriteyi "başkaları tarafından sorgulanmadan itaat edilen kararları alma gücü" olarak tanımlarken; evrimsel teori, diğerleri tarafından kabul edilen kararları alma hakkı olarak tanımlamaktadır.



## Özet

Yönetim düşüncesini oluşturan çok sayıda farklı görüş aynı ölçüde farklı yönetim teorisinin de oluşmasına neden olmuştur. Bu çalışmada ilk olarak farklı düşünürlere ait teori okulları incelenecek sonrasında ise yönetim teorilerini karmaşık ve giderek daha da sık hale gelen bir ormana benzeten Koontz'un teori okulları üzerine düşüncelerine yer verilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Teori Okulları, Teori Ormanı, H. Koontz

## Giriş

Organizasyon teorisine ilişkin literatür tarandığında teorilere ilişkin tek ortak noktanın aslında tek bir ortak teori tanımının yapılamadığı olduğu görülmektedir. Çalışmalarda birçok yönüyle birbirinden ayrılan oldukça fazla sayıda organizasyon teorisi tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Peki neden çok sayıda organizasyon teorisi var? Tüm organizasyon teorilerini kapsayacak tek bir genel bir teori oluşturmak neden bu denli zordur? Bu soruları cevaplamak için iki duruma dikkat etmek gerekir. Birincisi, organizasyonlar düşünmeye değer birçok teorik problemin meydana geldiği karmaşık yapılardır (Tsoukas, 2003: 309). Organizasyon teorileri, tek bir süper teori çatısı altında birleştirilemeyecek kadar farklıdır. İkincisi ise her bir teorisinin oluşumunun farklı bakış açılarından beslenmesidir. Bu farklı bakış açılarına neden olan iki unsurdan birincisi araştırmacının araştırma niyeti, ikincisi ise kullanılan yöntemdir (Tsoukas, 2003:311). Farklılıkları anlamlı kılmak adına örgütsel teorileri metod aracılığıyla sistematik hale getirenler (Astley ve Van de Van, 1983; Morgan, 1979) kadar araştırmacının niyetini ön planda tutanlar (Connel, 1996) da vardır.

Organizasyon teorilerine ilişkin bu çeşitlilik bir yerde yönetim düşünce sistemini oluşturan teori okullarının da çeşitliliğine yol açmıştır.



## Organizasyon teorileri, tek bir süper teori çatısı altında birleştirilemeyecek kadar farklıdır

Bu çalışmada ilk olarak yönetim düşünce sistemini oluşturan farklı düşünürlerin farklı okullara ilişkin görüşleri incelenecek sonrasında ise Harold Koontz'un yönetim teori okullarına ilişkin sınıflandırılması incelenecektir.

### 1. Yönetim Düşünce Sistemine İlişkin Okullar

Yönetim düşünce sistemine ilişkin okullar, genel hatları itibarıyla aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Rudani, 2013:49).

Yönetim Okulları	Klasik Okul	1. Bilimsel Yönetim 2. Yönetimsel Yönetim
	Neoklasik Okul	1. Davranışsal Okul 2. İnsan İlişkileri Okulu
	Modern Okul	1. Sistem Yönetimi Okulu 2. Sosyal Sistem Okulu 3. Koşul Bağlılık Okulu / Durumsallık Yaklaşımı
	Diğer Okullar	1. Deneysel Okul 2. Yönetim Süreci Okulu 3. Karar Teorisi Okulu 4. Kantitatif/ Matematiksel Okul 5. İnsan Kaynağı Yaklaşımı



**Mikro yaklaşımda yer alan teoriler; olasılık, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramı iken makro düzeydekiler; popülasyon ekolojisi ve yeni kurumsal teoridir.**

Bu genel sınıflandırmanın yanı sıra yönetim sürecine ilişkin farklı teorisyenler farklı sınıflandırmalar yapmışlardır.

Bunlardan ilki, Pugh ve Hickson (2007) tarafından “Büyük Örgüt Yazarları” isimli kitapta yer alan sekiz farklı sınıflandırmadır;

1. Örgüt Yapısı
2. Örgütün İçinde Bulunduğu Çevre
3. Örgütün Fonksiyonları/ Örgütsel Pratikler
4. Örgütün Yönetimi
5. Örgütte Karar Alma
6. Örgütteki İnsan Davranışları
7. Örgütsel Değişim ve Öğrenme
8. Toplum İçinde Örgüt

McKinley ve Moon (2003) ise çağdaş teoriler içinde ön plana çıkarak belirgin hale gelen beş farklı teori okulu sınıflandırması yapmışlardır. Düşünürler bu sınıflandırmanın temelinde makro ve mikro yaklaşımları gözetmişlerdir. Örgütün bireysel görev ortamına adaptasyonu olarak tanımlanabilecek mikro yaklaşım ile örgütün büyüklüğü ve çok sayıda örgütün yer aldığı alan olarak tanımlanabilen makro yaklaşım okullara ilişkin sınıflandırmanın temelini oluşturmaktadır. Mikro yaklaşımda yer alan teoriler; olasılık, işlem maliyeti ve kaynak bağımlılığı kuramı iken makro düzeydekiler; popülasyon ekolojisi ve yeni kurumsal teoridir (2003: 346).



Greenwood (1974) ise üç ana başlık altında on farklı teori sınıflandırması yapmıştır. Ana başlıklardan ilki, üretim yönetimi ve yönetim bilimidir. Bu başlık altında karar teorisi, yöneylem araştırmaları, kantitatif metot, sistem teorisi ve sibernetik yani tüm karmaşık sistemlerin denetlenmesi ve yönetilmesi yer almaktadır. İkinci ana başlık personel yönetimi, insan ilişkileri, örgütsel davranış ve örgüt teorilerinden oluşmaktadır. Üçüncü ve son başlık ise, temel yönetim teorisi ve felsefesi olup bu başlık altında ise süreç, işletme ve toplum, karşılaştırmalı yönetim teorisi ve pratiktir.

Greenwood belirlediği bu başlıkların altında yer alan okulları ise şu şekilde sıralamaktadır (Greenwood, 1974: 503);

1. Üretim ve personel yönetimi
2. Yönetim süreci ilkeleri ve teorisi
3. İnsan ilişkileri, örgütsel davranış ve organizasyon teorileri
4. Yönetim bilimi
5. Karar teorisi
6. Yöneylem araştırmaları
7. Kantitatif metot ve modeller
8. Sistem teorisi
9. Yönetim felsefesi: iş ve toplumsal çevresi
10. Karşılaştırmalı teori: uluslar ve kültürler arası karşılaştırma

Waino Suojanen yönetim teorilerini sınıflandırdığı makalesinin giriş bölümünde makalenin amacının yönetim ormanındaki otları ortadan kaldırmak olduğunu söyler. Bunun ise yönetim alanındaki kesinliği büyük ölçüde sağlanan teorilerin tanımlanmasıyla mümkün olacağını belirtir (Suojanen,

1963:7). Teori okullarına ilişkin sınıflandırmasını fonksiyonel ve evrimsel biyolojiye paralel olacak şekilde fonksiyonel ve evrimsel yönetim olarak iki gruba ayırır. Yazar, fonksiyonel ve evrimsel teori arasındaki farkı Weber ve Tompson'un otorite düşünceleri üzerinden açıklar. Basit haliyle fonksiyonel teori otoriteyi "başkaları tarafından sorgulanmadan itaat edilen kararları alma gücü" olarak tanımlarken; evrimsel teori, diğerleri tarafından kabul edilen kararları alma hakkı olarak tanımlamaktadır (Suojanen, 1963: 12).

Fonksiyonel teoride otoritenin meşruluğu yöneticinin hiyerarşik konumuna ya da gücüne bağlıdır. Evrimsel teoride ise otoritenin temeli yöneticinin profesyonel başarısından kaynaklanan kişisel ünüdür. Fonksiyonel teori otoritenin yetkilerini vurgularken evrimsel teorideki ilişkili düşünce bireyin bağımsızlığıdır. Buradaki bağımsızlık kavramı ise profesyonel başarı ile tanımlanabilir (Suojanen, 1963: 14).

Ona göre fonksiyonel örgüt teorisi, kriz odaklı örgütlerdeki yapısal problemlere optimal çözümler sağlarken evrimsel teori, bilgi odaklı örgütlerdeki problemlere çözümler önerir (Suojanen, 1963: 15). Yönetim Teorisi Okullarını;

- Yönetim Süreci Okulu
- Ampirik Okul
- İnsan Davranışı Okulu
- Sosyal Sistem Okulu
- Karar Teorisi Okulu
- Matematiksel Okul

şeklinde sınıflandırmıştır.

Bu okullardan yalnızca Yönetim Süreci Okulunu fonksiyonel teoriye dâhil etmiş diğerlerini evrimsel teori altında incelemiştir (Suojanen, 1963: 10).

M.D. Richards ve P. S. Greenlaw ise yönetim teorisi okullarını yedi başlıkta toplamıştır.

Diğer sınıflandırmalardan farklı olarak okulları basit, kompleks, belirli ve belirsiz olarak sınıflandırdıkları problem türlerine göre ayırmışlardır (Richards ve Greenlaw, 1972: 603).



**Basit haliyle fonksiyonel teori otoriteyi "başkaları tarafından sorgulanmadan itaat edilen kararları alma gücü" olarak tanımlarken; evrimsel teori, diğerleri tarafından kabul edilen kararları alma hakkı olarak tanımlamaktadır.**

	Belirli	Basit	Belirsiz	Karmaşık
Bilimsel Yönetim Okulu	*	*		
Bürokrasi Okulu Yönetim Süreci Okulu	*			*
İnsan İlişkileri Okulu Davranış Bilimleri Okulu		*	*	
Kantitatif Okul Sistem Okulu			*	*

Bilimsel Yönetim Okulu, tabloda "belirli ve basit" bölümünde gösterilmektedir. Buna göre, söz konusu okul belirsizliği giderici önlemler üzerinde durmaktadır. Bu önlemler arasında yöntemlerin belirlenmesi, görevlerin standart hale getirilmesi, kontrol mekanizmalarının aktif olması, vasıflı eleman seçilmesi ve bu elemanların eğitilmesi sayılabilir. Bilimsel Yönetim Okuluna göre, örgütlerin zayıf yönleri belirlenirse örgüt tahmin edilebilir ve yönetilmesi kolay hale gelir.

Bürokrasi Okulu ile Yönetim Süreci Okulu tablonun "belirli ve karmaşık" alanında yer almaktadır ve örgütün karmaşık sorunlarını ele almıştır. Karmaşıklık azaltmak için farklılaştırılmış görev tanımları



**Koontz 1961 yılında yayınladığı “Yönetim Teorisi Ormanı” isimli makalesinde yönetim teorilerine ilişkin çeşitli yaklaşımların bir çeşit kafa karışıklığına ve yıkıcı bir orman savaş alanına neden olduğunu belirtmiştir**

ve örgüt yapıları geliştirmek, sabit pozisyonlar belirlemek gibi önlemler almaktadırlar. Belirsizlik sorunlarını çözmekle birlikte genel olarak örgütün belirli ve karmaşık bir sistem olduğunu kabul etmektedir (Richards ve Greenlaw, 1972: 603).

İnsan İlişkileri Okulu ve Davranış Bilimleri Okulu tablonun “basit ve belirsiz” bölümünde yer almakta ve beşeri unsurları ön plana çıkarmaktadır. Beşeri unsurların örgüt sistemini etkilediğini vurgulamış ve diğer okulların mekanik sabitleştirme yöntemlerini eleştirmişlerdir. Sistem Okulu ise “belirsiz ve karmaşık” alanında yer almakta ve örgütü çevresiyle ve diğer örgütlerle girdi-çikti ilişkisi kuran bir alt sistem olarak kabul etmektedir (Richards ve Greenlaw, 1972: 604).

George Terry'nin yönetim okullarına ilişkin sınıflandırmasını değerlendirmeden önce yönetimin fonksiyonlarına ilişkin sınıflandırmasına bakmakta fayda vardır. O yönetimi, planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol olmak üzere dört fonksiyon şeklinde tanımlamıştır Terry, 1968: 148). Yönetim düşünce okullarına ilişkin sınıflandırmasını da bu fonksiyonlar üzerinden tanımlamıştır. Örneğin Terry, bilimsel yönetim okulunun yönetimin tüm fonksiyonlarına ilişkin cevap ararken faydası olacağını belirtmiştir (Baransel, 1993: 87).

Bununla birlikte yönetsel karar okulunun da yönetim süreciyle ilgili karar alacak herkesi ilgilendirmesi nedeniyle tüm fonksiyonlara katkıda bulunacağını belirtmiştir.

Terry, yönetim teorisi okullarının yönetim sürecini oluşturduğunu söylediği temel fonksiyonlara verdiği önemin farklı olduğunu belirtmiştir.

## **2. H. Koontz'un Yönetim Düşüncesine İlişkin Belirlediği Okullar**

Yukarıda yönetim düşünce okullarına ilişkin farklı düşünülere ait sınıflandırmalara yer verilmiş olup bu başlık altında H. Koontz tarafından yapılan sınıflandırmalara bakılacaktır.

Koontz 1961 yılında yayınladığı “Yönetim Teorisi Ormanı” isimli makalesinde yönetim teorilerine ilişkin çeşitli yaklaşımların bir çeşit kafa karışıklığına ve yıkıcı bir orman savaş alanına neden olduğunu belirtmiştir (1961: 175). Onun deyimiyle bu ormanı biraz seyreltmek ve yönetim teorilerinin içerdiği sorunlara ışık tutabilmeyi kolaylaştırmak adına farklılıklara ilişkin kısa açıklamalarla yönetim süreç teorilerini okullara ayırmıştır (1961: 1976).

Okulları her bir yaklaşımın nüanslarına değinmeden genel bir bakış açısı ile altı ana başlık altında sınıflandırmıştır. Bu okulları aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Yönetim Süreci Okulu
- Sosyal Sistem Okulu
- Deneysel Okul
- Karar Teorisi Okulu
- İnsan Davranışları Okulu
- Matematiksel Okul

1980 yılında yayınladığı “The Management Theory Jungle Revisited” isimli makalesinde ise ilk makalesinde kullandığı yönetim ormanı metaforundaki ormanın iyice yoğunlaşıp içinden geçilmez bir hale geldiğini belirtir. Yönetim ormanının neredeyse iki katı teori ile var olmaya devam ettiğini söyler ve on bir adet yönetim teori okulu sıralar (Koontz, 1980: 176);



Yönetim Düşünce Okulları	Temel Yönetim Fonksiyonları			
	Planlama	Örgütlenme	Yürütme	Kontrol
Geleneksel Okul	Az	Az	Az	Orta
Bilimsel Yönetim Okulu	Çok	Az	Az	Orta
İnsan Davranışı Okulu	Az	Orta	Çok	Az
Sosyal Sistem Okulu	Az	Çok	Çok	Az
Sistem Yönetimi Okulu	Çok	Az	Az	Çok
Yönetsel Karar Okulu	Çok	Az	Az	Çok
Kantitatif Okul	Çok	Az	Az	Çok
Yönetim Süreci Okulu	Çok	Çok	Çok	Çok

- Ampirik Okul
- Sistem Okulu
- Kişilerarası İlişkiler Okulu
- Matematiksel Okul
- Grup Davranışları Okulu
- Durumsallık Yaklaşımı
- İş birlikçi Sosyal Sistem Okulu
- Yönetmel Roller Okulu
- Sosyo-teknik Sistem Okulu
- Operasyonel Teori Okulu
- Karar Teorisi Okulu

Koontz'un ilk makalesindeki ampirik, karar alma teorisi ve matematiksel okul teorisi yeni makalesinde de aynen kalmıştır. Benzer şekilde, ilk hali yönetim süreci olan teori operasyonel teori olarak yeniden adlandırılmış ve kendine yer bulmuştur. Sosyo-teknik sistem yaklaşımı ise 1951 yılında Eric Trist tarafından ortaya atılmış olmasına rağmen 1963 yılında özellikle de Rosenzweig'in çalışmaları ile yaygın bir görüş haline gelmiştir (Koontz, 1980: 176).

Koontz, insan davranışları okulunu kişilerarası ilişkiler ve grup davranışları olarak ikiye ayırmıştır. Orijinal sosyal sistem yaklaşımını ise işbirlikçi sosyal sistem yaklaşımı olarak güncellemiştir. Yönetmel Roller Okulu ise Henry Mintzberg'in 1973'teki çalışmalarıyla kimlik kazanmıştır.

Koontz'un yeniden sınıflandırdığı on bir teori okuluna ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

### 2.1. Ampirik Okul

Genel anlamıyla ampirik okul, yönetimi deneyimlere ilişkin çalışmalar olarak tanımlar. Gerçek yönetim uygulamalarına ve örgütlerin incelenmesine dayanır ve her durumun ve sorunun kendine özel koşulları olduğunu varsayarak yönetimi bu durumları analiz edecek bir araç olarak görür (Koontz, 1961: 178).

Örgüte ilişkin ampirik yaklaşım temelde bir şeyin olması veya olmamasının altında yatan nedenleri bulmayı hedeflemelidir. Ancak genellemeler yapmaya uygun değildir çünkü geçmişte ne olduğunun yakın gelecekteki farklı bir problemi çözmede herhangi bir yardımı yoktur. Yönetimin bir "nasıl yapılmış" analizi olduğunu kabul etmekle birlikte geçmişte olanlarla gelecekte olabileceklerin karşılaştırılabildiği bir bilim olmadığı açıktır. Hatta geçmişte doğru olan bir tekniğin bugüne uymayacağı düşüncesiyle geçmiş tecrübelerle olan fazla güven ciddi tehlikelere neden olmaktadır. Bu nedenle de ampirik okulun başarılı olması problem çözme becerisinin kazanılmasıyla gerçekleşir (Koontz, 1980: 177).

Koontz'a göre eğer başarılı yöneticilerin deneyimlerini ve yönetimde yapılan hataları anlamak ya da yönetime dair problemleri çözmek ister-



sek öyle ya da böyle en efektif yönetim tekniğini anlamak ve uygulamayı öğrenmek zorundayız (1961: 177).

Ampirik okulun başarılı ve hatalı uygulamaların incelenmesi ile etkili yönetim biçiminin saptanabileceği düşüncesiyle süreç okulu teorisine de yaklaşmaktadır (Baransel, 1993: 76).

## 2.2. Kişilerarası İlişkiler Okulu

Koontz 1961 yılında yazdığı makalesinde insan davranışı okuluna yer vermiş ancak 1980'de kaleme aldığı makalesinde insan davranışı okulunu kişilerarası ilişkiler ve grup davranışı okulu olarak iki başlığa ayırmıştır.

Kişilerarası ilişkiler okulu, basit haliyle kişilerarası ilişkileri ön plana alan ve yaklaşımı davranışsal olan bir okuldur (Baransel, 1993:77). Koontz bu okulun temel olarak, yönetimin insanlar tarafından yapılan şeyleri içerdiği ve dolayısıyla da yönetim

çalışmasının kişilerarası ilişkilere odaklanması gerektiğini belirtir (Koontz, 1980: 177). Kişilerarası ilişkiler okulu planlama, örgütlenme ve kontrol gibi kavramları reddeder (Koontz ve Wehrich, 2010:16).

Bu okulda yer alan düşünürler bireye ve onun psiko-sosyal bir varlık olmadaki motivasyonlarına odaklanırlar. Bu okula göre yöneticiler amatör birer psikiyatr olsalar bile insan ilişkilerini sanat olarak vurguladıklarında örgütü anlayabilirler.

Okuldaki düşünürlerin bir kısmı yöneticilik ile liderlik aynı kefedede olmamasına rağmen yöneticiliği liderlik olarak görmüş ve tüm liderlik faktörlerini yönetim olarak ele almışlardır. Geri kalan düşünürler ise yöneticiler için yararlı olan motivasyon ve liderlik kavramlarına ışık tutmuşlardır (Koontz, 1980: 178). Koontz'a göre, kişilerarası ilişkiler üzerine yapılan çalışmaların yararlı ve önemli olduğu inkâr edilemez fakat kişilerarası davranışların bütün yönetim alanına yayılması zor gözükmektedir (Koontz, 1980: 178).

### 2.3. Grup Davranışı Okulu

Koontz bu okulu açıklarken kişilerarası ilişkiler okulu ile yakın ilişkide olması nedeniyle karıştırılabileceğini söyler. Aradaki farkın grup davranışı okulunun kişilerarası ilişkileri değil de grup içindeki insan davranışlarını dikkate alması olarak belirtir. Bu nedenle de grup davranışı okulu bireysel psikolojiden ziyade sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikolojiye dayanma eğilimindedir (Koontz, 1980: 178).

Grup davranışı okulu, örgütlenmiş kurumların birden fazla sosyal organizmanın birleşiminden meydana geldiğini ortaya çıkarmıştır (Koontz ve O'Donnell, 1976:58). Okulun örgütü oluşturan grupların ve grupları oluşturan üyelerin davranışlarıyla ilgili ortaya çıkarttığı bilgiler örgüt içi davranışın etkinliğini artırmaya yönelik önlemlere ışık tutmuştur (Baransel, 1993:77).

Grup davranışı okulu genellikle "örgütsel davranış olarak adlandırılmaktadır. Bu şekilde kullanıldığında "örgüt" kelimesi sistem veya örgütteki grup ilişkileri anlamlarına refere edecek şekilde kullanılmaktadır. Zaman zaman da Chester Barnard'ın kullandığı haliyle "iki veya daha fazla kişinin iş birliği" anlamına gelecek şekilde kullanılmaktadır (Koontz, 1980: 177).

Koontz'a göre bu okulun üyelerinin yaptığı hata genellikle örgütsel davranış ve yönetim arasında yapay bir bağ kurma eğiliminde olmalarıdır (Koontz, 1980: 178). Bu okul genellikle ilkeler, teoriler, teknikler gibi yönetsel kavramlarla bağlantılı değildir. Daha çok örgütsel yapı, işe alma, planlama ve kontrol etme gibi kavramlarla yakından ilgilidir (Koontz ve Wehrich, 2010:16).

### 2.4. İş Birlikçi Sosyal Sistem Okulu

Kişilerarası ve grup davranış yaklaşımlarının bir modifikasyonu, bazı davranış bilimcilerin iş birliğine dayalı sosyal sistemler olarak insan ilişkilerinin çalışmasına odaklanması olmuştur. Bunun sebebi ise, çalışmaların temelinde olayların sistem olarak değerlendirilmesidir. (Baransel, 1993: 78).

İnsan ilişkilerinin sosyal sistem olduğu fikrine öncelik eden isim Pareto'dur (Baltacı, 2019: 3). Bu



**Barnard, yönetim sürecinin esaslarını açıklamak amacıyla insanın kabiliyet ve kapasitesinin sınırlı olmasına dayanan iş birliği zorunluluğu ve buna bağlı olarak da iş birliği sistemleri teorisini geliştirmiştir**

fikrin modern düşünceye taşınması ise Chester Barnard ile olmuştur (Koontz, 1980: 178). Barnard, yönetim sürecinin esaslarını açıklamak amacıyla insanın kabiliyet ve kapasitesinin sınırlı olmasına dayanan iş birliği zorunluluğu ve buna bağlı olarak da iş birliği sistemleri teorisini geliştirmiştir. (Baransel, 1993: 78). O, sosyal sistemleri iki veya daha fazla insanın fikirleri, güçleri, arzuları ve düşüncelerinin iş birlikçi etkileşimi olarak algılamıştır (Koontz, 1980: 178).

İş birlikçi sosyal sistem okulu çalışmalarında farklı sosyal grupların kültürel ilişkiler belirlediği ve bu ilişkileri birbirine bağlı ve bütün haline getirerek bir sistem oluşturdukları sonucuna varmışlardır (Koontz ve O'Donnell, 1976: 60). Sosyal grupları ele alması yönüyle grup davranışı okuluna benzemekle birlikte grup davranışlarını geniş bir sosyal sistem içerisinde değerlendirmesiyle bu yaklaşımdan ayrılır (Baransel, 1993: 78).

### 2.5. Sosyoteknik Sistem Okulu

Sosyoteknik sistem yaklaşımı örgütün birbirleriyle etkileşim içinde olan sosyal ve teknik sistemlerden oluştuğu görüşüne dayanır. Tavistock Enstitüsünün kömür madeninde yaptığı bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Koontz, 1980:179). Çalışmalar sadece mavi yakalı diye adlandırılan işçi sınıfı ve düşük seviyeli ofis işleri üzerine odaklanmış olup yönetime ilişkin bir çok bilgi göz ardı edilmiştir (Koontz ve Wehrich, 2010:16).

Araştırmaların sonucunda makine ve metot gibi teknik sistemlerin sosyal sistem üzerinde kuvvetli etkisinin olduğu fark edilmiştir. Yani, insanların



tutumlarının ve grup davranışlarının insanların çalıştığı teknik sistem tarafından etkilendiğini keşfetmişlerdir. Buradan çıkan sonuç sosyal ve teknik sistemlerin bir arada düşünülmesi gerekliliği ve yöneticinin ana görevinin bu iki sistemin uyum içinde hareket etmesini sağlamak olduğudur (Koontz, 1980: 179). Koontz ve O'Donnell, bu tarz bir sosyal ve teknik sistem birleşmesinin özellikle fabrikalarda görülmekle birlikte diğer örgütlerde de faaliyetlerin sürdürülebilmesi için uygulandığını belirtmişlerdir (1976: 61).

Sosyoteknik sistemlerde dört temel girdi vardır. Bunlardan ilki kişilikleri, becerileri, güdüleri, değerleri, tavrı ve düşünceleri olan işçilerden oluşan beşeri girdidir. İkincisi sermaye malları, üretim teknikleri, teknik ve yönetsel özellikleri de olan teknolojik girdilerdir. Üçüncü girdi, çalışan ve görevleri arasındaki ilişkileri, politika ve kontrol yöntemlerini içeren örgütsel girdidir. Örgütsel girdi üzerinde etkili olan ise teknolojik girdidir. Teknolojik girdi örgütsel girdiyi şekillendirir; bunun sonucunda da farklı teknolojiler farklı örgütsel davranış ve gereklilikleri meydana getirir. Ve nihayet dördüncü ve son girdi ise diğer girdilere uygun şekilde örgüt içinde oluşan sosyal girdidir (Baransel, 1993:97).

## 2.6. Karar Teorisi Okulu

Yönetim teorisinin temel odak noktası karar vermektir ve geri kalan tüm yönetim düşüncesi bunun etrafında şekillenmektedir. Karar teorisi okulu genel olarak kararın ussallığı üzerine odaklanmakta-

dır. Bu kapsamda düşünürler çalışmalarını kararın ya da kararı veren kişi veya grubun ya da karar sürecinin incelenmesiyle sınırlamaktadırlar (Koontz ve O'Donnell, 1976: 61).

Baransel söz konusu teori okulunun temelini, bir iktisat teorisi olan tüketici tercihi teorisinin oluşturduğunu söyler. Ona göre teori, kararsızlık eğrileri, marjinal fayda, belirsizlik durumlarındaki iktisadi davranış eğilimleri vb gibi temelde iktisat düşüncelerinden doğmuştur (1993:80).

Koontz ve Wehrich'e göre bazı teorisyenler karar teorisini tüm örgüt faaliyetlerinin incelenmesi için bir sıçrama tahtası olarak kullanırlar. Karar teorisi, karar verme süreçleri, bireysel karar alma, karar alıcıların değerleri, karar almak için doğru bilgi, örgüt yapısının doğası, grupların sosyal tepkileri gibi birçok kavramı içerecek şekilde sınırları kesin tanımlanmayacak şekilde genişlemiştir (2010:15).

## 2.7. Sistem Okulu

Sistem temelde karmaşık bir birlik oluşturmak için birbirine bağlı veya birbirine bağımlı şeylerin oluşturduğu bir gruptur (Koontz, 1980:179). Bu şeyler, otomobilin motoru gibi mekanik; insan vücudunun bir bileşeni gibi biyolojik ya da yönetim alanında yer alan kavramların ve tekniklerin en iyi şekilde entegre olması gibi teorik olabilir (Koontz ve Wehrich, 2010:19). Her ne kadar onları daha açık şekilde analiz etmek için sınırlandırsak da evren dâhil bütün sistemler kendilerini etkileyen çevreyle etki-

leşim içindedirler. Bu da örgütlerin açık sistemler olmasına neden olmaktadır.

Sistem teorisinin fizik ve biyoloji alanındaki uzun süreli kullanımı sistem bilgisinin de fark edilir şekilde artmasına ve yönetim alanında da uygulanır hale gelmesine neden oldu. Uzun zaman birçok düşünür yönetilebilirliği artırmak için yönetim teorisini sınırlandırmıştır ancak bu sınırlandırma sistemleri kapalı hale getirmemiştir aksine sistemin çevre ile sürekli olan etkileşimi devam etmektedir (Koontz, 1980:180). Dolayısıyla da yöneticilerin plan yaparken piyasa, teknoloji, sosyal etmenler, yasa ve düzenlemeler gibi dışsal faktörleri göz ardı etme şansları yoktur (Koontz ve Wehrich, 2010:20).

Sistemler yönetimin kendi içinde de önemli rol oynamaktadır. Planlama, organizasyon ve kontrol sistemlerinin yanı sıra iletişim ağı ve bütçeleme gibi birbirinden farklı alt sistemler de vardır.

## 2.7. Matematiksel Okul

Matematiksel okulda yönetim, matematiksel bir süreçtir. Bu okulu oluşturanların büyük bir kısmı yöneylem araştırmacısı olduğu için okulu oluşturanlara yönetsel karar bilimcileri de denilmektedir (Koontz ve O'Donnell, 1976: 61).

Bu okulun düşünürleri yönetimi matematiksel semboller, kavramlar ve modellerin bir uygulama alanı olarak görür ve eğer yönetim, karar alma, örgütlenme ve planlama gibi kavramlar mantıksal süreçlerse bunların matematiksel model ve ilişkilerle açıklanabileceğini düşünürler (Koontz, 1980:180). Buradan da anlaşılacağı gibi matematiksel okulun ağırlık merkezini modeller oluşturur (Baransel, 1993:80). Çünkü modeller aracılığıyla problemler, temel ilişkiler ve belirlenen amaçlar doğrultusunda ifade edilebilir. Problemleri optimize etmeye odaklanması nedeniyle karar teorisine yaklaşan okul matematiksel modellemenin karar problemlerden daha öteye gitmesiyle karar teorisinden ayrılır (Koontz, 1980:181).

Koontz'a göre bilimle ilgilenen hiç kimse matematiksel modelleme ve analize yukardan bakamaz ancak metodoloji bakımından mantıklı olması,

karmaşık olayları basitçe çözümlenmesi ve sembollerle bilinmeyenleri basitleştirmesine rağmen matematiksel okulu bir yönetim okulu olarak görmek zordur. Matematik ve matematiksel modeller bir okul düşüncesinden çok analiz yapmaya yarayan araçlardır (Koontz ve Wehrich, 2010:26).

## 2.8. Olasılık-Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde yöneticilerin karşılaştıkları durumlarda ve şartlarda nasıl davrandığına odaklanmaktadır. Olasılık yaklaşımı durumsal yönetim anlayışına yakındır hatta literatürde zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak bu kavramları ayıran teorisyenler de vardır. Onlara göre, durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin belirli durumlara bağlı olarak ne yapacaklarını açıklarken; olasılık yaklaşımı durumlardaki değişkenler ile yönetsel çözümler arasındaki aktif ilişkidir (Koontz, 1980:180).

Olasılık yaklaşımı sadece karşılaşılan durumları değil elde edilen çözümleri ve örgütteki bireysel davranış kalıplarını da hesaba katar. Koontz'a göre bu doğaldır çünkü yönetsel pratikler, yöneticilerin teori ya da teknik uygularken karşılaşılan duruma ilişkin gerçekleri göz önüne almalarını gerektirir. Yönetim teorisinde de her durum için uygulanabilecek "en iyi yol" yoktur. Yönetim teorisinin nasıl uygulandığı pratikte karşılaşılan duruma bağlıdır (Koontz, 1980:180).

## 2.9. Yönetsel Roller Okulu

Mintzberg tarafından geliştirilen teori, temelde yöneticiler gerçekte ne yaptığını gözlemlemek ve bu yönetsel roller ya da davranışlara dayanan gözlemlerden bir sonuca varmayı hedeflemektedir (Koontz, 1980:181).

Farklı pozisyonlardaki yöneticilerin gerçekte ne yaptığını araştıran oldukça çok çalışmaya rağmen Mintzberg'in yaklaşımı diğerlerine kıyasla çok daha farkedilebilirdir. Mintzberg, değişik örgütlerdeki yöneticilerin yaptığı işleri sistemli şekilde inceleyerek yönetsel fonksiyonların (planlama, örgütlenme, koordine etme ve kontrol etme) geleneksel sınıflandırmasına uygun davranmadıkları sonucuna varmıştır.

Yönetici davranışlarını inceleyen Mintzberg, yöneticilerin on kuraldan oluşan bir dizi rolü uyguladığını belirtmiştir. Bunları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Koontz, 1980:183).

#### A. Kişilerarası Roller

1. Baş Temsilci
2. Lider
3. Örgüt dışı bağlantıları kuran kişi

#### B. Bilgisel Roller

1. Gözlemci
2. Astlara bilgi akışını sağlayan kişi
3. Sözcü

#### C. Karar Roller

1. Girişimci
2. Kriz Çözümleyicisi
3. Kaynak Atayan
4. Müzakereci

Koontz'a göre Mintzberg'in tanımladığı bu roller yetersiz görünmektedir. Örgütlenme, yöneticilerin seçilmesi ve değerlendirilmesi ve büyük çoğunlukların belirlenmesi gibi tartışılmaz derecede önemli yönetsel faaliyetler Mintzberg'in tanımladığı roller içinde kendisine yer bulamamıştır. Mintzberg'in dışarda bıraktığı bu özellikler, onun tanımladığı yöneticilerin yeterli olup olmadığına ilişkin kuşkularda doğurmaktadır (Koontz ve Weihrich, 2010:30). Bu durum da yönetsel roller yaklaşımının pratik yönetim teorisine yeterli bir temel oluşturup oluşturmadığına dair ciddi bir soru ortaya koymaktadır (Koontz, 1980:184).

### 2.10. Operasyonel Teori Okulu

Operasyonel yaklaşım, yöneticinin işlevleriyle ilişkilendirerek ilgili yönetim bilgisini bir araya getirmeye çalışan bir yönetim teorisidir (Koontz, 1980:181). Operasyonel teori, yönetmenin asıl pratikleri olan kavramlar, prensipler, teori ve teknikleri yönetim alanında bir araya getirme çabasıdır. Operasyonel teori okulu, yönetmeye ilişkin çekirdek bilginin sadece yönetimde var olduğunu söyler. Departman, yönetim kapsamının sınırlamaları, yönetim değerlendirmesi ve çeşitli yönetim kontrol teknikleri gibi konular sadece yönetimin dahil olduğu yerlerde bulunan kavram ve teorileri içerir.



**Operasyonel teori, yönetmenin asıl pratikleri olan kavramlar, prensipler, teori ve teknikleri yönetim alanında bir araya getirme çabasıdır. Operasyonel teori okulu, yönetmeye ilişkin çekirdek bilginin sadece yönetimde var olduğunu söyler**

Koontz, ilgisini yönetsel uygulamalarda tutmakla beraber operasyonel teorisinin, sistem teorisi uygulamaları; karar teorisi; motivasyon ve liderlik bulguları ve teorisi; bireysel ve grup davranış teorisi; ve matematiksel modelleme gibi alanlara uygulanabilecek bilgiyi farklı alanlardan toplayabildiğini söyler (Koontz, 1980:181). Bu nedenle, denilebilir ki operasyonel teori yönetime özgü teorileri ve diğer yaklaşımlardan elde edilen bilgileri de içerir.

Koontz, Fayol'un planlama, örgütlenme, kumanda, koordinasyon ve kontrol şeklindeki yönetim fonksiyonu sınıflandırmasını kullanışlı ve anlamlı bularak beşli sınıflandırmaya katılır. Bu fonksiyonları, yönetsel bilgiyi sınıflandırmada yararlı bir ilk adım olarak görür (1980: 182). Koontz'a göre yönetsel bilgiyi düzenlemek için ikinci adım yukarıda yer verilen her bir fonksiyona yönelik birtakım sorular sormaktır. Bu sorular aşağıdaki gibidir (Koontz, 1980:184);

1. Her bir fonksiyonun doğası ve amacı nedir?
2. Fonksiyonlarda hangi yapısal elementler bulunmaktadır?
3. Fonksiyonlarda hangi süreçler, teknikler ve yaklaşımlar vardır ve bunların faydaları ve dezavantajları nelerdir?
4. Her bir fonksiyonun yerine getirilmesinin önünde hangi engeller vardır?
5. Bu engeller nasıl ortadan kaldırılır?

Koontz kendisi dahil bu okulun diğer üyelerinin, yönetime faydalı olacak bilim ve teori alanları ve uygulamalar geliştirmek umuduyla bu teoriyi destekledi-

ğini söyler. Ona göre, yönetim gibi oldukça kompleks alanlar asla fiziksel, teknolojik ve kültürel çevrelerinden soyutlanamazlar. Ancak, bilginin sınıflandırılması ve anlamlı bir ilerleme kaydedilmesi için bilginin sınırlarının belirlenmesi ya da bilginin bölünmesi söz konusu olabilir. Ancak, sınırlarının belirlendiği tüm sistem analizlerinde olduğu gibi, tamamen kapalı bir sistemin olmadığı ve birçok çevresel değişkenin sistemi etkileyeceği de açıktır.

## Sonuç Yerine

Yönetim düşüncesinin birbirinden farklı bir çok varsayımdan hareket eden ve yönetim anlayışına farklı açılardan bakan çok sayıda yönetim teori okulundan meydana geldiği açıktır. Kimi teori okulları birbirine yaklaşırken kimileri farklı alanlara temas etmektedir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken nokta birbirlerini etkileyerek ve etkilenererek geliştirdikleridir.

Koontz'un 1961 yılında karmaşık bir orman olarak tanımladığı yönetsel teoriler, yine kendisinin 1980 yılında kaleme aldığı makalesinden de anlaşıldığı üzere seyrekleşmek yerine gitgide karmaşık hale gelmiştir. Ona göre, yararlı bir yönetim teorisi ve bilimin gelmekte çok gecikmeli olması şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, yönetimin bilimsel dayanakları hakkında net bir fikre sahip olmamız, yetkin ve iyi yöneticilerden kastımızın ne olduğunu açıkça belirleyemememiz de şaşırtıcı değildir. Çünkü her bir teorinin değişime karşı savunma geliştirdiği kendi anlambilimi, tekniği ve kavramları vardır. Tüm bunlar da yönetim bilimini anlaşılması ve uygulaması zor bir bilim haline getirmektedir. Ona göre bu ormanın devamı sadece akademik bir yarış olsaydı herhangi bir probleme neden olmazdı. Ancak, bu karmaşıklık faydalı bir teorinin üretilmesini engellediğinde ya da yöneticilerin aklını karıştırdığında ciddi bir sorun haline gelmektedir.

Teorisyenler yöneticilerin gerçekte ne yaptığını daha iyi anladıkça, operasyon yönetim okulu konseptine olan yaklaşımları daha değişecek, bakış açıları genişleyecek ve adapte olarak benimseyeceklerdir.

## Kaynakça

- ADLER P., GAY, P., MORGAN, G., REED, M. (2014), The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, And Organization Studies Contemporary Currents, Oxford University Press

- BALTACI, A., (2019), Sosyal Sistem Kuramı ve Eğitim Örgütlerine Etkileri, Medeniyet Eğitim araştırma Dergisi, Cilt 3, Sayı 1
- BARANSEL, A., (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3. Baskı, İstanbul
- FAYOL, H., (2012), Genel ve Endüstriyel Yönetim, (Çev. Çalkoçlu, A.), Adres yayınları, İstanbul
- GREENWOOD, T. (1974), Future Management Theory: A "Comparative" Evolution to a General Theory, The Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 3
- KOONTZ, H., (1980), The Management Theory Jungle Revisited, The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2
- KOONTZ, H., (1962), Toward A Unified Theory of Management, Mc Graw Hill, New York
- KOONTZ, H., (1961), The Management Theory Jungle, The Journal of the Academy of Management, Vol. 4, No. 3
- KOONTZ, H., O'Donnell, C. (1976), Principles of Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, Mc Graw Hill, 6th Edition, New York
- KOONTZ, H., Wehrich, H., (2010), Essentials of Management an International Perspective, Tata Mc Graw Hill, 8th Edition, New Delhi
- MINTZBERG, H., (1973), The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York
- PUGH, S., HICKSON, D. (2007), Great Writers on Organizations The Third Omnibus Edition, England
- RICHARD, M., GREEMLAW, P., (1972), Management: Decision and Behavior, Richard D. Irwin, Ill
- RUDANI, R., (2013), Principles of Management, Mc Graw Hill Education
- SUOJANEN, W., (1963), Management Theory: Functional and Evolutionary, The Academy of Management Journal, Vol. 6, No. 1
- TSOUKAS, H., (2003), The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford University Press

## YAZAR HAKKINDA

### Rabia Gizem ÇALIŞ

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Mali Hizmetler Uzmanı/Doktora Öğrencisi

Tel: 0338 226 33 28

E-posta: rgizemdagli@kmu.edu.tr

25 Temmuz 1989 tarihinde Karaman'da doğan yazar, 2011 yılında Hacettepe Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. 2013 yılı Eylül ayında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı olarak göreve başladı. Uzmanlık yeterlilik sürecinin ardından 2017 yılının Şubat ayından itibaren aynı kurumda Mali Hizmetler Uzmanı olarak görev yapmaktadır.

2018 yılında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyoloji Bölümü tezli yüksek lisans eğitimini tamamladı. Halen aynı üniversitede Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde doktora eğitimine devam ediyor.

İyi derecede İngilizce bilmektedir.



**YEŞİM YAZICI**  
Dış Ticaret Müdürü

# SAĞLAM DUR, FARKINDA OL VE AKROBASİ YAP!

Neden sağlam durma, farkında olma ve akrobasiyi yan yana getirdim? Çünkü akrobatlar büyüleyicidir. Birçok insan onları izler ve o anlarda kilitlenip kalırlar. Akrobatlar çok iyi performans gösterir, havada mucizevi hareketler yaparlar.





Hiç hayatınızda tıpkı bir akrobat gibi her gün mucizevi hareketler yaptığınızı hayal ettiniz mi? Her gün başkalarının haklarını çiğnemedi, güvenli, nazik, etkili ve dostça fikir ve tercihlerinizi savunmak da bir akrobastır.

Şimdi sizden bana katılmanızı istiyorum. Kaslarınızı gevşetin, dengede kalın ve ayaklarınızın üzerinde sapsağlam durun. Bugün size 3 akrobatik ustalıktan bahsedeceğim.

İlk ustalık el üstünde durma. Bu beceri yani el üstünde heykel gibi durma ciddi bir denge ve çalışma gerektiriyor. Korkmayın. Bahsettiğim akrobasi becerisi gerektiren konu iletişim.

Çok uzun zaman önce, iş hayatına ilk başladığım zamanlarda bazen konuştuğumda çok duygusal gözüküyordum. Belki hala öyleyim ama ellerim üzerinde durma akrobasi becerisini kazandım.

Metal bir para düşünün, 2 yüzü var. Bir tarafında stres olmadan, baskı altında hissetmeden çalışabiliyorsunuz, diğer tarafında iyi bir takım oyuncusu, iyi bir ekip lideri olmanız gerekiyor. Bu tıpkı metal parayı havaya fırlatmanız ve paranın düşüp dairesel kenarın üzerinde dengede durması gibi. Mucizevi değil mi, her şey havada gerçekleşiyor... Bu beceriyi hepimiz öğrenebiliriz.

İkinci ustalık sırt üstü geriye doğru zıplama. Bu beceri bir akrobatın olmazsa olmazı. Bu beceriyi kazanmak için korkularınızı yenmeyi ve zıplama tekniklerini öğrenmeniz gerekiyor.

Korkularınızı yenmek... Bugün alanımda tecrübeliyim ve kendimden eminim. Geçmişte yıldırılmak, korkutulmak, tehdit edilmek gibi birçok davranışa bende maruz kaldım. O kişilerle yüzleşmekten çekindim. Zamanla tepkisel davranmamayı, aynı şekilde cevap vermeden onları alt etmeyi öğrendim ve öğrenme bir süreç hala bu kaslarımı geliştiriyorum. Konuşma kaslarımı geliştiriyorum. Mesela hayır demeyi öğrendim. Hayır tek başına bir cümledir. Bunu deneyin, korkularınızı yenin ve bu tekniği daha çok pratik edin.

Benim bu iki ustalık içinde geçerli diğer tekniğim sakın ve açık olmak, doğrudan ve birebir



**Her gün başkalarının haklarını çiğnemedi, güvenli, nazik, etkili ve dostça fikir ve tercihlerinizi savunmak da bir akrobastır.**

iletişim kurmak. Karşımdaki bir hışımla geldiğinde, duygularının analitik zekasının önüne geçtiğini çok net görüyorum ve aynı şekilde karşılık vermiyorum. Sakince dinliyorum, çünkü kendisinin bu iletişim yoluyla çözüm bulabilmemiz imkânsız, bunu net görebiliyorum. Bir süre sonra karşısına gidip yüzleşiyorum. Benim hesaplaşmaktan anladığım ceza kesmek ya da şikayet etmek değil; yüzleşmek ve o kişiye davranışının nasıl görüldüğünü göstermek...

Doğru zaman geldiğinde sıçramamı yapıyorum, doğru zamanı her zaman biliyorum. Karşımdaki kişiler çok dramatik kişilikler olmadıktan sonra bu hareket bana hep kazandırdı. Sağlam durma ve farkında olma kaslarımı hep geliştiriyorum.

Şimdi üçüncü ustalığımıza geçelim. Ayakların üzerinde sağlam durma.

Geçtiğimiz yıl benim için konfor alanımdan çıktığım bir yıl oldu, çalıştığım şirketi, evimi, çalıştığım şehri değiştirdim. Yeni iş yerimdeki iç işleri, hiyerarşiyi (bu kelimeyi çok sevmiyorum çünkü karşımdakinin unvansız önce bir insan olduğunu biliyorum) ve yapıyı öğreniyorum.

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı kitabını bilirsiniz, bu bir savaş değil, muharebede değiliz, ama iş hayatında başarılı olmak bir taktik işi, iletişim strateji gerektirir, en iyisi savaştan kabul ettirmektir.

Sun Tzu "Savaş Sanatı" kitabında beş noktaya baktığınızda "Kazancı önceden görebilirsiniz" der. Sayısal farkı değerlendiren kazanır. Astı üstü tek yürek olan kazanır. Hazırlıklı olup hazırlıksız olanı bekleyen kazanır. Yetenekli astlarına karışmayan komutan kazanır. İşte bu beş noktada karşıdaki ve kendini bilen kazanır.



**İletişimimizde sakinliğimizi korumayı, zor insanları ve zor anları kontrol etmeyi, iletişimimizin ilişkimizin değerine zarar vermeden sağlam durmayı öğrenmeliyiz.**

İletişimimizde sakinliğimizi korumayı, zor insanları ve zor anları kontrol etmeyi, iletişimimizin ilişkimizin değerine zarar vermeden sağlam durmayı öğrenmeliyiz. Sakinlikle ve sağlam durarak çekinmeden doğru bildiğinizi söyleyin.

Yazımı bitirmeden bu 3 akrobatik ustalıkta zamanlamanın önemini bir kez daha vurgulamak istiyorum. Ellerinizi üzerinde durma becerisini düşünün, problemlere acele ile girişmek yerine doğru zamanı bekleyin, doğru zamanda bire bir görüşme yapın, bunun için randevu alın. Bu sizi daha zarif bir insan yapacak ve ciddiyetinizi gösterecek.

Kendi akrobatik becerilerinizi öğrenin. Bir beceriyi değiştirmek çok zordur, zaman ister ve sabır gerektirir. Pratik yaparak harika etkili bir iletişimci olabiliriz. Farklı becerileri kullanın. Farklı kaslarınızı geliştirin, dengenizi koruyun ve ayaklarınızın üzerinde sağlam durun.

Zaman rüzgâr gibi geçiyor ve bu yazı ne zaman yayınlanır bilmiyorum, ancak bir iletişim yazısı her daim göz önünde bulundurulmalı. Çünkü bir şekilde herkes işini yapıyor, çünkü çok uzak değil 10-20-30 yıl sonra yaptığımız birçok işi zaten robotlar yapacak. Değerlerimiz, inancımız, bağımsız düşünme becerimiz, tek yürek olma, diğerlerini önemseme ve bunu gösterme, en önemlisi iletişimimiz bizim fark yaratan alanımız olacak.

İletişimimizin ilişkimizin değerini düşürmesine asla izin vermeyelim ve asla unutmayalım: başarılı insanların kimlikleri iyi tanımlanmıştır, insani nitelikleri sizi kendine çeker.

Peki siz şimdi hangi iletişim kaslarınızı geliştireceksiniz?

#### YAZAR HAKKINDA

##### Yeşim YAZICI

Eaton Ulusoy Elektrik A.Ş.

Global Trade Management Manager- Dış Ticaret Müdürü

Tel: 0 541 858 76 99

E-posta: yesimyazici@eaton.com; yesimyaz@gmail.com

Yazar Eaton markası olan Ulusoy Elektrik Anonim Şirketinde Dış Ticaret Müdürü olarak çalışmaktadır. Global firmaların Uluslararası Ticaret, Lojistik ve Tedarik Zinciri alanlarında toplam 17 yıl iş tecrübesine sahiptir. Gönüllü startup danışmanlığı ve mentörlük yapmaktadır. Toastmasters Topluluk Önünde Konuşma ve Liderlik Kulübü üyesidir. Uludağ Üniversitesi İktisat, İstanbul Teknik Üniversitesi Executive MBA mezunudur.



**GÜMRÜK VE TİCARET**  
*“UZMAN GÖRÜŞ”*



# MAKALE ÇAĞRISI



***Kadın Girişimciliği***



***Yerel Üretim ve Kooperatifçilik***



***Ticaret Diplomasisi***



***Gümrük ve Ticaret Konularıyla İlgili  
Araştırma, İnceleme, Hukuki Değerlendirme vb.***



***Taklit ve Tağşiş***

***Sektörün Sesi***



**GÜMRÜK VE TİCARET “Uzman Görüş”ün**  
Ekim - Aralık sayısı için makalelerinizi bekliyoruz.

Son Başvuru Tarihi: **30 Ekim 2020**

Ayrıntılı Bilgi İçin: **gtud.org.tr**

/groups/GTUDorg/

/GTUDorg

/GTUDorg

## GÜMRÜK VE TİCARET UZMAN GÖRÜŞ DERGİSİ YAYIN İLKELERİ

### GENEL HUSUSLAR

1. Gümrük ve Ticaret Uzman Görüş Dergisi (Dergi), gümrük ve ticaret konularında makale, röportaj, bilgi ve haberlerin yer aldığı, yılda dört sayı olarak yayımlanan bir e-dergidir.
2. Dergi'ye gönderilen makaleler; güncel bilgi ve belgeler kullanılarak hazırlanmalı ve gönderildiği tarihte yürürlükte olan mevzuata uygun olmalıdır.
3. Dergi'ye gönderilen yazılar daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış ve hâlihazırda yayımlanmak üzere sunulmamış olmalıdır. Daha önce konferanslarda sunulmuş ve tam metin olarak yayımlanmış, sadece özeti yayımlanmış çalışmalar, çalışmada belirtilerek yayın değerlendirme sürecine kabul edilebilir.
4. Dergi'de yayımlanan makalelerin, elektronik ortamda tam metin olarak yayımlamak veya yayımlatmak da dâhil olmak üzere tüm yayın hakları Gümrük ve Ticaret Uzmanları Derneği'ne (Dernek) aittir.
5. Yayına kabul edilen veya yayımlanan makaleler, Dergi'nin yazılı izni olmaksızın veya herhangi bir şekilde çoğaltılamaz ve yayımlanamaz. Dergi'de yayımlanan makalelerden kaynak göstermek şartıyla alıntı yapılabilir.
6. Yayımlanmayan makaleler, yazarına geri gönderilmez.
7. Hazırlanan makaleler gtuddergi@gmail.com adresine e-posta yoluyla gönderilir. Dergi'de sadece Yayın Kurulu tarafından uygun görülen makaleler basılır. Yayın Kurulu, makale değerlendirme için herhangi bir süre vermemekle birlikte, yayımlanma garantisi de vermez.
8. Düzeltme sürecinde gelen değerlendirmeler ışığında, çalışmanın yayımlanmasına, değerlendirme çerçevesinde yazar(lar)dan düzeltme, ek bilgi ve kısaltma istenmesine veya çalışmanın yayımlanmamasına karar verilmekte ve bu karar yazar(lar)a bildirilmektedir. Yazar(lar) değerlendirme sürecinde talep edilen bütün değişiklikleri yapmakla yükümlüdür. İstenilen değişiklikler yapılmadan çalışmalar yayımlanmaz. Çalışmanın yayımlanma tarihi olarak değişikliklerin tamamlandığı tarih esas alınır.
9. Dergi'ye gönderilen ve değerlendirme süreci başlatılan çalışmaların yazar(lar) tarafından geri çekilmesi/değerlendirme sürecinin iptal edilmesi mümkün olmadığı gibi bilimsel etik anlayışına da uygun değildir. Bu hususun yazar(lar) tarafından dikkate alınarak çalışmaların Dergi'ye gönderilmesi ve değerlendirme sürecinin başlaması, tarafların olası emek ve zaman kaybı ile birlikte akademik etik mağduriyetlerinin de önüne geçecektir.
10. Yazarların Dergi'ye gönderdikleri yazılarının denetimini yapmış oldukları ve bu haliyle "basıma" verdikleri kabul edilir. Bilimsellik ölçütlerine veya yayım ilkelerine uyulmadığı veya olağanın üzerinde yazım yanlışlarının tespit edildiği yazılar, Yayın Kurulu tarafından geri çevrilir.
11. Yayın Kurulunca düzeltme istenmesi durumunda yazar, sadece belirtilen düzeltmeler çerçevesinde değişiklikler yapabilir. Yazar, önerilen düzeltmeleri yaptıktan sonra tekrar gtuddergi@gmail.com adresine makalesini gönderir.
12. Dergi'ye çalışma gönderen yazar(lar), Dergi'nin değerlendirme koşullarını ve sürecini kabul etmiş sayılır(lar).
13. Değerlendirme süreci ve düzeltme sürecinin belirlenen süreler içerisinde tamamlandığı çalışmalar derginin ilgili sayısında yayımlanır. Aynı yazar(lar)ın bir sayıda birden fazla makalesi yayımlanmaz.
14. Dergi'de yayımlanan çalışmaların bilim ve dil açısından sorumlulukları yazara/yazarlara aittir. Türkçe çalışmalarda Türk Dil Kurumunun (TDK) yazım kılavuzu ve yazım kuralları esas alınmalıdır. Türkçe'de alışılmamış sözcükler kullanılırken ilk geçtiği yerde yabancı dildeki karşılığı parantez içerisinde verilebilir.
15. Dergi'de yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)a aittir. Dernek, Dergi'de yer alan bilgi, görüş ve değerlendirmelerin doğru, değişmez ve eksiksiz olması konusunda hiçbir taahhüt ve sorumluluk kabul etmez. Dergi'deki bilgilerin yanlış veya eksik kullanımı veya yorumlanması sonucunda Derneğe hiçbir kusur veya sorumluluk yüklenemez.
16. Yazarlar; unvanlarını, görev yaptıkları kurumları/birimleri, iletişim adreslerini, telefonlarını, e-posta adreslerini ve çözünürlüğü yüksek bir fotoğraflarını çalışmalarının başına ekleyecekleri üst kapak sayfası ile birlikte bildirmelidir.

### YAZIM KURALLARI

#### Makale Metni

1. Makaleler "Microsoft Word" programında, "Times New Roman", 12 punto kullanılarak ve 1,5 satır aralıklı hazırlanmalıdır. Her bir paragraf aralığı (sonra 6nk) boşluk bırakılmalıdır.
2. Makale içinde yer alan şekil ve tablolarda "Times New Roman" ve 12 punto kullanılmalıdır. Ancak,

gerekli hallerde karakter boyutu 10 puntoya kadar düşürülebilir. Şekil ve tablolar herhangi bir kaynaktan alınmışsa, alt kısmına kaynakçası erişim tarihi ile birlikte belirtilmelidir.

3. Makale içinde yer alan denklemler, “MathType” kullanılarak “Times New Roman” ve 12 punto kullanılarak hazırlanmalıdır. Ardışık sıra numaraları ile numaralandırılmalıdır.
4. Makale içinde yer alacak dipnotlar; “Times New Roman” ve “12” punto kullanılarak parantez içi atıf şeklinde veya “Times New Roman” ve “10” punto kullanılarak dip not atıf şeklinde ve ardışık sıra numaraları kullanılarak yapılmalıdır.
5. Türkçe ve İngilizce başlıklar, Türkçe ve İngilizce özet bölümlerinin üzerine büyük harfle ortalanarak, 1,5 satır aralıklı, Times New Roman, 12 punto ve kalın (bold) olarak yazılmalıdır.
6. Derginin yazı dili Türkçe olmakla birlikte, uygun görülmesi halinde yabancı dillerde hazırlanan eserlere de yer verilebilmektedir.

#### **Özet, Anahtar Kelimeler ve Kaynakça**

1. Makaleler Türkçe veya yabancı dillerden herhangi birinde yazılmış olsalar dahi, her bir yazıda en az 100, en çok 200 sözcükten oluşan Türkçe ve İngilizce özetlerin; her iki dilde makale başlığı ile beşer anahtar sözcüğün yazının başına eklenerek gönderilmesi gerekmektedir. Özetlerde; amaç, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir.
2. Özet kısımlarının altında (Türkçe özetin altında Türkçe, İngilizce özetin altında İngilizce olmak üzere) anahtar kelimeler yazılmalıdır. Anahtar kelimelerin ilk harfi büyük olmalıdır.
3. Makalenin sonunda, makalede kullanılan kaynakların yazar soyadına göre alfabetik sıraya dizildiği “Kaynakça”ya yer verilir. Yararlanılan kaynaklara ilişkin metin içindeki atıflar, her bir sayfa sonunda ve numaralı şekilde dipnot ya da metin içi atıf şekilleri kullanılarak yapılmalıdır. Atıf şekli, makalenin tüm sayfalarında aynı olacak biçimde dipnot ya da metin içi atıf olarak kullanılmalıdır. Kaynakça ve atıf şekilleri Ek’te belirtilmiştir.
4. Özet, Anahtar Kelimeler ve Kaynakça “Times New Roman” ve 12 punto kullanılarak hazırlanmalıdır.

#### **Atıf ve Kaynakça Şekilleri**

1. Makale içerisinde yapılacak atıflar aşağıda şartlara uygun olarak yapılır:  
- Makale metni içerisindeki kitap atıfları aşağıdaki şekilde yapılır:

(Yazarın SOYADI, Eserin Yılı: s.Alıntı yapılan sayfanın sayısı)

- Makale metni içerisindeki tek yazarlı makale atıfları aşağıdaki şekilde yapılır:

(Yazarın SOYADI, Eserin Yılı: s.Alıntı yapılan sayfanın numarası)

- Makale metni içerisindeki birden çok yazarlı makale atıfları aşağıdaki şekilde yapılır:

(Yazarların SOYADLARI, Eserin Yılı: s.Alıntı yapılan sayfanın numarası)

- Makale metni içerisinde internet dokümanlarına atıf aşağıdaki şekilde yapılır:

(Yazarın SOYADI, Eserin Yılı: s.Alıntı yapılan sayfanın numarası)

- Makale metni içerisinde atıf yapılacak internet dokümanlarında yazar, eser adı, yayın tarihi, kurum adı gibi künye bilgilerinden herhangi birinin olmadığı durumlarda atıf aşağıdaki şekilde yapılır:

(E-kaynak: İnternet sitesinin kısa adresi Erişim Tarihi: Gün/Ay/Yıl)

2. Makale içerisinde atıf yapılan eserlere “Kaynakça” başlığı altında aşağıdaki şekilde hazırlanmalıdır:

- Makale metni içerisinde atıf yapılan kitaba aşağıdaki şekilde yer verilir:

Yazarın SOYADI, Adı. (Yıl). Kitabın Adı, (Baskı). Basıldığı Yer: Yayınevinin ismi.

- Makale metni içerisinde atıf yapılan makaleye aşağıdaki şekilde yer verilir:

Yazarın SOYADI, Adı. (Yıl), “Makalenin Başlığı”, Derginin İsmi. Cilt Numarası, İlk ve Son Sayfa Numaraları.

- Makale metni içerisinde atıf yapılan iki yazarlı bir makaleye aşağıdaki şekilde yer verilir:

Yazarın SOYADI, Adı ve 2. Yazarın SOYADI, Adı (Yıl). “Makalenin Başlığı”, Derginin İsmi, Cilt Numarası, İlk ve Son Sayfa Numaraları.

- Makale metni içerisinde atıf yapılan internet kaynaklı dokümanlara aşağıdaki şekilde yer verilir:

Yazarın SOYADI, Adı. (Yıl), Raporun/Makalenin/Haberin Başlığı (Basım Yılı). Raporun/Makalenin/Haberin hazırlayan veya yayınlayan kuruluşun Adı (Adres: Rapor/Makaleye/Habere erişim sağlanan internet adresi, Erişim Tarihi: Gün/Ay/Yıl)

- Makale metni içerisinde atıf yapılan internet kaynaklı dokümanlarda yazar, eser adı, yayın tarihi, kurum adı gibi künye bilgilerinden herhangi birinin olmadığı durumlarda kaynakçada aşağıdaki şekilde yer verilir:

(E-kaynak: İnternet sitesinin tam adresi Erişim Tarihi: Gün/Ay/Yıl)



[gtud.org.tr](http://gtud.org.tr)

[f //gtudernek](https://www.facebook.com/gtudernek)

[t //twitter.com/GTUDorg](https://twitter.com/GTUDorg)

[in //tr.linkedin.com/in/gtudorg](https://tr.linkedin.com/in/gtudorg)

[info@gtud.org.tr](mailto:info@gtud.org.tr)