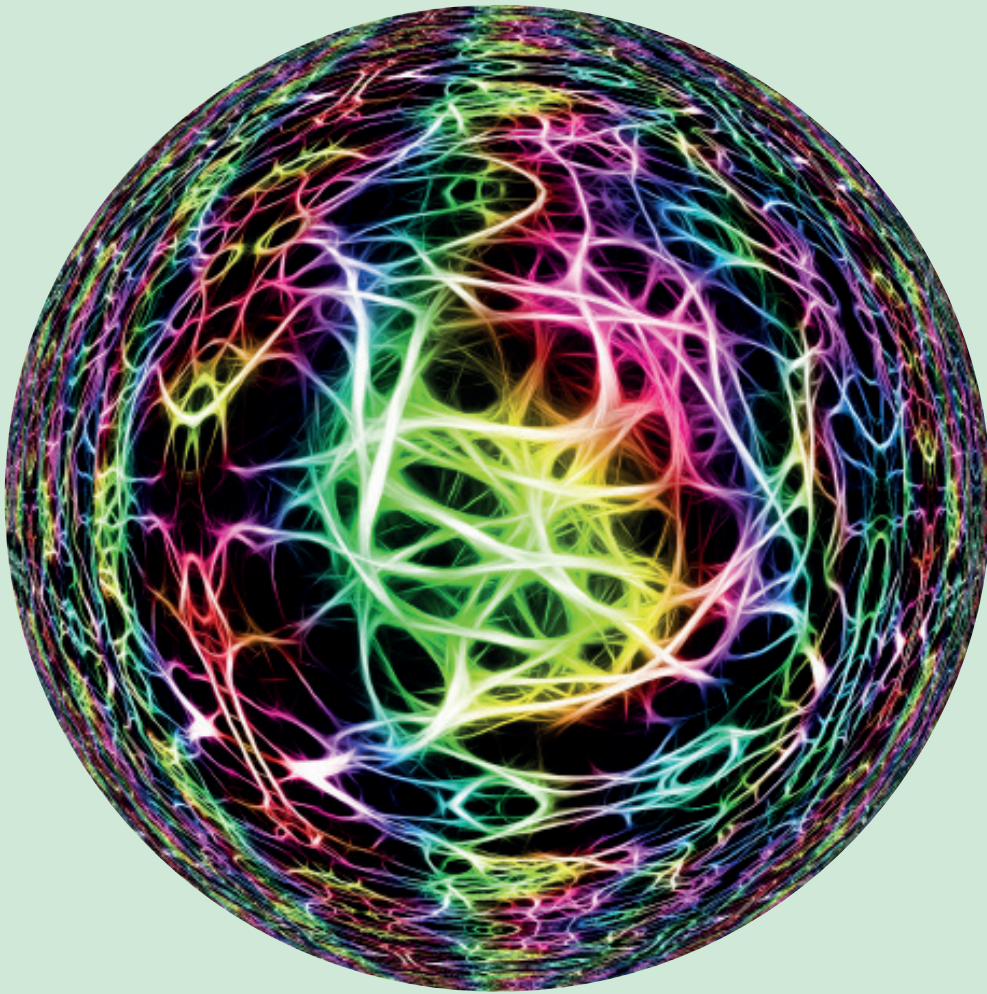


E-ISSN: 2792-0828

DOI: 10.55094/hoec

# HOLISTIC ECONOMICS

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal  
Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi



Volume/Cilt: 1

Year/Yıl: 2022

Issue/Sayı: 2



<https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>



**HOLISTENCE**  
publications

# HOLISTIC ECONOMICS

E-ISSN: 2792-0828  
DOI: 10.55094/hoec

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal  
Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi

Volume/Cilt: 1  
Issue/Sayı: 2  
September/Eylül 2022

<https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>

holistecon@gmail.com

Address: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi, Teknopark, No: 29, D.119  
Çanakkale / Turkey

# EDITORS/EDİTÖRLER

## EDITOR IN CHIEFS/ BAŞ EDİTÖRLER

*İ. Melih BAŞ*

Prof. Dr., Istanbul Arel University, Turkey  
e-mail: eisme56@yahoo.com.tr

*Orhan ELMACI*

Prof. Dr., Dumlupınar University, Turkey  
e-mail: oelmaci@gmail.com

## LANGUAGE EDITOR(S) / DİL EDİTÖRLERİ

*Nesrin YAVAŞ*

Assist. Prof. Dr., Ege University, Faculty of Letters, Department of American Culture And Literature, Izmir, TURKEY, e-mail: nesrinyavas@yahoo.com

## TECHNICAL EDITOR/ TEKNİK EDİTÖR

*Cumali YAŞAR*

Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, Education Faculty, Department of Computer and Instructional Technology Education, Çanakkale, TURKEY,

## MANAGING EDITOR/SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

*Laura AGOLLI*

Oakland University Masters in Public Administration with specialization in Healthcare Administration, USA,  
e-mail: agolli@oakland.edu

## DESIGNER/TASARIM

*İlknur HERSEK SARI*

Holistence Academy, TURKEY  
e-mail: holistence.dizgi@gmail.com

## Sahibi/ Owner

Holistence Publications

## İletişim Bilgileri / Contact

Adress: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi No: 29, D.119, Merkez-Çanakkale  
/ TÜRKİYE

WEB : <https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>

E-mail: jarts.editorial@gmail.com

GSM: +90 530 638 7017 / WhatsApp

## EDITORIAL BOARD/ EDİTORYAL KURUL

### *Ezendu Ariwa*

Prof. Dr., University of Bedfordshire, United Kingdom  
e-mail: ezenduariwa@yahoo.co.uk

### *Ali Alagöz*

Prof. Dr., Selçuk University, Turkey  
e-mail: aalagoz@selcuk.edu.tr

### *Ahmet Vecdi Can*

Prof. Dr., Sakarya University, Turkey  
e-mail: acan@sakarya.edu.tr

### *Yusuf Gümüş*

Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Turkey  
e-mail: yusuf.gumus@deu.edu.tr

### *Gülüzar Kurt Gümüş*

Prof. Dr., Dokuz Eylül University, Turkey  
e-mail: guluzar.kurt@deu.edu.tr

### *Supriti Mishra*

Prof. Dr., International Management Institute (IMI),  
India  
e-mail: mishrasupriti@imibh.edu.in

### *Tunga Bozdoğan*

Assoc. Prof. Dr., Osmangazi University, Turkey  
e-mail: tunga.bozdogan26@gmail.com

### *Graham Gal*

Assoc. Prof. Dr., University of Massachusetts  
Amherst, USA  
e-mail: gfgal@som.umass.edu

### *Simon Grima*

Assoc. Prof. Dr., University of Malta, Malta  
e-mail: simon.grima@um.edu.mt

### *Kadir Tutkavul*

Assoc. Prof. Dr., Dumlupınar University, Turkey  
e-mail: kadirtutkavul@hotmail.com

### *Irum Saba*

Dr., Institute of Business Administration Karachi,  
Pakistan,  
e-mail: isaba@iba.edu.pk

## REFEREES IN THIS ISSUE/ BU SAYININ HAKEMLERİ

### *Halis Kalmış*

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University,  
Türkiye

### *Özge Uysal Şahin*

Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University,  
Türkiye

### *Nilay Köleoğlu*

Assoc. Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University,  
Türkiye

### *Yavuz Tansoy Yıldırım*

Assoc. Prof. Dr., Bandırma Onyedi Eylül University,  
Türkiye

### *Şenol Çelik*

Assoc. Prof. Dr., Bingöl University, Türkiye

## ABOUT THE JOURNAL

Holistic Economics (E-ISSN: 2792-0828) refers to approaches to addressing the economy in an integrated way and with all its connections on the basis of sustainability. Together with Holistics Economics, economic theory will both express a more sustainable economic approach and better analyze real life. Based on this reality, our journal will include articles on holistic approaches to the economy. The aim is to bring together studies that deal with the economy in all its dimensions on the basis of sustainability, and to provide an academic framework in which holistic economic theories are formed and integrated together.

The scope of the journal is all fields related to economics such as economy, finance, accounting, finance, management, business, marketing ... with a holistic approach to understanding the economy. It aims to publish original and high quality articles in all these fields. The journal also accepts case study articles written for both developing and developed countries.

We receive six types of posts:

- 1- Regular applications (open applications)
- 2- A special topic

- a) Consisting of selected full-text articles from national/international conferences, symposiums or workshops on Holistic Economics.
  - b) By a guest editor invited by the editor-in-chief focusing on a particular area of research at Holistic Economics.
- 3-Criticism of Previously Published Research Papers
  - 4-Case Study Articles
  - 5-Book Review
  - 6-Letter to the Editor

HOLISTIC ECONOMICS (E-ISSN:2792-0828) & Doi Prefix:10.55094 ) is open access electronic journal, international peer-reviewed and periodical journal. The journal is published twice a year, in March and September. Each paper published in the Journal is assigned a DOI® number, which appears beneath the author's affiliation in the published paper.

Papers are welcomed both in English and Turkish.

No fee is charged at any stage from the authors who submit their manuscripts.

Manuscripts are sent to online Manuscript Submission System. Send your manuscript to the editor at <https://journals.gen.tr/holistecon/index>

For any additional information, please contact with the editors at [holistecon@gmail.com](mailto:holistecon@gmail.com)

**Owner**

HOLISTENCE PUBLICATIONS

**Contact**

Adress: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi No:29,  
D.119, Merkez-Çanakkale / TÜRKİYE  
Tel: +90 530 638 7017

WEB: <https://journals.gen.tr/holistecon/index>

E-mail : [journals@holistence.com](mailto:journals@holistence.com)

GSM 2: +90 530 638 7017 / WhatsApp

## DERGİ HAKKINDA

Holistic Economics (E-ISSN: 2792-0828), sürdürülebilirlik temelinde ekonomiyi entegre ve bütün bağlantılarıyla ele almaya yönelik yaklaşımları ifade eder. Holistics Economics ile birlikte ekonomi teorisi hem daha sürdürülebilir bir ekonomik yaklaşımı ifade edecek hem de gerçek yaşamı daha iyi çözümlenebilecektir. Dergimizde, bu gerçeklikten hareketle, ekonomi ile ilgili bütüncül yaklaşımların yer alacağı makalelere yer verilecektir. Amaç, sürdürülebilirlik temelinde ekonomiyi bütün boyutlarıyla ele alan çalışmalarını bir araya getirerek, bütüncül ekonomi teorilerinin oluştuğu ve bir arada bütünleştiği bir akademik çerçeveye oluşumunu sağlamaktır.

Derginin kapsamı, bütüncül yaklaşımlarla ekonomiyi anlamaya yönelik olarak, ekonomi, maliye, muhasebe, finansman, yönetim, işletme, pazarlama ... gibi ekonomi ile ilgili bütün alanlardır. Bütün bu alanlardaki orijinal ve yüksek kalitedeki makaleleri yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergi ayrıca hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkeler için yazılmış vaka incelemesi makalelerini kabul etmektedir.

Altı tür gönderi alıyoruz:

- 1- Düzenli başvurular (açık başvurular)
- 2- Özel bir konu

- a) Holistic Economics üzerine ulusal/uluslararası konferans, sempozyum veya çalıştaylardan seçilmiş tam metin makalelerden oluşan.
  - b) Holistic Economics'de belirli bir araştırma alanına odaklanan baş editör tarafından davet edilen bir konuk editör tarafından.
- 3-Daha Önce Yayımlanmış Araştırma Makalelerinin Eleştirisi
  - 4-Vaka Çalışması Makaleleri
  - 5-Kitap İnceleme
  - 6-Editöre Mektup

HOLISTIC ECONOMICS (E-ISSN: 2792-0828) & Doi Prefix: 10.55094 ), açık erişimli elektronik , uluslararası hakemli ve süreli bir dergidir. Dergi, Mart ve Eylül ayları olmak üzere yılda 2 sayı olarak yayımlanmaktadır. Dergide yayımlanan tüm makalelere DOI numarası atanmaktadır.

Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizce'dir.

Yazılar, Makale Takip Sistemi üzerinden elektronik ortamda gönderilmektedir.

Makalelerinizi, <https://journals.gen.tr/holistecon/index> adresinden online olarak yükleyebilirsiniz.

Ayrıntılı bilgi için: [holistecon@gmail.com](mailto:holistecon@gmail.com) adresine mail atabilirsiniz.

**Sahibi**

HOLISTENCE PUBLICATIONS

**İletişim Bilgileri**

Adress: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi No:29,  
D.119, Merkez-Çanakkale / TÜRKİYE  
Tel: +90 530 638 7017

WEB: <https://journals.gen.tr/holistecon/index>

E-mail: [holistecon@gmail.com](mailto:holistecon@gmail.com)

GSM 2: +90 530 638 7017 / WhatsApp

# CONTENTS/İÇİNDEKİLER

## ORIGINAL ARTICLE

Danışmanlık işletmelerinin  
işlevleri ve aile işletmelerine  
katkıları

*Functions of consulting  
businesses and its contribution  
to family business*

*Haldun Turan*

67

## ORIGINAL ARTICLE

Çevresel İnovasyon türlerinin  
etkileşimi

*Examining the interaction of  
Eco-Innovation types*

*Esra Bal Külahi & Halim Kazan*

77

## ORIGINAL ARTICLE

Avrupa Birliği ortak tarım politikasının  
sosyopolitik analizi

*The sociopolitical analysis of the common  
agricultural policies of the european union*

*Hüsamettin İnaç & Nouredine Rashid*

87

*"This page is left blank for typesetting"*



**HOLISTENCE**  
publications

*Bu sayfa dizgiden dolayı boş bırakılmıştır*





# Danışmanlık işletmelerinin işlevleri ve aile işletmelerine katkıları

## *Functions of consulting businesses and its contribution to family business*

Haldun Turan 

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Türkiye,  
e-mail: haldun.turan@rumeli.edu.tr

### ÖZET

Aile işletmesi, çoğu zaman ailenin geçimini sağladığı bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinde, aile üyelerinin beceri ve yetenekleri ne olursa olsun kendilerinden yüksek beklentileri vardır. Bu hem şirket hem de aile için tehlikeli bir adımdır. Bu nedenle şirketin ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliğinin ve aile bireylerinin niteliklerinin uygun olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Aile üyeleri hırs, iş hedefleri, beklentileri, planlama, bütçe yönetimi gibi konularda kendilerini eğitmelidirler.

Aile şirketinde ekonomik ihtiyaçlara öz kaynaklarla katılmak, hızlı kararlar almak ve aileyi tanımak, aile şirketinin sosyal desteğe sahip olmasına sebep olmaktadır. Yönetimde seyrek değişiklikler, istikrarlı politikalar, yönetimde aile üyelerinin uyum ve desteği, tüm ailenin işe odaklanması, amaç ve hedeflerin birbirine bağlanması, kültürel değerler ve ahlakın uyumu güçlü noktalar olarak kabul edilebilir. Bir aile şirketinin açık kültürel altyapısı, işi bir nesilden diğerine aktarmada büyük bir avantaj olarak görülebilir.

Aile şirketinde tüm yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının dezavantajları da vardır. Bu durumda yöneticiler, muhasebe, satış, personel yöneticiliği, finans, üretim teknisyenleri vb. rolleri üstlenmeye çalışır. Birçok yönetici bu rollerin hepsi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olamaz. Kurumsal işlevler daha çeşitli ve karmaşık hale geldiğinden mevcut yöneticinin yetersizliği ve eksiklikleri bulunur.

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmesi, kurumsallaşma, planlama, karar alma süreçleri, insan kaynakları.

**Citation:** Turan, H., Danışmanlık işletmelerinin işlevleri ve aile işletmelerine katkıları. *Holistic Economics*. 2022; 1(2): 67-75. DOI: 10.55094/hoec.1.2.01

**Corresponding Author:**  
Haldun Turan  
Email: haldun.turan@rumeli.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## ABSTRACT

The family business is often seen as a formation that the family provides for its livelihood. In family businesses, family members have high expectations of themselves, regardless of their skills and abilities. This is a dangerous step for both the company and the family. For this reason, it is necessary to check whether the quality of the workforce needed by the company and the qualifications of the family members are appropriate. Family members should educate themselves about ambition, business goals, and expectations.

Participating in the economic needs of the family company with own resources, making quick decisions and getting to know the family cause the family company to have social support. Infrequent changes in management, stable policies, harmony and support of family members in management, focus of the whole family on work, linking of goals and objectives, harmony of cultural values and morals can be considered as strong points. The open cultural background of a family business can be seen as a great advantage in transferring the business from one generation to the next.

There are also disadvantages of gathering all the authorities and responsibilities in a single person in the family business. As corporate functions become more diverse and complex, there are managerial shortcomings. In this case, managers, accounting, sales, personnel management, finance, production technicians, etc. tries to take on roles. Many managers do not have the knowledge and skills required for all of these roles.

**Keywords:** Family business, institutionalization, planning, decision-making processes, human resources.

## 1. GİRİŞ

Yönetim, insan ve diğer kaynakların optimal kombinasyonu yoluyla organizasyonel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir. Bu bağlamda yönetim, insan gücü, sermaye, teknik ekipman vb. örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynaklar olarak örgütsel kaynakların etkin koordinasyonudur.[12] Krizler ve değişimler, çalışma hayatında sıkça karşılaşılan unsurlardır. Bu nedenle, herhangi bir kuruluşun başarısı, doğru yönetimine bağlıdır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın, kuruluşlara stratejik bir perspektiften bakmak esastır. Çünkü her örgütün ekonomik sistemde önemli bir rolü vardır. Yönetim basit bir eylem olarak değil, stratejik bir karar verme süreci olarak görülmelidir.

Liderlik açısından bakıldığında, yönetenler için üç tür liderlik vardır: aile liderliği, siyasi liderlik ve profesyonel liderlik.[12] İşletme yönetiminde aile yönetimi, ana siyasi karar alma organı ve mülkiyetin hiyerarşik yapısının belirli bir ailenin üyelerinden oluşmasıyla ortaya çıkar. Aile yönetiminin temel özelliği, belirli aile

üyelerinin veya akrabalarının üst yönetimde bulunabilmesidir. Burada aile işletmesinin başarısında yöneticilerin önemli ve aktif bir rol oynaması gerektiği görülmektedir. Günlük hayatın bir parçası olan aile işletmesinde, duygusal ilişkilerin hâkim olduğu aile sistemi ile akılcı ilkelerin hâkim olduğu yönetim sisteminin bir araya gelmesinden kaynaklanan çatışma, aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Bu sorun sonunda işletmeyi dağılmaya götürecek şiddette sorunlara yol açar. [14] İlk zamanlarda aile bireyleri arasındaki çok yönlü iş birliği işin başarısında rol oynarken, sonraki yıllarda iş büyümeye başladıkça bu ilişkilerde sorunlar baş göstermeye ve yönetimdeki başarının azalmasıyla ilişkiler de karmaşılaşmaya başlar.

Aile şirketlerindeki çatışmalar genellikle duygusal çatışmalardır. Aile bireylerinin iş ve aile hayatında bir arada bulunması, kıskançlık, birbirini çekememe ve kardeşler arası entrikalar bu duygusal birlikteliklerin yaygın olduğu şirketlerin günlük işleri haline gelmektedir.

[15] Öfke, küskünlük, rekabet, kıskançlık ve mevcut anlaşmazlıklar, aile üyelerinin davranış ve düşüncelerini etkileyerek işle ilgili konularda kendini gösteren ve şirkete fayda sağlayacak kararların alınmasına katılma yol açabilen zayıf iletişimin sonucudur. [2]

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayrı tutan belki de en önemli özellik, aile işletmeleri ile ticari işletmelerin genellikle karıştırılmasıdır. Yönetimdeki bu çatışma, şirketin gelişimi ve yönetimi için sorunlara yol açar. Aile işletmelerinin mülkiyet, aile ve yönetim olmak üzere üç boyutunu içeren üçlü yapısı, bu örgütlerde çatışmalar ve uyumsuzluklar yaratmaktadır. Ayrıca, aile ve işletme olmak üzere iki bileşenden oluşan karmaşık aile şirketi sistemi, ailedeki insanların hem ailenin hem de işin bir parçası olması, çatışma potansiyeli yaratmaktadır. Her sistemin kendi kuralları ve gereksinimleri vardır. Bu bağlamda, çatışma yönetimi kritik bir konu olarak görünmektedir. Aile şirketlerinde çatışmalar kötü yönetildiğinde organizasyonda stres, zayıflık, belirsizlik ve zayıf iletişim yaratarak bireysel motivasyonu, verimliliği ve üretkenliği azaltabilir. Uygun şekilde yönetilen çatışma, değişime, organizasyonel ve bireysel gelişime elverişli bir organizasyonel iklime yol açabilir. Bu amaçla şirketler, çatışmanın daha iyi yönetilmesini ve optimal düzeyde sürdürülmesini sağlayan faaliyetlere ve stratejilere başvururlar.[5]

## 2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmesi, akrabalık bağı olan kişilerin ekonomik bir birlikteliği, mal ve hizmet üretmek amacıyla geliştirdikleri bir organizasyondur.[9] Aile şirketleri ile ilgili olarak mülkiyet yapısına, çalışan bağlantılarına, yönetsel baskınlığa, alt sistem etkileşimlerine, sürekliliğe ve girişimciliğe dayalı rumuz tanımları aşağıda yer almaktadır.

Aile şirketlerinin sıradan işletmelere göre bazı ayırt edici özellikleri vardır. Aynı aileden iki kuşak birlikte çalışır, aynı kişi şirketi kurar ve yönetir, hemen hemen her şey kurucunun kuralına bağlıdır, kan akrabalarına öncelik verir ve kurucunun şirketini elinde tutar. Önemli olan onu gelecek nesillere aktarmaktır. [10] 2017 verilerine göre Türkiye'deki yaklaşık

700.000 şirketin 695.000'i (0,28) küçük, 4.000'i orta (%0,57) ve 1.000'i büyük (%0,1). Ne var ki Türkiye'de kurulan bu şirketlerin çoğu sistematik bir planlama ve yapıdan yoksundur ve bu şirketlerin çoğu aile şirkettir.

İş dünyasının temel itici gücü olan aile işletmeleri, istihdama, ekonomiye ve hatta sosyal hayata katkı sağlamları nedeniyle tüm ülkeler için büyük sosyal ve ekonomik öneme sahiptir. Aile şirketleri çalışmaları 1950'li yıllara dayanmakla birlikte 1990'lı yıllardan itibaren işletme literatürüne kavramsal olarak ayrı bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Aile şirketlerinin yapısını ve sorunlarını tartışarak, bu konuda toplantılar düzenlenmekte ve kitaplar yazılmaktadır. Ülkemizde aile işletmeleri milli gelirin %5'ini, ihracatın %5'ini ve istihdamın %3'ünü sağlamaktadır.[13]

## 3. AİLENİN İŞLETME ÜZERİNE ETKİSİ

Aile etkisi kavramı, ailenin karar alma üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Üyelerin karar verme üzerinde bir aile etkisi varsa, bir iş etkisi de olmalıdır. Bu kavramla ilgili önemli bir soru, aile etkisinin nasıl oluştuğu ve işin hangi yönlerinin onu etkilediğidir. Bir diğer önemli husus, aile üzerindeki etkinin olası şiddeti, yani aile üzerindeki etkidir.

Aile işletmeleri çalışmalarında aile işletmesi yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir:

- Aile dışındaki çalışanların sürekli izlenmesinin sağlanması, ailenin yeniliklere ve değişime açık olmasını sağlayacak sistemlerin varlığı,
- Kıdem, performans ve liyakatin aile içi ve aile dışı bireylere göre değişiklik göstermemesi,
- Aile konularının iş konularından tamamen ayrılması, işin buna göre planlanması ve yönetimin bunları göz önünde bulundurması,
- Aile dışı çalışanlara iş ataması yapılırken tecrübenin baz alınması,
- Çalışan alımlarında işin gereklerine uygun kişilerin seçilmesi aile içi kişilerin sırf bu yönlerinden dolayı kabul edilmemesi,

Benzer şekilde aynı çalışmanın sonuçlarına göre

aile şirket yönetiminin başarısı ile ilgili beş temel soru şu şekildedir.[4]

1. Birimler arasında düzenli bir iş birliği ve iletişimin olması
2. Firmanın özgün kimliğine sahip olması,
3. Çalışan alımlarında işgücü gereksinimlerini karşılayan seçme ve atama sistemine sahip olunması,
4. Stratejik planlama,
5. Şirketin kurumsallaştırılması.

Aile şirketi kurmanın en büyük avantajı, işletmenin mülkiyet ve yönetim haklarının tek kişide toplanmasıdır. Bir aile şirketinde mülkiyet ve yönetimin aynı ellerde toplanması, şirketin kuruluşu ve gelişimi sırasında önemli bir durumdur. Ancak büyüme belirli bir aşamaya ulaştığında, şirketin sahipliği ve şirket yönetimi tek elde olmaya devam eder, bu da işletme yönetiminin profesyonelleşmesini zorlaştırır. Bunun dezavantajı ise işletme sahipliği ve yönetimi farklı roller ve sorumluluklar gerektirmesi, özellikle büyüdükçe, sahiplik ve gözetim rollerinin sorumluluklar bakımından ayrılmasıdır.

Bir işletmenin başarısı ve performansı için rollerin ayrışması kritik öneme sahiptir. Bir aile işletmesi yürütmek söz konusu olduğunda, işin aşaması ve yöneticinin yönetim tarzı önemli hususlardır. Şirketin yaşam evresi ve kurucuların tarzı, şirketin mülkiyeti ve yönetiminin birleşmesini veya ayrılmasını etkiler. Şirketin ilk günlerinde yönetim ve mülkiyet işlevleri büyük ölçüde merkezileşir. Kurucular, esasen bir yöneticinin işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini de tek başlarına yürütürler. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde, kararları sadece şirket sahipleri verdiği için şirketin işleyişi kurumsallaştırılamaz veya ertelenemez.

#### 4. AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SORUNLARI

Büyüme, bir şirketin yapısını oluşturan fiziksel ve beşerî unsurlarda belirli bir ölçekte meydana gelen nicel ve nitel değişim ve gelişmeler

olarak tanımlanabilir. Büyüme sürecinde aile işletmeleri birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme yönleri aile şirketlerinin yönetimi düşünüldüğünde en önemli konulardan biri, aile şirketlerinin sürekli büyüme arzusundan etkilenmesidir. Kurucu, işini mümkün olan en kısa sürede başlatmak istemektedir. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik entegrasyon ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, başarılı bir şekilde büyümek isteyen şirketleri kalıcı bir dinamiğin parçası olmaya zorlamaktadır.

Gelişen bir ekonomide büyümek, sağlıklı ve başarılı bir iş için doğal bir süreçtir. Çoğu şirket faaliyetlerine küçük işletmeler olarak başlar ve zaman içinde çeşitli aşamalardan geçerek belirli bir büyüklüğe ulaşır.[11] Büyüme, düşük maliyetli üretim seviyelerinde sürdürülmelidir. Birçok girişimci, işlerine başladıkları günden itibaren büyüme konusunda heyecanlıdır. Bu girişimcilerin temel amacı büyümedir. Buna karşın, kendilerince mantıklı sebeplere dayanarak sürekli küçük kalmak isteyen işletmeler ve girişimcilere de rastlanmaktadır.[1]

Aile şirketi bağlamında kaçınılmaz büyüme sürecinde, şirketlerin büyüme planlarının olmaması, nitelikli personel ve yönetici eksikliği, yerel girişimcilerin deneyimsiz olması ve yeni iş alanları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, Düşük satışlar, yüksek işletme maliyetleri, sermaye, depolama sorunları, talep toplama zorluğu, verimsiz çalışma, hepsinden önemlisi yanlış şube yeri gibi sorunlar, büyümenin önünde engeldir. Bu engellere ek olarak ulaşım ve nakliye maliyetlerinin yüksekliği zaten sınırlı pazar payına sahip firmalar için sorunun daha büyük gözükmesi anlamına gelmektedir.

Aile şirketlerinde girişimci, faaliyetlere doğrudan katılır, genellikle işinde çalışanlarla birlikte üretim yapar ve hammadde, bankacılık, vergi, sigorta, satın alma ve pazarlama gibi birçok sorumluluğu da üstlenir. Ancak şirket büyüdükçe, girişimcilerin bireysel sorunları kişisel olarak ele almaları daha da zorlaşır. Bunun için girişimciler öncelikle üretim sürecindeki çalışmalarını çalışanlara devrederek, izleme ve daha üst pozisyonlara katkılarını artırma görevini üstlenmelidirler. Başka bir deyişle,

şirkette genel bir yönetim rolünü almalıdırlar. Ancak aile şirketlerinde genel yönetimdeki işi bölmek veya bu görevi profesyonel yöneticilere devretmek çoğu zaman tercih edilmez. Girişimcilerin piyasa bilgilerini toplayamaması ve değerlendirememesi, nitelikli çalışanları işe almaktan kaçınması, yetki devretmemesi ve diğer liderlere danışmaması, aile işletmelerinde yanlış kararlar esnek yapıların oluşmasını engellemektedir.[7]

## 5. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI YÖNETİM ŞEKİLİ\*

Bir aile şirketinin yönetim yapısındaki karar alma ve yürütme organının önemli bir parçası aile üyelerindedir. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı değişimler, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizler, giderek karmaşıklaşan iş faaliyetleri ve işletme ölçeğinin sürekli genişlemesi ortamında, işletmelerin bireysel bilgi ve becerilerinin eksikliği uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır. Bunun dışında değişen dünya şartlarında ortaya çıkan yeni uzmanlık kollarıyla, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, iş ve çevre ilişkilerinin önemi ve organizasyonel yapıların karmaşıklığı nedeniyle işletmede ilave yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir aile şirketinde yönetim tarzı, hedefler, varsayımlar ve değerler, sahip yöneticisi tarafından şekillendirilir. Bu nedenle yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve hedefleri, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletmenin büyümesinde önemli rol oynamaktadır.

Bir aile şirketinde tüm yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının avantajları ve dezavantajları vardır. Bu sorunlara ek olarak, kurumsal işlevler daha çeşitli ve karmaşık hale geldiğinden yönetici eksikliği de bulunmaktadır. [7] Bu durumda yöneticilerin, muhasebe, satış, personel yöneticiliği, finans uzmanlığı, üretim teknisyenliği vb. rolleri üstlenmesi olarak karşımıza çıkar. Yöneticiler her zaman bu roller için gerekli bilgi ve becerilere sahip değildir. İş fonksiyonlarının çeşitliliğine rağmen, çoğu aile şirketi, yetersiz yöneticiler ve yetki eksikliği nedeniyle başarısızlığa veya bağımsızlığının kaybolması riski altındadır.

## 6. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, örgütsel kavramları keşfetmenin ve örgütsel değişimi anlamaya çalışmanın bir yoludur.[8] Şirketler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler ve çevre koşullarından etkilenirler. Rekabet koşullarının artması ve çevredeki değişimlerle iletişimin hızı, firmaları sürekli değişime zorlamaktadır. Bu değişikliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve şirketin sürdürülebilirliğini garanti altına almak; Çevreyi kontrol etmek ve şirketin yasal varlığını korumak için doğru ve zamanında uygulamalarla değişen koşullara hazırlanmak önemlidir. Kurumsallaşma, bu değişiklikleri sistematik bir şekilde ele almanın bir yoludur ve doğru bir şekilde uygulanırsa çevresel gereksinimlerin karşılanmasını sağlamaya yardımcı olur.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, kişiden bağımsız olarak şirketin sürdürülebilir gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Nitelikli personelin hizmet verdiği kurumsal bir ortam yaratmak önemlidir. Fırsatlar kaçabilir, kurumsal değerlerin erozyonu sadece sahip yönetici anlayışını koruyacaktır. Doğru adımlarla yapılan kurumsallaşma, belirsizliğin yönetimini kolaylaştırarak rekabet avantajı sağlayabilir. Şirket, iş bölümü, personel yönetimi ve diğer işlemleri düzenlemelidir. Kendileri yerine şirketler ve ürünler sunan girişimler kurmak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bir kavram olarak profesyonellik, bir kişinin belirli bir disiplinde uzmanlaşması ve o alanda derin deneyime sahip olması anlamına gelir. Öte yandan profesyonel yönetim, bir meslek olarak yönetsel işlerin yürütülmesidir. Bir işin meslek olarak değerlendirilmesinde şu faktörler dikkate alınır:

- Sistematik analiz ve uygulamalı araştırmalarla doğrulanmış bilgi toplulukları
- Mesleki eğitimde uzmanlaşma ve uygulama becerisi
- Sosyal mesleki ilkelere yönelik sorumluluk
- Öz-yönetim
- Sosyal otoriteye ve uygulama özgürlüğü ile

sergilenen saygı

- Meslek üyeleri arasında oluşan mesleki örgütlenme
- Nitelikli, lisanslı meslek gruplarının belgelerle mesleki becerinin gösterilmesi
- Duygularından ve kendi çıkarlarından arındırılmış rehberlik
- Hizmetleri karşılığında bir ücret alınması

Bir şirkette profesyonel bir idari görevde bulunması gereken bir çalışan, maddelerle belirtilen unsurları anlar ve işi bir profesyonel gibi yaptığını gösterir. Profesyoneller, şirketin kısa vadeli ve uzun vadeli stratejik hedeflerine dayalı yöntemler geliştirir. Bu yöntemler ışığında işi yönetirken, performans hedeflerine ulaşmak için tüm iş faaliyetlerini yürütecek etkin operasyonel ve finansal kontrol sistemleri kurar. Şirketi müşterilere, kuruluşlara ve sanayi kuruluşlarına karşı temsil etme sorumluluğu profesyonel yöneticilere aittir.[3] Bir yöneticinin asıl amacı işini sürdürmek olmalıdır. Bu doğrultuda gitmek için mesleki becerilere sahip kişilerin yönetim ekibi oluşturmaları gerekmektedir.

## 7. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Küresel Aile Şirketi Danışmanları (GFBC) tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada Türkiye'nin en eski 50 şirketinden yalnızca 3 tanesi başarıyla kurumsallaşarak dördüncü kuşağa geçebilmişlerdir. Aile şirketlerinin yok olma nedenleri şöyledir:

- %43 kardeşler arası çatışma
- %19 miras kavgası
- %19 aile içi anlaşmazlıklar
- %14 kardeş-yeğen-kuzen anlaşmazlıkları
- %5 aileler arası anlaşmazlıklardır.[6]

Araştırmanın sonuçlarına bakacak olursak, bir aile şirketinin dağılmasında kardeşler arası veya aile içi çatışmalar çok önemli bir rol oynamaktadır. Aile şirketleri, kurumların düzeyi artırılarak nesilden nesile aktarılabilir. Kurumsallaşma ise bir süreç gerektirir.

Bir aile şirketinde kurumsallaştırma ihtiyacı genellikle iki şekilde ortaya çıkar: Büyüme sürecinde, işler kontrolden çıkmaya başlar ve eskisi gibi kontrol edilemez bir noktaya gelir. Bu aşamaya "büyümenin kritik aşaması" denir. Büyüme sürecinin farklı aşamalarında, büyüme aşamasından olgunluk aşamasına kadar, büyümenin kritik aşamasına ulaşılır. Bu kritik aşama kurumsallaşma ihtiyacının birinci aşaması olarak adlandırılır. İkinci aşamada ise çalışmaların devamlılığı için aile içi ortaklardan ve çalışanlardan bu konunun dikkate alınması ve aile içi çalışanların, özellikle de sahip yöneticinin kurumsallaşmanın gerekliliği konusunda ikna olması ile ortaya çıkar.

Şirketlerin kurumsallaşma sürecinde üzerlerine düşen görevleri yerine getirememesi ve alınan danışmanlık hizmetlerinin kalitesinden dolayı olumsuz kurumsallaşma deneyimi yaşanması olasıdır. Bu gibi sonuçlar kurumsallaşma beklentilerini istenilen düzeye getiremediğinde firma kurumsallaşmadan uzaklaşmaya başlar. Bu gibi olumsuz deneyimler daha sonra da kurumsallaşmaya olumsuz bakılmasına neden olur. Bu olumsuz etki diğer benzer firmaların da kurumsallaşma konusuna olumsuz gözle bakmasına sebep olur. Bu sorunlara yol açmamak için kurumsallaşma sürecinde şu iki nokta vurgulanmalıdır:

- Tüm şirketler için geçerli olan tek bir kurumsallaşma formülü yoktur,
- Kuruluşların yol haritası şu sıraya göre düzenlenmiştir: kurumsal yapı ve kurum öncelikleridir.

### 7.1. Kurumsallaşma Süreci

#### 7.1.1. Danışmanlık Hizmeti Alma

Aile şirketleri kendi faaliyet alanlarında bilgi ve deneyime sahip olmalarına rağmen, çoğu zaman yeterli kurumsal bilgi bulunmamaktadır. Kurumsal faaliyetlerin yürütülmesi için danışmanlık veya müşavirlik şirketleri ile bağlantılıdır. İşletmelerin artan rekabet ortamında hem ticari faaliyetlerini etkili ve verimli yürütmesi hem de başta kurumsallaşma faaliyetleri olmak üzere; yönetim, finans, hukuk, satış gibi farklı uzmanlık konularında dünyadaki

güncel bilgiye doğru zamanda ve hızda sahip olması beklenemez. Bu eksikliği gidermenin yolu doğru ve etkili bir danışmanlık hizmeti alınmasıdır. Burada en büyük etmen, danışmanlık hizmeti ile yapılan tespitlere uygun faaliyetlere geçilmesinde zorlanması, alışkanlıkların bırakılmamasıdır. Burada kişisel nedenler devreye girer. Ortaklı yapılarda hisse oranı fazla olan üye, gücü elinde tutmaktan vazgeçmek istememesi, alınan kararların kişisel görüşleriyle uyuşmaması, mevcut düzende de işlerin bir şekilde yürütülebilmesi fakat uzun vadede doğabilecek sorunların ön görülebilmesi, işletmelerin alınan hizmetten yeterince istifade etmesine engel olur.

Aile şirketinin duygusal ve kapalı bir yapıya sahip olması, mevcut sorunlarının fark edilmesini ve bu sorunları dışarı açarak çözüm arayışlarını geciktirmektedir. Aile bağları ve işletme sahipliği yapıları ile ilgili sorunlar ayrıca ele alınmaktadır. Sonuç arayan ve iş başarılı olduğunda danışmaya karar veren bir aile şirketine, alınan hizmetin beklentilerindeki değişiklikleri görmek istiyorsanız, aşamalı bir değişim süreci olarak kurumsallaşma şirkette sabır eksikliğine neden olabilir ve süreci olumsuz etkileyebilir. Verilen danışmanlık hizmeti bu duygusal ve psikolojik zorluklar ve beklentilerle baş edebilirse istenilen sonuçlara ulaşılacaktır.

### 7.1.2. Mevcut Durum Analizi

Kurumsallaşma araştırmasında öncelikle bir şirketin mevcut durumu analiz edilir. Analiz, bir şeyin parçalarına ayrılarak yalınlaştırılması, bileşenlerinin ve öğelerinin bulunmasıdır. Analizde bilinmeyen şeyler bilinenlerle karşılaştırılır, parçalar arası ilişkiler ortaya çıkarılır ve yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilir. Veriler, yalnızca bağlam içinde analiz edildiğinde ve değerlendirildiğinde bilgi haline gelir. Bir bağlamda anlam ifade etmeyen ifadeler, başka bir bağlamda anlamlı olabilir. Doğru verileri toplamak ve doğru bağlamda yorumlamak çözüm bulmak için önemlidir. Sistemin yapısının nasıl uygun davranışa yol açtığına bağlı olarak nedensel analiz yoluyla sorunun nedenini sorar. Dolayısıyla büyük resme bakıldığında, sorunu oluşturan entelektüel modeller sorgulanır, verilerle çalışılır, sosyal

ilişkiler geliştirilir ve birlikte düşünerek hareket edebileceğiniz için bu durum sonuca doğrudan etki eder.

Durum genellikle iki şekilde analiz edilir. İlk olarak, konuyu yürüten profesyonel danışman veya çalışan, yöneticiler ve işletme sahipleri ile görüşerek, yazılı olarak ve çalışanın ahlakında bulunduğu tüm olumlu ve olumsuz bilgi ve yorumları dinleyerek yazılı olmayan verileri toplar. İkincisi, yöneticilerin ve girişimcilerin katılımıyla, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek için bir SWOT analizi yapılır. Her iki yöntem birlikte kullanılabilir. Toplanan bilgi ve veriler dayanarak şirket için bir yol haritası çizilir. Bu haritada kurumlar, kurumsal yapıya uygun konu ve ihtiyaçlar önceliklendirilerek güncellenmelidir. Tüm sistemi bir kerede değiştirmek yorucu olabileceğinden, değişiklikler kademeli geçişler kullanılarak başlatılır. İşe uyarlanması kolay bir temayla başlamak, geçişi daha az yorucu hale getirebilir. Kurumsallaşma, dikkatle planlanması, düzenlenmesi ve uygulanması gereken hassas bir süreçtir.

### 7.1.3. Aile Anayasası Hazırlama

Aile anayasalarının hazırlanması, ailenin kurumsallaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Aile anayasası, bir şirketteki aile üyelerinin iş ve aile ilişkilerini ve diğer kan bağlarını düzenleyen bir sözleşme veya belgedir. Sözleşme kelimesi, hukuki etkisini değil, anlamını ifade eder. Aile anayasası, aile şirketinin devamlılığında ve gelecek nesillere aktarılan işletme yapısının bütünlüğünde önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetim yapısını, aile ve işletmenin temel ilkelerini, yönetim sisteminin işleyişini, miras ve miras ilişkisini, aile üyelerinin yönetimde ilişkisini, evlilik, boşanma ve diğer tartışmalı konuları düzenlemek, ailenin bileşimini netleştirmek ve herkesin bu kurallara saygı duymasını sağlamak. Bu belge ile devamlılığının temellerini atmak mümkündür. Aile anayasası, koşullar, aile üyelerinin nasıl işlev göreceklere ve nasıl terfi edecekleri gibi ayrıntıları belirler. İşletmeye dışarıdan dahil olacak yeni kişilerin hangi şartlarda ve ne şekilde sisteme dahil

olacakları netleştirilir. Böylece gelecek kuşakların sebep olacağı çatışmaların önüne geçilmiş, işletmenin sürekliliği sağlanmış olur.

### 7.1.3.1. Aile Anayasası Avantajları

Aile anayasası oluşturmanın avantajlarını geniş başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- Aile bireylerine yön vererek rehberlik görevi üstlenir
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir
- Temel aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar
- İş birliği ve yardımlaşmayı teşvik eder
- Sinerji yaratır
- Tarafsızdır, güven iklimi oluşturur
- Üst kademe yöneticilerin işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller
- İşletme içi ilişkileri sağlıklı kılar ve destekler
- Aile ve işletme önceliklerini netleştirir
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar ve bu kararlılığın nedenini açıklar
- Adalet duygusu yaratır
- İşletme performansını artırır
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar
- Aile sadakatini artırır
- Aile duygularını güçlendirir

Bu avantajların yanında esnek olmaması, fikir birliğini sağlamakta zorlanması ve hazırlanmasının zaman alması birer dezavantaj olarak literatürde gösterilir. Aile Anayasasının esnek olmama sorunu, anayasanın belli dönemlerde gözden geçirilerek ve revize edilmesi ile aşılır. Aslında ulusal anayasalar da gerekli koşullar sağlandığında gözden geçirilir ve yenilenir. Değişmez temel elemanı ilk başta doğru bir şekilde tanımlamak ve değiştirmemek önemlidir. Bir aile sözleşmesinin geliştirilmesi, şirketin ilgili tüm bölümlerinin katılımıyla 2-3 toplantı yapılarak 2-3 aylık

süreçte gerçekleşebilir. Ancak bu sürenin veya daha fazlasının bu araştırmaya olumsuz bir etkisi olduğu düşünülmemelidir. Bu, şirketin sürekliliğinin temelini oluşturur.

## 8. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUM İÇİ EĞİTİM SORUNLARI

Sahip yöneticilerin eğitim düzeylerinin iyileştirilmesi ve profesyonel yöneticilerin işe alınması aşamasında; yönetim konusunda deneyimleriyle hareket ettikleri ve mesleki anlamda profesyonel yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Aslında bu şirketlerde profesyonel yönetim yöntemlerinin baskın olmadığı, çünkü sorunları sadece pazarlama yöntemlerinde görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da alışlagelmiş yönetim tarzı devam ettirmeye çalışılmakta ve birçok fırsat değerlendirilememektedir. Tam aksine büyümek isteniyorsa profesyonel yönetim desteği alınmalı ve fırsatlar yakalanarak büyümenin önü açılıp iyi bir yönetim ekibi oluşturulmalıdır.

Yöneticilerin kendileri için eğitime karşı gösterdiği direnç, çalışanlarının özellikle de aile dışından gelen çalışanların eğitim almalarına dair düşünceleri daha da dirençli hale getirir. Bunun sebepleri arasında işletmeye vereceği maddi külfetin yanı sıra, eğitimi gereksiz görmesi her şeyi ben yapıyorum zaten düşüncesi vardır. Bunların dışında aile dışından gelen çalışanın nasıl olsa bir gün gideceği düşüncesi de bu konuda gösterilen dirençleri artırmaktadır.

## 9. SONUÇ

Aile işletmeleri ülke ekonomimizde ve küresel ekonomide çok önemli bir yer tutmaktadır. Aile işletmelerinin ekonomideki oranı göz önüne alındığında, sorunlarından kurtulmak ve düzenli çalışmalarını sağlamanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, etkili bir şekilde, aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar çözüme ulaştırılarak faaliyetlerinin etkili biçimde yerine getirmeleri sağlanmalıdır.

Kuşaklar arası çatışmalar, demografik sorunlar, rol çatışmaları, eski alışkanlıklar, gelecek planlaması eksikliği, güç mücadeleleri,



dedikodu, profesyonelleşmeye olan direnç, kurumsallaşamama gibi konular çözülmesi gereken konular arasında sayılabilir. Tüm bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve üretkenliğini azaltmaktadır.

Büyüyen bir işletme kaçınılmaz olarak birçok problemle karşılaşır. Örneğin, iş bölümü, denetim alanı, yetki devri, finans yönetimi, planlama, merkezileşme derecesi gibi alanlarla ilgili sorunlar, büyümenin başarısında ve devamında belirleyici rol oynarlar. Çünkü, büyüme bir değişim olayıdır ve bu değişimle ortaya çıkan yeni şartlara uyum gerekir. Ancak, yönetimin ve yapının dolayısıyla da işletmede çalışanların gereken hızda da bu uyumu sağlayamaması sorunların temelini oluşturur.

Önemli olan temel husus, sadece stratejilerin gerektirdiği yapıyı kurmak için değişim değil, aynı zamanda, birlikte çalışan kişilerin amaçlarını ve umutlarını da göz önünde bulunduran bir yapının oluşturulabilmesidir. Bu çerçevede, insan gücünü teşvik, özellikle de büyüme ve değişim konusunda bilgilendirme ile direnmeyi önleme, yöneticileri eski ve kalıplaşmış düşüncelerden kurtararak, yeni bir zaman boyutunda düşünmelerini öğretecek, eğitim çalışmaları, işletmelerin büyürken karşılaşacağı sorunları azaltacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKIN, HB. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Karaman Sanayisinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.123, 1995
- ANDIÇ, B. İşler, S. "Bir Babaerkil Yöneticinin Devir Teslim Töreni: Kral Lear, 3. Aile işletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2008
- ARGÜDEN, Y. Yönetim Kurulu Sırları, Rota Yayınları, İstanbul, 2007
- AYDEMİR, B. vd. "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Sureci ve Sektörel Bir Uygulama", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İKÜ Yayınları No.: 40, İstanbul s.611-612. 2004

AYKAN, E. "Aile İşletmelerinde Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri" Kayseri İlinde Bir Uygulama, 3.Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2008

BİRİNCİOĞLU, N ve Acuner, T. "Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi" Trabzon Örneği" Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı : 14 s.493, 2015

BÖRÜ, D. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma" Öneri Dergisi, Cilt:1 Sayı:6, ss.177-186, 1997

FRANK, B. ve Strannegard, L. "Organisations Coping With Their Natural Environment", International Studies of Management & Organisation, 2000

GÜLEŞ, HK. vd. "Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum", Gazi Kitabevi, 1.Baskı, Ankara, s. 29-264. 2013

İCLAL, A. "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ve Kurumsal Yönetim Uygulaması" Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016

KOÇEL, T. "İşletme Yöneticiliği" (9. Basım). İstanbul: Beta, 2003

ÖZGENER, Ş. "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı : 20:1, s.137-161, 2003

PAKSOY, M. Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İKU Yayınları, İstanbul, 2014

ULUYOL, O. "Aile İşletmeleri : Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler", Medipres Y., 1. Basım, Malatya, 2004

YAZICIOĞLU, İ. ve Koç, H. "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:21, s. 497-507, 2009

*"This page is left blank for typesetting"*



**HOLISTENCE**  
publications

*Bu sayfa dizgiden dolayı boş bırakılmıştır*



# Çevresel İnovasyon türlerinin etkileşimi

## *Examining the interaction of Eco-Innovation types*

Esra Bal Külahi <sup>1</sup>

Halim Kazan <sup>2</sup>

1 Dr., İstanbul Üniversitesi, Türkiye, e-mail: [esrabalist@gmail.com](mailto:esrabalist@gmail.com)

2 Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, Türkiye, e-mail: [halim.kazan@istanbul.edu.tr](mailto:halim.kazan@istanbul.edu.tr)

### Öz

Çevresel inovasyonlar, sürdürülebilirlik ve doğal çevrenin korunmasına katkı sunan yeni süreçler, yönetim yaklaşımları ya da ürünler olarak ifade edilmektedir. Çalışmanın amacı, üç tür çevresel yenilik (yönetim, süreç ve ürün) arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemek ve Türk firmaları için çevresel yeniliklerin ana belirleyicilerini göstermektir. Verilerin toplama CATI yöntemi (bilgisayar destekli telefon görüşmesi) ile alanında uzman bir ekip yardımıyla toplanmıştır. Marmara bölgesinde farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 41 şirketin katılımıyla çalışma yapılmıştır. Araştırma sorularını araştırmak için tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, çevresel yönetim yeniliklerinin çevresel süreç ve çevresel ürün yenilikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, çevresel süreç yeniliklerinin de çevresel ürün yenilikleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir. Ek olarak, çevresel uygulamalar için ana belirleyiciler mevcut düzenlemelere yanıt olarak görünmektedir ve küresel ısınma da kurumsal düzeyde önemli bir endişe kaynağıdır. Bulgular, farklı çevresel inovasyon türleri arasındaki etkileşimin birbirini güçlendirdiği için çevresel inovasyon uygulamalarının tüm organizasyon içinde benimsenmesi gerektiğini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** çevresel yönetim inovasyonu, çevresel süreç inovasyonu, çevresel ürün inovasyonu

**JEL kodları:** O31, L21, Q01

**Teşekkür:** Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırma Birimi tarafından finanse edilmiştir (Proje No. 28021).

**Citation:** Bal Külahi, E. & Kazan, H., Çevresel İnovasyon türlerinin etkileşimi. *Holistic Economics*. 2022; 1(2): 77-86. DOI: 10.55094/hoec.1.2.02

**Corresponding Author:**  
Esra Bal Külahi  
Email: [esrabalist@gmail.com](mailto:esrabalist@gmail.com)



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Abstract

Environmental innovations are expressed as new processes, management approaches or products that contribute to sustainability and the protection of the natural environment. The purpose of the study is to examine inter-relationships between three types of environmental innovations (management, process and product) and show the main determinants for environmental innovations for firms. Data were collected with the help of a team of experts in the field, using the CATI method (computer assisted telephone interview). The study was conducted with the participation of 41 companies operating in different industries in the Marmara region. Descriptive statistics and regression analysis was used to investigate research questions. The results support that environmental management innovations have positive influence on environmental process and environmental product innovations whereas environmental process innovations also have strong influence on environmental product innovations. Additionally, the main determinants for environmental practices seem to be in response to existing regulations while global heating is also a significant concern at the corporate level. The findings suggest that environmental innovations practices should be adopted within the entire organization since the interaction between different types of environmental innovations strengthens each other.

**Keywords:** environmental management innovation, environmental process innovation, environmental product innovation

**JEL codes:** O31, L21, Q01

## Acknowledgements

This study was funded by Istanbul University Scientific Project Research Unit (Project No. 28021).

## 1. GİRİŞ

İnovasyonlar sosyo-ekonomik açıdan yarattığı faydalar ile insanların refah düzeyini artırırken, yeni kaynaklar yaratarak sürdürülebilirliğe de katkı sağlamaktadır. İnovasyonun tipolojilerinden biri olan çevresel inovasyon sürdürülebilirliğe katkısı açısından önemlidir. Hemmels Kamp (1997)'e göre çevresel inovasyon üretim yöntemlerinin çevreye olan etkilerini azaltmak üzere yapılan inovasyon olarak tanımlanmıştır. Yönetimsel açıdan, çevresel inovasyon ile ilgili ilk tanıma Fussler ve James (1996) yaptığı çalışmada yer verilmiştir. Çevresel inovasyonun hem tüketici açısından hem de işletme açısından önemli katkılar yarattığını ve bu katkıların çevreye olan etkileri minimize ederek ürün, hizmet ve süreç yolu ile tüm paydaşlara sunulabileceğini belirtmiştir (Aktaran: Bartlett ve Trifilova, 2010, s.911). Çevresel inovasyon kavramı literatürde

yeşil inovasyon, eko-inovasyon olarak da karşımıza çıkmaktadır (Schiederig, 2012). Çevresel inovasyon kavramını gelecek nesilleri

ve gezegenimizin korunmasını da kapsayan ileri versiyonu karşımıza sürdürülebilir inovasyon olarak da çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu kavramlara literatürde birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak rastlamak mümkündür (Hellström, 2007).

İşletmelerin çevresel inovasyon faaliyetlerini uygularken bütüncül bir bakış açısından yaklaşımları inovasyon çeşitlerinin birbiri ile etkileşimlerini artırmak suretiyle, birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak daha verimli olmasını sağlamaktadır (Cheng ve Shiu, 2012). Doğal Kaynak Temelli Yaklaşımının dile getirdiği çevre kirliliğini azaltma, ürün sorumluluğu ve sürdürülebilir ilerleme işletmenin sahip olduğu stratejik yetenekler birbiri ile bağlantılı olduğunu dile getirmiştir. Bu bağlamda, farklı türdeki çevresel inovasyonların gerektirdiği farklı yetenek ve kaynaklarda birbiri ile bağlantılıdır. Çevresel inovasyonlar işletmenin kaynaklarını kullanır ve örgütsel yetenekleri ile iç içe bir yapıdadır (Hart ve Dowell, 2011).

Çevresel inovasyonun belirleyicileri ve

motivasyon kaynakları diğer inovasyon türlerine göre farklı olabilmektedir. İşletmeleri çevresel inovasyona yapmaya iten nedenler, literatürde çevresel inovasyon dinamikleri, motivasyonları ya da çevresel inovasyonun belirleyicileri olarak isimlendirilmiştir. Horbach (2008), çevresel inovasyonun belirleyici unsurlarını genel inovasyon teorisinden yola çıkarak oluşturduğu çevresel inovasyon teorisi ile bu unsurların kanıtlanabilir olduğunu belirtmiştir. Horbach'da (2008) çevresel inovasyon belirleyicileri; teknoloji itici gücü (arz yönlü), pazarın çekici gücü (talep-tarafı) ve çevresel politikalar olarak üç ana başlıkta ele almış ve Almanya panel verilerine dayanarak bu modeli test etmiştir. Çevresel politikalar çevresel inovasyonun faaliyetlerinde diğer etmenlere göre daha belirleyicidir. Hojnik ve Ruzzier'e (2016) göre ise çevresel inovasyonun etkileyen faktörler motivasyon-bazlı (örn: çevresel düzenlemeler, çevre dostu işletme imajı profilini oluşturma, müşteri talepleri vb.) ve kolaylaştırıcı faktörler (örnek: çevre yönetim sistemler, finansal kaynaklar ve teknolojik yetenekler vb.) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Çevresel inovasyon faaliyetlerini belirleyicileri sektör, ülke ve işletme ölçeğine göre değişmekle beraber, çevresel inovasyon türüne göre değişim gösterebilmektedir. Örneğin, AB ülkelerinde KOBİ'lere yapılan bir çalışmada teknoloji itici gücü (arz yönlü) ve pazar çekici gücü (talep tarafı) faktörlerin çevresel ürün, çevresel süreç ve çevresel yönetim inovasyon türlerine göre değişiklik gösterdiği görülmüştür (Triguero ve diğ.,2013).

Bu çalışmada çevresel inovasyon uygulamalarını birbiri ile olan ilişkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. İlişkileri incelenen çevresel inovasyon çeşitleri çevresel yönetim, çevresel çevresel süreç ve çevresel ürün inovasyonlarıdır. Ek olarak, işletmeyi çevresel inovasyon uygulamalarına iten motivasyonlar araştırılarak, işletmelerin kurumsal çevresel stratejilerini izlerken verdiği öncelikleri ortaya çıkarılmıştır. Sonraki bölümde çevresel inovasyon türleri ile ilgili literatür, hipotez geliştirme bölümü, araştırma yöntemi, sonuçlar ve sınırlılıklar sunulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Çevresel İnovasyon Türleri

Çevresel inovasyon çalışmaları birçok farklı disiplinden faydalanarak gelişen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu alanlar evrimsel ekonomi, teknolojik değişim teorileri, endüstriyel ekonomi, sistem analizi, sosyoloji, siyaset bilimi, işletme yönetimi vb. gibi birçok alanı içine alabilen bir kavramdır (Carrillo ve diğ.,2010, s.8) Rennings' e (2000) göre çevresel inovasyonlar diğer inovasyonlara göre üç farklı özelliğe sahiptir. Öncelikle, çevresel inovasyonlar teknolojik, yönetsel, sosyal ya da kurumsal alanda gerçekleştirilebilir. Çevresel inovasyonlar gerek işletmeler gerekse kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir ve piyasada satılmak zorunda değildir. Çevresel inovasyon çok disiplinli bir alan olmakla birlikte, hem çevre ekonomisi hemde inovasyon ekonomisini içine girmektedir. Çevre ekonomisi çevre politikalarını değerlendirirken, inovasyon ekonomisi inovasyon kararlarını etkileyen faktörleri açıklamaya çalışmaktadır (Rennings, 2000).

Çevresel inovasyon literatüründe, çevresel inovasyon türleri ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Birçok çalışmada, çevresel inovasyon tanımı OECD'nin kavramsal çerçevesi temel alınarak yapılmıştır. Dolayısıyla bu tanımlamalarda çevresel ürün, çevresel süreç ve çevresel yönetim inovasyonunun çevreye sağladığı faydalar vurgulanmıştır (Bossle ve diğ.,2016). Örneğin, Panapanaan (2014) çevresel inovasyonu teknolojik, örgütsel, sosyal ve kurumsal bir çerçevede ele almıştır. OECD (2009) çatısına paralel olarak çevresel inovasyon türleri ile ilgili yapılan başka bir çalışmada ise kirlilik kontrol teknolojisi, bütünleşmiş temiz üretim teknolojisi ve çevresel AR&GE olarak ele almıştır. Kirlilik kontrolü ve temiz üretim teknolojisi artımsal inovasyonları kapsarken, Çevresel AR&GE faaliyetleri radikal inovasyonlar olarak değerlendirilmiştir (Demirel ve Kesidou,2014). Kemp ve Pearson (2008) çevresel inovasyonun ölçümü (MEI) için hazırladığı final raporunda, çevresel inovasyonu dört farklı grupta sınıflandırmıştır. Bunlar; çevresel teknolojiler, çevresel etkileri azaltmak için yapılan örgütsel

inovasyonlar, çevresel faydalar sağlamak için yapılan ürün ve hizmet inovasyonları ve yeşil sistem inovasyonlarıdır. Bahsi geçen çalışmalardan farklı olarak ve literatürde sıkça karşımıza çıkan çevresel inovasyon türleri ile ilgili bir yaklaşım ise, çevresel inovasyon faaliyetlerinin uygulanması ile ilgilidir. Cheng ve Shiu (2012) 'de geliştirdiği çevresel inovasyon leğine göre, çevresel yönetim inovasyonu, çevresel süreç inovasyonu ve çevresel ürün inovasyonu faaliyetlerinden oluşmaktadır.

### 2.1.1 Çevresel Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu işletmenin iş süreçlerinde, iş yeri organizasyonu veya işletmenin birim ya da birimler arası faaliyetlerinde, işletmenin insan kaynaklarının sorumluluk alma ya da karar alma gibi konularda yeni bir yöntemin uygulanması olarak tanımlanmıştır. Çevresel yönetim inovasyonu çevreye olan olumsuz etkilerin giderilmesi ile ilgili yeni yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır. Çevresel yönetim sistemleri (YS) evresel yönetim inovasyona verilecek örneklerindedir (Triguero,2013). Rennings ve diğ., (2006) göre çevresel yönetim sistemleri sürdürülebilir yönetim için gerekli olan örgütsel değişimleri içerdiğinden çevresel yönetim inovasyonu olarak adlandırılabilir. Başka bir çalışmaya göre, çevresel yönetim uygulamaları işletme çalışanların yeni çevresel inovasyon yönetimi uygulamaları için sahip oldukları yetenekler ve bağlılık olarak açıklanmıştır (Cheng, 2012).

Çevresel yönetim sistemleri, üretim kararlarını alırken çevreye entegrasyonunu sağlamak, çevresel hedefleri gerçekleştirmek, kirliliği önlemek üzere yeni yaklaşımlar üretmek ve üretimde sürekli iyileştirmeler ve çevresel performansı artırmak üzere planların uygulanması için işletme içi birimlerin kollektif olarak süreçlere dahil olması ve sorumluluk almasıdır. Çevresel performansın arttırılması için yeni örgüt yapısı oluşturarak işletme içi oluşan bilgileri almak ve süreçleri takip etmek çevresel yönetim sistemlerinin fonksiyonlarındandır. Yönetim süreçlerinde var olan çevreci süreçler uzun vadede hem üretim ıktıları hem de süreçleri de olumlu yönde etkilemektedir (Khanna ve Anton, 2002).

İşletme evresel Yönetim sistemlerini benimseme süreci işletme için maliyetleri de beraberinde getirmektedir. İnsan kaynaklarının eğitimi, denetimler ürün ve süreçler için iyileştirmeler gibi işletme faaliyetleri arasında koordineli bir uygulama gerekmektedir. Yönetimin evre kirlilik kontrolü ve üretim maliyetleri ile bilgi akışı artacağı için, emisyon oranları, çevresel maliyetler yönetimin fırsatlara yönelik uygulamalarını arttırmaktadır (Khanna ve Anton,2002).

### 2.1.2. Çevresel Süreç İnovasyonu

İşletmelerin evreye olan etkileri sadece ürettikleri ürün/hizmet ıktıları değil, üretim süreçleri boyunca oluşan etkileri de kapsamaktadır. Çevresel süreç inovasyonu belirli miktarda ürün/servis çıktısı elde edebilmek için daha az girdi kullanımını sağlamak üzere yapılan inovasyonlardır. Çevresel süreç inovasyonu genel olarak iki ana başlık altında incelenmektedir: Kirlilik kontrol teknolojisi ve inovasyona bütünleşmiş teknolojiler (Rennings ve diğ., 2006).

Çevresel süreç inovasyonların amacı çevrenin korunması için gerekli olan süreçlerin üretim süreçlerinde de sağlanmasıdır. Üretim süreçlerinde tehlikeli atık ve emisyonların azaltılması, üretim süreçlerinde oluşan atıkların geri dönüşümlü malzeme olarak üretimde kullanılabilmesi, üretim süreçlerinde su, elektrik, yakıt vb. enerji kullanımının azaltılması ve üretime giren hammaddenin optimize edilmesi çevresel süreç inovasyon faaliyetlerinin temel amaçlarındandır (Chen ve diğ., 2006).

### 2.1.3 Çevresel rn İnovasyonu

Çevresel rn inovasyon ile ilgili literatüre baktığımızda, farklı yaklaşımlar içeren birçok tanımlama mevcuttur. Örneğin Chen ve diğ., (2006) göre, çevresel ürün inovasyonu, çevresel ürün ve süreçlerde enerji tasarrufu, kirliliği azaltma, atıkların geri dönüşümü, çevresel ürün tasarımı ya da kurumsal çevresel yönetimi ile ilgili inovasyon teknolojilerine dahil olan donanım veya yazılım inovasyonları olarak ifade edilmiştir. Nagareda ve Ziegler (2009) ise Oslo Manuel'in inovasyon ile ilgili geleneksel tanımından yola çıkarak çevresel

ürün inovasyonunu çevreye duyarlı teknolojik inovasyonlar olarak tanımlamışlardır.

Çevresel ürün inovasyonu, ürünün toplam yaşam döngüsü boyunca oluşturduğu çevresel etkileri azaltmaya yönelik yapılan inovasyonlardır. Çevre dostu ürünlerin toplam yaşam döngüsü boyunca, üretim aşamasında toksik maddelerin azaltılması malzeme kullanımının optimize edilmesi; kullanım aşamasında gelişmiş bir güç tüketimine sahip olması ve emisyon çıktısının az olması, ayrıca daha uzun ömürlü kullanımı ya da geri dönüştürülebilir olması önemlidir (Kammerer, 2009).

Dangelico ve Pujari Ye (2010) göre çevresel ürün inovasyonu fiziksel yaşam döngüsünün farklı aşamalarında yarattığı temel çevresel etkiler çok yönlü süreçler içermektedir. Fiziksel yaşam döngüsünün üretim süreci, kullanımı ve tasfiye (disposal) süreçlerinde çevresel etkiler; kirlilik, malzeme kullanımı ve enerji açısından ele alınmıştır. Ürünler çevresel etki bırakma açısından, yaşam döngüsü aşamalarında farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, bir mobilya üreticisi ormanları malzeme olarak kullanarak üretim aşamasında çevresel etki bırakırken, bir çamaşır makinası üreticisi ya da otomobil üreticisi hem üretim hem de kullanımda çevresel etki bırakmaktadır. Ürünün yaşam döngüsünün herhangi bir aşamasında yapılan radikal çevresel inovasyonlar, ürünlerin pazarlarda farklılaşmasını sağlamakla beraber: rekabetçiliği de arttırmaktadır. İşletmenin kurumsal olarak çevresel duyarlılığa sahip olması bu avantajlardan faydalanmanın önemli bir bileşeni olmakla beraber yeterli değildir, işletmenin çevreci ürün ve uygulamaları kalıcı olarak uygulaması ve riskler ve zorlukları göz önünde bulundurması gerekir.

Dangelico (2016) çevresel ürün inovasyonu belirleyicileri, başarılı olması için gerekli etmenler ve çevresel ürün inovasyonun çıktılarını üzerinde yaptığı sistematik literatür incelemesi ile elde ettiği sonuçlar detayları şöyledir. Başarılı çevresel ürün inovasyonu geliştirme için gerekli olan motivasyonlar işletme içi işletme dışı olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. İşletmenin çevresel ürün inovasyonu geliştirmedeki en temel işletme içi motivasyonu rekabet

üstünlüğü sağlama, maliyet avantajları, pazar fırsatlarından faydalanma ve çevreci imajı elde ederek işletme itibarını arttırmaktır. İşletme dışı olan ve çevresel ürün inovasyonunu etkileyen en önemli unsurlar mevcut çevresel düzenlemeler, pazar talebi ve paydaşların işletme üzerindeki baskıdır. İşletmeler dış etkenlere göre inovasyon stratejileri izlemeli hem paydaşların hem de müşterilerin taleplerine çevresel etkileri azaltan ürün inovasyonları ile karşılık vermelidir. Çalışmada başarılı çevresel ürün inovasyonu en önemli koşulu, yönetimin çevresel politikalar, çevre dostu ürünlerdeki hedeflerinde yönetsel bağlılığın olmasıdır. Yönetimin bu bağlılığı çevresel inovasyon ile ilgili daha fazla gayret göstermesi önemli olmakla birlikte, yönetimin yaptığı iş birlikleri ve yeni ağlar yaratması bu süreci desteklemektedir. Böylece, işletmenin içselleştirdiği çevresel inovasyon uygulamalarını iş birlikleri ve ağlar sayesinde bilgi akışına olanak tanıyarak, işletmenin insan kaynaklarına katkı yapmakta ve insan kaynaklarının çevreci yeteneklerini geliştirmesini sağlamaktadır. Böylece koordineli ve entegre çalışan ekipler ve bölümler ürünün çevreci tasarımından yaşam döngüsüne olan birçok süreci başarı ile tamamlayabilir. Başarılı çevresel ürün inovasyonlarının pazar, ekonomik ve finansal performansına olan etkileri literatürde en çok incelenen çıktılardır (Dangelico,2016).

### 3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Cheng ve diğ., (2014) 'e göre çevresel yönetim inovasyonu, çevresel süreç inovasyon, çevresel ürün inovasyonun her biri farklı çevresel yetenekler ve kaynaklar gerekmele beraber birbiri ile koordineli olması durumunda rekabet üstünlüğü elde edilebileceğini belirtmiştir. Ele aldığı çalışmada çevresel yönetim inovasyonunu çevresel süreç inovasyonu ve çevresel ürün inovasyonu için temel oluşturduğunu dile getirmiştir. Örneğin, Almanya'da farklı sektörlerde yapılan ampirik bir çalışmada çevresel yönetim uygulamalarının çevresel ürün inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuştur. Özellikle, çevresel yönetim sistemleri ile ilgili akreditasyonu olan işletmelerin çevresel ürün inovasyonu geliştirme oranı akreditasyona sahip olmayan işletmelere göre fazladır.

Akredite olan işletmelerin, yönetimsel olarak çevreci bir yaklaşımı kurumun genel stratejisine yaydığı vurgulanmıştır (Rehfeld,2017). Dangelico (2010)'e göre başarılı çevresel ürün inovasyonu en önemli koşulu, yönetimin çevresel politikalar, çevre dostu ürünlerdeki hedeflerinde yönetimsel bağlılığın olmasıdır. Yönetimin bu bağlılığı çevresel inovasyon ile ilgili daha fazla gayret göstermesi önemlidir ve insan kaynaklarının çevreci yeteneklerini geliştirmesini sağlamaktadır. Böylece, insan kaynaklarının çevresel inovasyon uygulamaları, işletmenin çevresel ürün ve çevresel süreç inovasyonlarına katkıda bulunabilir.

Bu nedenle, önceki literatüre dayanarak aşağıdaki hipotezleri öneriyoruz:

H1: Çevresel yönetim inovasyonunun çevresel süreç inovasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Çevresel yönetim inovasyonunun çevresel ürün inovasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır.

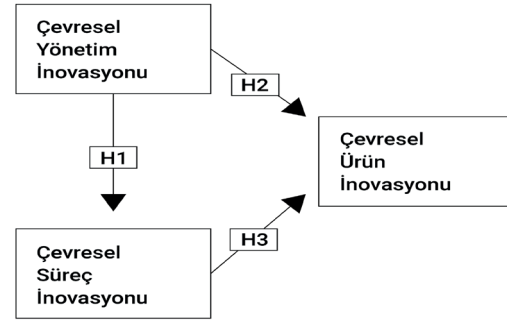
Xie ve diğ., (2019) çevresel süreç inovasyonunun çevresel ürün inovasyonuna etkisini incelediği çalışmada, aradaki etkileşimi ilgili literatüre dayanarak şöyle açıklamaktadır. Çevresel süreç inovasyonları ve çevresel ürün inovasyonları birbirleri ile etkileşimde olan süreçleri içermektedir. Öncelikle süreç inovasyonları hem operasyonel hem de yönetimsel boyutta sistematik iyileştirmelerle kaynak verimliliği sağlamaktadır, ayrıca çevresel ürünlerin tasarımı ve üretimi çevresel ürün inovasyonu uygulamaları yapılırken daha iyi ilerlemeler sağlayabilir. Çevresel süreç inovasyonunun işletmelerin çevresel ürün inovasyonları geliştirerek rekabet üstünlüğü kazanmasında katkı sunulabilmektedir. Genel inovasyon literatüründe süreç inovasyonlarının ürün inovasyonları ile bağlantılı olduğu bulunmuştur (Oke, 2007; Günday ve diğ.,2011).

Yukarıdaki argümanlar göz önüne alındığında, aşağıdaki hipotezi öneriyoruz:

H3: Çevresel süreç inovasyonunun çevresel ürün inovasyonunun üzerinde pozitif etkisi vardır.

Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



## 4. YÖNTEM

Bu pilot araştırmadaki amaç çevresel inovasyon türlerinin (yönetim, süreç, ürün) birbirlerine olan etkisini ölçmek ve firmalar için çevresel inovasyonda belirleyici faktörlerin etkisini anlamaktır. Araştırmanın örneklemini ISO500 listesinde yer alan ve Marmara Bölgesinde farklı endüstrilerde (gıda, kimya, metalurji, teknoloji) faaliyet gösteren 41 işletmenin yöneticileri ile bilgisayar destekli anket yoluyla (CATI) anketler yapılmıştır. Çevresel İnovasyon uygulamaları ile ilgili sorular Cheng ve Shiu(2012) çalışmalarından alınmıştır. Çalışmada çevresel yönetim inovasyonu, çevresel süreç inovasyonu ve çevresel ürün inovasyonu araştırmanın değişkenleridir. Cevap seçenekleri 7'li likert (1-kesinlikle katılmıyorum, 7-kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Bununla birlikte, çalışmanın çevresel inovasyon motivasyonları ile ilgili ifadeler Avrupa Yenilik Araştırmaları'dan (Community Innovation Survey, 2009) alınmıştır. Elde edilen verilerin analizleri için IBM SPSS 25 programı kullanılmış olup verilere frekans ile regresyon testleri yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır.

### 4.1 Bulgular

Avrupa Yenilik Araştırmaları (CIS) çevresel



inovasyon uygulamalarını unsurları araştırmak üzere oluşturduğu belirleyiciler üzerinden elde edilen sonuçlara göre, mevcut düzenlemelerin, firmalar üzerinde baskı oluşturması sebebiyle çevresel inovasyon uygulamalarına yoğunlaştıkları söylenebilir.

İkinci önemli faktör pazarın çekici gücünün etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle çevreci ürünlerle ilgili pazarların büyümesi işletmeler için yeni pazar segmentleri yaratmaktadır, ek olarak tüketicilerin çevresel duyarlılığının ve bilgisinin artması sebebiyle artan talepler

**Tablo 2.** Faktöre ve Güvenirlilik Analizleri

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach' alpha	Ort.
Çevresel Yönetim İnovasyonu	Birimimiz çevresel inovasyonu yönetmek amacıyla genellikle (veya 'çoğu zaman') yeni sistemler kullanır.	,724	,938	5,71
	Birimimiz düzenli olarak çevresel -inovasyon ile ilgili son gelişmeleri takip eder.	,893		
	Birimimiz düzenli olarak çevresel inovasyon faaliyetleri ile ilgilenmektedir.	,806		
	Birimimiz genellikle çevresel inovasyon ile ilgili güncel bilgiyi çalışanlarla paylaşır	,862		
	Birimimiz çevresel inovasyon ile ilgili Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine yüksek oranda yatırımı yapar.	6104		
	İşletme yönetimi çevresel inovasyon süreçlerine dahil olan bölümlerin tecrübelerin paylaşılması yaklaşımını destekler.	,775		
Çevresel Süreç İnovasyonu	Birimimiz çevre ile ilgili yasal düzenleme ve standartlarını karşılamak amacıyla imalat süreçlerini sürekli gözden geçirir.	,547	,883	5,85
	Birimimiz çevreye zarar veremeyen imalat teknolojilerini satın alır.	,571		
	Birimimiz genellikle imalat süreçlerinde enerji tasarrufu amacıyla yeni teknolojiler uygular.	,711		
	Birimimiz çoğu zaman imalat süreçlerinde enerji tasarrufu amacıyla kullanılan teçhizatı yeniler	,905		
Çevresel Ürün İnovasyonu	Birimimiz çevreye duyarlı ürünler geliştirirken imalat yöntemlerinin yalınlaştırılmasına yönelik Ar-Ge projelerini destekler	,827	,960	5,61
	Birimimiz genel olarak çevreye duyarlı ürünler geliştirirken ürün bileşenlerinin (parçalarının) yalınlaştırılmasına yönelik Ar-Ge projelerini destekler.	,837		
	Birimimiz çevreye duyarlı ürünler geliştirirken ürün parçalarının yeniden dönüşümünü kolaylaştırmak amacıyla yeni teknoloji ve yaklaşımları önem verir	,774		
	Birimimiz genellikle çevreye duyarlı ürünleri geliştirirken ürünün kolayca ayrıştırılması amacıyla yeni teknolojiler geliştirmeye önem verir	,668		
	Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerlilik		,748	
	Bartlett Küresellik testi	kikare	1676,306	
		sd	153	
		p değeri	0.000	

işletmeler için büyüme fırsatları yaratmaktadır. Son olarak, gönüllü endüstriyel kodlar ve devlet teşvikleri belirleyicilerinin, işletmeleri çevresel inovasyon uygulamalar ile ilgili yeterince motive etmediğini söylemek mümkündür. Tablo 1’de katılımcıların çevresel inovasyon yapma nedenleri sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çevresel İnovasyonda Belirleyici Unsurlar

	Frekans %
Mevcut Düzenlemeler	%91,2
Beklenen Düzenlemeler	%61,6
Devlet Teşvikleri	%56,7
Gönüllü Endüstriyel Anlaşmalar	%64,3
Yönetimin Çevresel Endişeleri	%74
Yeni pazar fırsatlarından faydalanma	%81,3
Müşteri Talepleri	%88,4

#### 4.1.2 Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizinde temel boyutlarını ortaya çıkarmak için dikkate alınan istatistiksel göstergeler faktör yükleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik değeri ve Bartlett’s Küresellik Testi değeridir. Bu çalışmada da bu göstergeler doğrultusunda Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Çevresel İnovasyon Faaliyetlerine ilişkin ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizinde faktör yükü  $\pm 0,50$  ‘nin altında olan ifadeler ölçekten atılmıştır. Örneklem Yeterlilik değeri .70-.80 arasında olup, literatürde “iyi” olarak değerlendirilmektedir (Hair ve diğ., 2013). Yine çalışmanın ölçeği Bartlett’s Küresellik

Testi’ nin değeri ise, istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) çıkmıştır, yani değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon mevcuttur. Tablo 7. ‘e göre çevresel inovasyon faaliyetlerinin 3 alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Faktör ve güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar beraberce Tablo 2’de sunulmaktadır.

#### 4.1.2 Regresyon Analizi

Tablo 3’te görüldüğü gibi, regresyon sonuçları, çevresel organizasyonel inovasyonun çevresel ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ( $\beta=.394$ ,  $P<0.01$ ), çevresel süreç inovasyonunun ise çevresel ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ( $\beta=.457$ ,  $P<0.01$ ). Tablo 6, çevresel organizasyonel inovasyonu ve çevresel süreç regresyon analizini göstermektedir. Bulgular, çevresel organizasyonel inovasyonun süreç inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu desteklemektedir ( $\beta=.363$ ,  $P<0.01$ ).

Analizler sonucunda elde edilen bulgular H1, H2 ve H3 hipotezlerini destekler niteliktedir. Çevresel yönetim, çevresel süreç ve çevresel ürün inovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir. Aynı şekilde çevresel yönetim inovasyonu istatistiksel olarak çevresel süreç inovasyonu üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

## 5. SONUÇ

Çevresel inovasyonun türleri olan çevresel yönetim, çevresel süreç ve çevresel ürün

**Tablo 3.** Regresyon Analizleri

	Std. Beta	t	Sig.
Çevresel Yönetim İnovasyonu	,394	3,203	,000
Çevresel Süreç İnovasyonu	,457	2,759	,003
<b>a. Bağımlı Değişken: Çevresel Ürün İnovasyonu</b>			
Çevresel Yönetim İnovasyonu	,363	2,452	,009
<b>b. Bağımlı Değişken: Çevresel Süreç İnovasyonu</b>			

inovasyon uygulamalarının birbirlerine üzerindeki etkisini ele aldığımız pilot çalışmada Marmara Bölgesinde faaliyet farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 41 işletmeden alınan verilerle regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları çevresel yönetim inovasyonunu çevresel ürün ve çevresel süreç inovasyonu üzerinde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde çevresel yönetim inovasyonunun çevresel süreç inovasyonuna pozitif ve anlamlı olarak etki ettiğini göstermektedir. Ek olarak, Türk işletmelerinin çevresel inovasyon uygulamalarında normatif baskıların ve bunun yanında pazar yönlü faktörlerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Çevresel inovasyonları işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlama konusunda etkisi düşünüldüğünde, sadece finansal çıktılar değil finansal olmayan çıktılarında önemli olduğu dile getirilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin çevresel inovasyon faaliyetlerinde bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşması ve sadece belirli inovasyon türlerine odaklanmaması önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları literatürdeki önceki bulgularla paralellik göstermektedir (bkz: Xie ve diğ.,2019; Rehfeld, 2017; Dangelico 2010).

Bu pilot çalışmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma sonuçlarının geliştirilebilmesi ve genellenebilirliğinin artması için, farklı sektörler ya da ülkelerde benzer çalışmaların yapılması ve araştırma sonuçlarının karşılaştırılması gerekmektedir. Ayrıca, araştırma sadece üç tür çevresel inovasyon faaliyetlerini incelenmiştir. Ancak bundan sonraki çalışmalar kirlilik kontrolü ve temiz teknolojiler gibi daha spesifik çevresel inovasyon türlerini incelenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

Bartlett, D., & Trifilova, A. (2010). Green technology

and eco-innovation: Seven case-studies from a Russian manufacturing context. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(8), 910-929.

Bossle, M. B., de Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner production*, 113, 861-872.

Carrillo-Hermosilla, J., González, P. R. D., & Könnölä, T. (2009). What is eco-innovation?. In *Eco-innovation* (pp. 6-27). Palgrave Macmillan, London.

Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.

Cheng, C. C., & Shiu, E. C. (2012). Validation of a proposed instrument for measuring eco-innovation: An implementation perspective. *Technovation*, 32(6), 329-344.

Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95(3), 471-486.

Dangelico, R. M. (2016). Green product innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 560-576.

Demirel, P., & Kesidou, E. (2011). Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations. *Ecological Economics*, 70(8), 1546-1557.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464-1479.

Hellström, T. (2007). Dimensions of environmentally sustainable innovation: the structure of eco-innovation concepts. *Sustainable development*, 15(3), 148-159.

Hemmelskamp, J. (1997). Environmental policy instruments and their effects on innovation. *European Planning Studies*, 5(2), 177-194.

Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 19, 31-41.

Horbach, J. (2008). Determinants of environmental

innovation—New evidence from German panel data sources. *Research policy*, 37(1), 163-173.

Kammerer, D. (2009). The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation.: Empirical evidence from appliance manufacturers in Germany. *Ecological Economics*, 68(8-9), 2285-2295.

Khanna, M., & Anton, W. R. Q. (2002). Corporate environmental management: regulatory and market-based incentives. *Land economics*, 78(4), 539-558.

Kemp, R., & Pearson, P. (2007). Final report MEI project about measuring eco-innovation. *UM Merit, Maastricht*, 10(2), 1-120.

Panapanaan, V., Uotila, T., & Jalkala, A. (2014). Creation and alignment of the eco-innovation strategy model to regional innovation strategy: A case from Lahti (Pijt-Hme Region), Finland. *European Planning Studies*, 22(6), 1212-1234.

Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587.

Rehfeld, K. M., Rennings, K., & Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological economics*, 61(1), 91-100.

Rennings, K., Ziegler, A., Ankele, K., & Hoffmann, E. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57(1), 45-59.

Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review. *R&d Management*, 42(2), 180-192.

Triguero, A., Moreno-Mondjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological economics*, 92, 25-33.

Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research*, 101, 697-706.

Ziegler, A., & Nogareda, J. S. (2009). Environmental management systems and technological environmental innovations: Exploring the causal relationship. *Research Policy*, 38(5), 885-893.

**Notlar:** Bu makale ‘‘evresel İnovasyon Faaliyetlerinin İletmelerin Uluslararası Rekabetiliğine Etkisi’’ doktora tezinden tretilmitir.



# Avrupa Birliği ortak tarım politikasının sosyopolitik analizi

## *The sociopolitical analysis of the common agricultural policies of the european union*

Hüsamettin İnaç <sup>1</sup>

Noureddine Rashid <sup>2</sup>

1 Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniv., İİBF, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, Türkiye,  
e-mail: husamettin.inac@dpu.edu.tr

2 Doktora Öğrencisi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, Türkiye, e-mail: bgftt200000@gmail.com

### Öz

Birçok ülke, tarım politikaları aracılığıyla halkları için gıda güvenliğini sağlama amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. İzlendiği tarım politikası, ekonomik gelişmişlik düzeyine ve ülkenin sahip olduğu kaynaklara göre değişmektedir. Çalışma, Avrupa Birliği arasındaki ortak politikaya, nasıl formüle edildiğine, ulaştığı hedeflere, ortak politika alanındaki en önemlilerinin anlaşılmasına, gereksinimlere göre Avrupa Birliği'ndeki çiftçiler için farklı teklif türlerine odaklanmaktadır. Buna ilaveten, sürdürülebilir kalkınma ve gıdaya ulaşmanın yolu, bu politikaların kazanımları, spesifik işaretleri ve bunun yanı sıra bölgelerdeki gelişmelerin en önemli demografik faktörlere yansımaları, Avrupa Birliği'nin başarıları ve tarım ülkeleri bakımından bu çalışmada detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Tarım sektörü stratejik bir sektör olduğu için tüm ülkelerde farklı şekillerde desteklenmektedir. OTP birçok reformdan geçmesine rağmen, bütçenin neredeyse yarısı buraya aktarıldığı için hala önemli bir konumdadır. Avrupa Birliği'nde OTP harcamaları 1962 yılında kurulan Avrupa Tarımsal Garanti ve Direktif Fonu tarafından finanse edilirken, bu fonun yerini iki yeni fon almıştır: Avrupa Tarımsal Garanti Fonu ve Kırsal Kalkınma için Avrupa Tarımsal Fonu. 2007 yılından itibaren Avrupa Birliği genel bütçesine dahil edilmiştir. Makalede izlenen politikaya dair ortaya konulan en önemli tavsiyelere gelince, bu politikanın Avrupa Birliği tarafından üstlenilen asli rolünün ihtiyaçları ile orantılı olarak derinleştirilmesi ve kırsal alanların korunmasının yanı sıra tarımsal üretimin nicelik ve kalite olarak yüksek düzeyde sürdürülmesi gerekmektedir. Hayati, sürdürülebilir, rekabetçi ve ekonomik bir tarım sektörü, AB ortak tarım politikasının (OTP) belkemiği haline getirilmelidir.

**Anahtar kelimeler:** Avrupa Birliği, Ortak Tarım Politikası, Bütçe, Ortak Tarım Politikası Reformları, Sürdürülebilir

**Citation:** İnaç, H. & Rashid, N. Avrupa Birliği ortak tarım politikasının sosyopolitik analizi. *Holistic Economics*. 2022; 1(2): 87-98. DOI: 10.55094/hoec.1.2.03

**Corresponding Author:**  
Hüsamettin İnaç  
Email: husamettin.inac@dpu.edu.tr



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Gıda Güvenliği

### Abstract:

The various countries try to provide the food security by means of agricultural policies for their peoples. The followed policies vary depending upon the level of economic development and the resources the states owned. The study focuses on the common agricultural policies of the European Union (EU), how they be formulated, the aimed and reached targets, the comprehension of the backbone of these policies, and the different proposals offered for the farmers of the EU. In addition, the ways of arriving the sustainable development and food, the achievements of these policies and their specific signs as well as the reflections of the most important demographic factors for the regional developments, and the gains of the EU in respect of the common agricultural policies have been elaborated in this study. Because the agricultural sectors have a vitally important strategical parameter for all states, these policies have been supported by different perspectives. Despite the fact that the common agricultural policies (CAP) have been reformed many times, the nearly half of the common budget has been expended for the sake of this sector. The CAP expenditures of the EU have been financed by the European Agricultural Guidance and Guarantee Fund established in 1962 and this fund has been replaced by the European Agricultural Guarantee Fund and the European Agricultural Fund for the Rural Development in 2007 and financed from the general budget of the EU. The most important recommendations put forwarded in this article is to deepen the primary role of the EU in this policy in accordance and proportional with the needs and provide the preservation of the rural areas and keep the quality and the quantity of the agricultural products within the high level. The agricultural sector must be transformed into the backbone of the CAP with its vital, sustainable, competitive and economic character.

**Keywords:** European Union, The Common Agricultural Policy (CAP), Budget, CAP Reforms, Sustainable Food Security

## 1. GİRİŞ

Başta gıda olmak üzere temel ihtiyaçların karşılanmasında temsil edilen insan yaşamının ve sağlığının sürekliliği ile ilgili belirli hedeflere ulaşmak için farklı ülkeler bir dizi önlem almaktadır. En önemlilerinden biri ülkesi için yeterli, güvenli, istikrarlı ve sürekli gıda güvenliğini sağlamak olan birçok hedefe ulaşmaya çalıştığı açıktır. Bu amaçla çeşitli araçlar kullanılmış olup en önemlisi çiftçileri çeşitli şekillerde destekleyerek tarım sektörüne önem vermek ve yerel ve yerel yasalara ve her aşamanın gereksinimlerine göre gerekli reformları yapmaktır. Birlik ülkelerinde kırsal alanlara olan ilginin uluslararası koşullarda niteliksel olarak artırılması bu politikalarda belirtilen amaçlara hizmet etmektedir. Bu ortak tarım politikasının önemi, bazı ekonomik, tarımsal ve gıda göstergelerinin sunumu ve analizi ile ortaya çıkmaktadır.

Avrupa Birliği ülkelerinin Ortak Tarım Politikası, Avrupa Birliği ülkeleri için önemli sonuçlar elde eden ve onları gıda kıtlığı çeken ülkelere kendi kendine yeten ülkelere aktaran uluslararası

deneyimlerden biridir. Bu politikanın altmışlı yılların başında oluşturulmasından bu yana Son yüzyılda birçok sorun ve engel ortaya çıkmıştır. Bu tarımsal sorunlar ve engeller, her aşamanın gereklerine göre birçok reformu gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmanın problemi, yerel ve uluslararası ekonomik koşullar doğrultusunda Avrupa Birliği ülkelerinin ortak tarım politikasında bu politika için belirlenen hedeflere ulaşılmasında reformların rolünün izlenmesi temsil edilmektedir. Çalışmanın hipotezi, Avrupa Birliği ülkelerinin ortak tarım politikasının başarısı, her dönemde ve yapılan reformlara bağlıdır. Bu çalışmanın temel amacı Avrupa Birliği ülkelerinin Ortak Tarım Politikası kavramını tespit etmeyi ve aynı zamanda Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası reformunun hangi aşamalardan geçtiğini, önemini ve her aşamanın ekonomiye etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Tarım sektörünün yanı sıra gıda güvenliği düzeyleri üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. AB'nin 21. yüzyılda önemli bir ekonomik güç olacağına dair görüşler yükselmeye başlarken, AB'nin tarımda ithalatçı olmaktan çıkıp birçok temel

üründe kendi kendine yeter hale nasıl evrildiği sorusunun yanıtı, Birliğin tarım politikalarında yatıyor. Çalışmamızda AB tarım politikası ve bu politikalar kapsamında getirilen reformlar incelenirken, korumacı politikaların bir sonucu olarak AB tarımının nasıl ilerlediği; ancak bu politikaların zaman içinde yarattığı sorunlar ve günümüz uluslararası koşullarının dayattığı yeni süreçler nedeniyle, AB'nin tarım politikasına yaklaşımı ve küresel olarak tarım politikasındaki değişiklikler yakından değerlendirilecektir.

## 2. AVRUPA BİRLİĞİ ORTAK TARIM POLİTİKASI (OTP)

AB Ortak Tarım Politikası, dünya tarım gündeminin önemli bir parçasıdır ve AB entegrasyonunun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, OTP yalnızca bir tarım politikası kurumu olmayıp, aynı zamanda AB üye devletlerinin tarım alanındaki politika becerilerini ve tarihsel gelişimi boyunca diğer oldukça teknik ve politik yönleri yansıtmaktadır. (Kilit, Gökhan 2012: 1) Ortak Tarım Politikası, II. dünya savaştan sonra Avrupa'da yaşanan gıda kıtlığı karşısında formüle edildi. Gıda arzını güvence altına almak ve dışa bağımlılığını azaltmak isteyen Avrupa, tarımsal üretimi yeterli düzeye çıkarmak ve vatandaşlarının gıda ihtiyaçlarını toplum içinden karşılayabilecek düzeyde tutmak için Ortak Tarım Politikası çerçevesinde hareket etmeye karar vermiştir.

OTP ilk uygulandığında, bölgesel tarım sistemleri korunmuş ve ihracata yönelikti. Sübvansiyon şeklinde uygulanmaktadır. Daha sonra arz fazlası, GATT anlaşması ve içsel sebeplerden dolayı reformlar ile değişiklikleri gelmiştir. (Cioloş, Dacian, 2012: 2) OTP yıllar içinde değişse de genel hedefi üretim standartlarını ve tarım teknolojisini geliştirmek, tarımsal üretim araçlarının etkin kullanımını sağlamak, Avrupa tarımsal üretiminde verimliliği artırmak, pazar istikrarını artırmak, ürün arzını güvence altına almak ve işgücünün optimum kullanımını sağlamaktır. Gıda güvenliği kadar tarımda da en önemli faktörlerden biridir. Sürdürülebilir tarımsal üretim ve çevreye uyumlu üretim modelleri sunarken, geçimini tarımdan sağlayanların gelirlerini artırmayı ve tüm üye ülkelerde tarım ürünlerini uygun fiyatlarla

tüketicilere eşitliğe doğru ulaştırmayı ve fiyatların haksız rekabet yaratmasını önlemeyi amaçlanmaktadır.(Yalçınkaya Serdar & Aktaş Ali, 2016: 61)

OTP'nin resmi hedeflerini uygulamak önemlidir. Bu ortak hedefler, topluluk kurulduğunda ve büyüdüleri ve genişledikleri Roma Antlaşması ile kesinleştiğinde belirlendi. Tarımsal entegrasyon, 1950'lerde başlayan Avrupa entegrasyon sürecinin en temel unsurlarından biriydi. OTP ise tarımsal entegrasyonun temel yapısını oluşturmaktadır. AB bütünleşme sürecinde OTP'nin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanan politikalar sürekli değişim ve gelişim göstermektedir.(Yalçınkaya Serdar & Aktaş Ali, 2016, s. 61)

1957 yılında imzalanan Roma Antlaşması'nın 33. Maddesi tarım politikalarının hedeflerini belirlemektedir. Ortak tarım politikasının amaçlarını aşağıdaki gibi özetlenmiştir(Muhammad, Ali 2006: 12)

- Teknik gelişmeyi yaygınlaştırarak tarımsal verimliliği artırmak ve tarımsal üretimin rasyonel büyümesini ve başta işgücü olmak üzere üretim faktörlerinin optimal kullanımını sağlamak
- Tarım işçilerinin bireysel gelirlerini artırarak tarım toplumu için adil bir yaşam standardı sağlamak
- Tarım piyasalarının istikrarı sağlamak
- Tarımsal endüstriler için ihtiyaç duyulan tarımsal stokların ve hammaddelerin mevcudiyetinin sağlanması
- Ürünler tüketicilere uygun fiyatlarla ulaşmasını sağlamak

## 3. AVRUPA BİRLİĞİNDE TARIMIN ROLÜ ve ORTAK TARIM POLİTİKASI (OTP)

Tarımın önemini gösteren rakamlar, Ekonomik Birliğin temeli olan Roma Antlaşması'nı altı ana ülkenin imzaladığı 1958'den bu yana, Avrupa Birliği'nde meydana gelen açılımlara ve tarımın önemine bağlı olarak bugüne kadar değişmektedir. Avrupa ekonomisinin

bileşenlerinden biri. Altı ülkede tarımsal istihdam oranı %25'e ulaşırken, tarımın Avrupa gayri safi milli hasılasına katkısı geçen yüzyılın ellili yıllarında %14'ü geçmemiştir.(Muhammad, Ali 2006: 2)

Avrupa Birliği'nin genel tarım politikaları her zaman Avrupa Birliği'nin genel bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturmuş ve geçen yüzyılın seksenli yıllarında genel bütçenin %80'ine ulaşmıştır, 2003 yılında bu oran %50 ulaşmıştır. Bu politikaların devam eden reform sürecinin bir parçası olarak yıllar içinde azaldı, ancak 2005 yılında yaklaşık 43 milyar dolar olarak tahmin edilen Avrupa Birliği'nin genel bütçesinin %44'ünü temsil ettiği için hala yüksek.

1994 yılında, o dönemde 15 Avrupa topluluğu için rakamlar tarımsal istihdam olarak %5,7 ve GSMH'ye katkı olarak %2,5 idi. 2003 yılında tarımın önemindeki azalmaya rağmen, tarımsal işgücü %5-6 ya tekabül etmekte ve tarımın GSYH'ye katkısı %4'e ulaşmaktadır.

Tarım arazileri, Avrupa Birliği genelinde arazi kullanım modellerinde önemli bir rol oynamaktadır. Çayır ve ekili alanlar birlikte Avrupa'daki toplam arazi örtüsünün %39'unu oluşturmaktadır. Tarım sektörü, doğal kaynakları en çok kullanan ve çevre ile karmaşık bir ilişkisi olan sektörlerden biridir. OTP, Roma Antlaşması'nda yer almayan ancak yukarıdaki amaçlara ulaşmak için 1960'ların başından beri uygulanan üç temel ilkeye dayanmaktadır.(İKV, 2003)

**i. Tek Pazar İlkesi:** Bu ilke ile Ortak Tarım Politikası kapsamında tarım ürünlerinin üye ülkelerde serbest dolaşımını hedeflemektedir. Bu ilke, AB üyesi devletlerin tek pazar oluşturmasıdır. Tarım ürünlerinin ülkeler arasında serbest dolaşımını etkileyen kısıtlamaların kaldırılmasını öngörmektedir.(Cengiz, Çağdaş 2010: 69) Üye ülkeler arasındaki ticarete tarife, kota ve benzeri engelleri kaldırarak tarım ürünleri için tek bir pazar oluşturmayı amaçlamaktadır.

**ii. Topluluk Tercih İlkesi:** Ortak Tarım Politikası (OTP) ile üye ülkelerin iç pazarlarında ve grup sınırlarında ürettikleri tarım ürünlerine öncelik sistemi uygulanmaktadır. Böylece, üçüncü ülkelerde üretilen ürünler ve topluluk tarım

sektörünün korunması yerine gruba üye ülkeler tercih edilmektedir.

Topluluk üreticilerinin ucuz dış rekabete karşı korunması için iki temel Koruma mekanizması oluşturulmuştur. Bunlardan birincisi bugün yerini Dünya Ticaret Örgütü Tarım Anlaşması ile gümrük tarifelerine bırakmış olan prelevman adlı değişken vergidir. Bu vergi, bu ürünlerin fiyatını grup fiyatına yükseltmek amacıyla ithal ürünlerden alınmıştır. İkinci temel koruma aracı, ihracat kurtarma uygulamasıdır. Topluluğun ürünlerini fiyatların düşük olduğu dış pazarlara ihraç etmek için kullanılan bu araç, topluluk ürünlerine rekabet gücü sağlamayı amaçlamaktadır ve daha çok iç tüketimin yetersiz olduğu veya üretim fazlası olan ürünler için kullanılmaktadır. Yani, ithalata karşı koruma ve koruma mümkün olmadığında bile grup ürünlerine sübvansiyon verilmektedir.

Bununla birlikte, Avrupa Birliği, tüm üçüncü ülkelere karşı aynı koruma politikasını izlememektedir. Grup, başta üye devletlerin eski kolonileri olmak üzere birçok ülke ile tercihli ticari ilişkilere bulunmaktadır.(Cengiz, Çağdaş 2010: 69)

**iii. Mali Dayanışma İlkesi:** Diğer iki ilke kapsamında yapılacak ortak politikaya uygun olması gereken harcamalar, bunun bütçeden ve tüm AB Üye Devletlerinin katkısıyla gerçekleştirilmeyi amaçlamaktadır. Bu ilke ile vurgulanması gereken husus, OTP ile ilgili giderlerin tüm AB ülkeleri tarafından karşılanmasıdır. Bu ilke çift yönlü işler ve bir yandan OTP ye ilişkin giderler dernek üyelerince ortaklaşa karşılanırken, diğer yandan OTP kapsamında toplanan vergi gelirleri derneğin ortak geliri olarak kabul edilmektedir. Ortak mali sorumluluk, grup bütçesi içinde 1962'de kurulan özel bir fonla paylaşılır. CAP giderleri, oluşturulan Tarımsal Yayımlar ve Garanti Fonu'ndan (FEOGA) karşılanmaktadır.

Bu üç temel ilke birbiriyle ilişkili olarak ele alınmalı ve biri eksik olursa diğer ilkelerin anlamını yitireceği unutulmamalıdır. Ancak, son küresel gelişmeler ve topluluk tarım pazarları göz önüne alındığında, tüm bu ilkelerin eşit öneme sahip olduğunu söylemek zordur. Günümüzde özellikle Topluluk Tercih İlkesinin bazı



tartışmaların konusu olduğunu görmekteyiz. Buna rağmen, tüm bu temel ilkelerin halen güçlü bir yasal dayanağı bulunmaktadır.(Tosun, Duygu 2008: 22)

#### 4. ORTAK TARIM POLİTİKASININ ARAÇLARI

OTP nin fiyat ve piyasa mekanizmalarının belirlenmesi topluluğun yetkisi altındadır. Tüm Üye Devletler, Konsey tarafından alınan kararlara uymakla yükümlüdür. OTP kapsamında belirlenecek politikalar konusunda Avrupa Parlamentosu ile Avrupa Birliği Konseyi arasında basit bir istişare (istişare usulü) yöntemi uygulanmaktadır. Konsey, Komisyona sevk edilecek bir yasa tasarısına karar vermeden önce Parlamenteoya danışır. OTP ile ilgili kararlar Komisyonda oy çokluğu ile alınmaktadır. (Ekeman, Ebru: 2000)

Karar alma sürecinde kanun taslaklarını hazırlamak, piyasaları denetlemek ve gerektiğinde değişiklik yapmak Avrupa Komisyonu'nun sorumluluğundadır. Komisyon, genellikle OTP'nin günlük işleyişini izler ve bunu yaparken, Üye Devletlerin ilgili sektörde uzmanlaşmış kamu görevlilerinden oluşan İcra Komiteleri tarafından desteklenir. Ortak Pazar Düzenine (OPD) dahil olan tüm ürünler veya ürün grupları için AB İdari Komisyonları Yapısal sorunlar söz konusu olduğunda, Tarımsal Yapılar ve Kırsal Kalkınma Komisyonu (STAR) devreye girmektedir.

Düzenleyici komiteler, gıda yasası, hayvan ve bitki sağlığı, tarımsal araştırmalar ve organik tarım gibi OTP'nin performansı ile dolaylı olarak ilgili olan konularda idari komitelere benzer şekilde çalışır. Organ aynı zamanda danışma komiteleri ile üye ülkelerin üreticileri, tüketici dernekleri, tarım kooperatifleri, imalat ve ticaret sektörlerinin temsilcileri, tüketici dernekleri ve tarım kooperatifleri arasında bağlantılar sağlar. Parlatmentonun OTP ile ilgili bütçe harcamalarına karar verme yetkisi oldukça sınırlıdır. Harcamaların boyutu ve içeriğine ilişkin nihai kararlar Avrupa Konseyi'ne bırakılmıştır.(Tosun, Duygu 2008: 23)

#### 5. ORTAK PİYASA DÜZENLERİ

Ortak Pazar düzenleri, Ortak Tarım Politikasının amaçlarına ulaşmak için Avrupa Birliği'nin tüm ülkelerinde tarım ürünlerinin üretim ve ticaret koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür. Tüm tarım ürünleri aynı üretim ve pazarlama koşullarına tabi olmadığından her ürün için ayrı ayrı piyasa düzeni oluşturulmaktadır. OPD'ler, Avrupa Birliği'ndeki nihai tarım ürünlerinin yaklaşık %90'ını kapsamaktadır.(EU, 2003)

AB'de Ortak Piyasa Düzenleri 'ye 23 tane tarım ürünü veya tarım ürünü grubu bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki Tablo gibidir:

Tahıllar	Pirinç
Şeker	Zeytinyağı
Sığır eti	Domuz eti
Şarap	Yumurta
Kümes hayvanları etleri	Meyve ve sebzelerin işlenmesinden sağlanmış ürünler
Koyun ve keçi etleri	Yaprak tütün
Süt ve süt ürünleri	Su ürünleri
Tahılların işlenmesinden sağlanmış ürünler	Taze sebzeler ve sofralık meyveler
Şerbetçi otu	Kurutulmuş hayvan yemleri
Keten ve kenevir	Muz
Kurutulmuş hayvan yemleri	Tohumluklar
İpek böceği	Yağlı tohumlar

OPD'nin ana görevi, AB pazarında tarımsal ürünlerin birleşik fiyatıdır. Sektördeki üreticilere veya işletmecilere yardımcı olmak, üye olmayan ülkelerle üretimi kontrol etmek ve dış ticareti düzenlemek için bir sistem kurmak ve ayrıca çiftçileri üreticileri düzenlemeye teşvik etmektedir.(EU, 2003)

## 5.1. PİYASA VE FİYAT MEKANİZMASI

Tarım ürünleri fiyatlarının belli bir seviyenin altına düşmemesi ve üreticilerin gelir düzeyini makul bir seviyede tutabilmek için 1962 yılından itibaren her yıl bu ürünler için ortak fiyatlar belirlenmektedir. Topluma ithal edilen düşük fiyatlı ürünlerden kaynaklanan rekabeti önlemeyi, orijinal AB ürünlerinin dış pazara açılmasını kolaylaştırmayı ve poliklinikleri olumsuz etkileyecek farklı fiyatlara yer vermemeyi amaçlanmaktadır.(İKV, 2003)

**1. İç pazar için genel fiyat politikası:** Ürünler için hedef fiyat ve müdahale fiyatı pazarlama yılı başında belirlenir. Pazarlama yılı ürüne göre değiştirmektedir.

**A. Hedef fiyat** Üreticilerin gelir düzeyini en makul düzeye çıkaracağı anlayışı ile belirlenen fiyattır. Aynı zamanda tüketicileri aşırı fiyat artışlarından korumayı amaçlamaktadır.(Tosun Duygu, 2008, s. 25)

**B. Müdahale fiyatı** Üreticilere sunulan en düşük garanti seviyesini ifade eden en düşük fiyattır. Piyasa fiyatı müdahale fiyatının altına düştüğünde, üye ülkelerdeki müdahale kuruluşları bazı kaliteli ürünleri almakta ve depolanmaktadır.(EU, 2003)

## 5.2. DIŞ PAZAR İÇİN FİYATLAMA POLİTİKALARI

Fiyatlama politikalarının başında limit fiyatları gelir ve ithal ürünlerin AB pazarında satılabileceği en düşük fiyat olarak tanımlanır ve aynı zamanda pazara giriş fiyatıdır. Müdahale fiyatından daha yüksek bir fiyattır ve amacı, çiftçileri düşük fiyatlı ithal ürünlerden korumaktadır.(Tosun Duygu, 2008, s. 26) Topluluğa ithal edilen ürünün fiyatı asgari fiyatın altına düşerse, ürünün fiyatını asgari fiyata çıkarmak için değişken fiyat vergisi uygulanacak ve Dünya Ticaret Örgütü Tarım Anlaşması ile tarife sistemi getirilmiştir.(İKV, 2003)

Bunun yanı sıra gümrük tarifeleri de fiyatlandırma politikalarının bir parçası konumundadır. AB'ye ithal edilen tarım ürünlerinin fiyatlarının AB fiyatlarının altında kalmasını önlemek için tarifeler uygulanmaktadır. Buna ilaveten

ihracat desteği de fiyatlandırma politikalarında esas alınan bir kriterdir. Dünya fiyatları ile AB fiyatları arasındaki fark üreticilere, ürünlerinin AB tarım ürünleri fiyatlarının daha düşük olduğu üçüncü ülkelere ihraç edilebilmesi için ödenmektedir. Dünya Ticaret Örgütü anlaşması uyarınca, ihracat sübvansiyonlarına kısıtlamalar getirilmiştir.

OTP'nin ilk yıllarında fiyat desteğinden yararlanamayan ürünlerde üreticilerin gelir düzeyini korumak amacıyla, 1992 reformlarından başlayarak keten, kenevir ve şerbetçiotu gibi bazı ürünlere doğrudan gelir desteği birçok ürünü kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Zamanla OTP harcamaları içinde fiyat desteğinin payı azalırken, doğrudan gelir desteğinin payı arttı. (Ülkü, Elif: 2006)

## 5.2. OTP REFORMLARI

OTP reformları 1968 Mansholt Planı, 1988 Reformu, 1992 MacSharry Reformları, gündem 2000 ve 2003 Reformları ve 2008 reformlar ve 2013 reformlar olmak üzere 7 dönemlerde incelenmiştir. 21 Aralık 1968'de Avrupa Tarım Komiseri Sicco Mansholt, Avrupa Topluluğu'ndaki tarımsal reformla ilgili olarak Bakanlar Konseyi'ne bir muhtıra gönderdi. '1980 Tarım Programı' veya 'Gaichel Grubu Raporu' olarak da bilinen ve adını Lüksemburg'da, Avrupa için yeni bir sosyal ve yapısal politikanın temellerini atılmıştır.(Cvce Eu, 2014)

Mansholt Planı, bir fiyat ve pazar desteği politikasının sınırlarını belirtti. Topluluk ekili arazisini en az 5 milyon hektar azaltmayı taahhüt etmezse, belirli pazarlarda oluşacak dengesizliği öngördü. Eski Hollanda Tarım Bakanı, üretimdeki artışa ve Topluluk harcamalarındaki kalıcı artışlara rağmen, OTP'nin uygulanmasından bu yana çiftçilerin yaşam standardının iyileşmediğini de kaydetti. Bu nedenle, üretim yöntemlerinin reforme edilmesi ve çağdaşlaştırılması gerektiğini ve Topluluk uzmanlarına göre da geç ortadan kalkması kaçınılmaz olan küçük çiftliklerin boyutlarının artırılması gerektiğini önerildi. (Cvce Eu, 2014)

Bu dönemde tarımsal üretimin gıda fazlasının piyasa kapasitesinin üzerinde olması nedeniyle

azalmasına yönelik olarak benimsenmiştir. Ayın zamanda Ekonominin diğer sektörlerine kıyasla tarım sektöründeki düşük gelir artışının ele alınması gerektiğini benimsenmiştir. Şubat 1988’de, o tarihe dek gerçekleştirilen en kapsamlı reform önlemlerini almıştır. Bu önlemlerle, tarım harcamalarına ilk kez belirgin bir bütçe disiplini getirilmesi hedeflenmiş. araç olarak da, “bütçe dengeleyiciler” (budgetary stabilizers) denilen üretimi dengeleyici mekanizmalar uygulamaya koyulmuştur.

Bu reform çerçevesinde bütçe kaynaklarının artırılması ve FEOGA garanti harcamalarının 1992 yılına kadar en fazla %1,9 oranında artırılması suretiyle OTP’nin AB bütçesindeki payının düşürülmesi hedeflenmiştir. Sağlanan sübvansiyonun her bir ürün için üretim önceden belirlenmiş limiti aşarsa otomatik olarak azaltılır. Ancak bu eşikler aşılsa, 1988 reformlarının etkisi zayıflamış ve bütçeyi dengelemek için meclis fiyat indirimlerinden kaçındığı için stok birikimi önlenememiştir.(Sanje Gresi, t.y.) Bu önlemleri destekleyen bir dizi yapısal reforma da yer verilmiştir. 1988 reformlarının üç temel unsuru açıklanmaktadır:

1988 reformları ile OTP tarihinde ilk kez tarımsal harcamaların bütçedeki payı katı kurallara bağlandı. Garanti bölümü giderlerindeki yıllık artış oranının, grubun gayri safi milli hasılasındaki yıllık artış oranının %74’ünü geçemeyeceği belirtilmiştir. “Tarım yönlendirici” olarak tanımlanan bu ilke, OTP harcamaları için bir nevi “bütçe tavanı” görevi görmektedir. Yeni uygulama sayesinde, “Garanti” giderlerinin 1992 yılı sonuna kadar yılda en fazla %1,9 oranında artması beklenmektedir. Aynı dönemde, Güvence Servisi’nin harcamaları kontrol edilirken, gelirlerdeki artış sayesinde, 1992 yılı sonuna kadar OTP’nin bütçedeki payının önemli ölçüde düşürülmesi amaçlandı. Erken Uyarı Sistemi’nin kurulması ile bütçe yılı başında garanti departmanı kapsamındaki her bir ürün grubu için aylık ödeme planı hazırlanmış ve bu planlar ilgili ürünler için yapılan harcamaların ortalaması alınarak belirlenmiştir.

Aşırı üretim nedeniyle yeni sistemin bozulmasını önlemek amacıyla arz ve talebi dengelemek için Bütçe Dengeleyicileri oluşturulmuştur. Bir

uygulama aracı olarak “Maksimum” oluşturuldu Garantili Maksimum Miktarlar (MGQ) ile, üretim önceden belirlenmiş bir eşiği aşarsa, bu ürün için sübvansiyonun otomatik olarak düşürülmesi öngörülmektedir. Böylece tarımsal yönlendirme ilkesiyle genel “bütçe tavanı” belirlenirken, bütçe bütçeleri ile her ürün için bir üretim tavanı belirlendi.(Cengiz Çağdaş, 2010, s. 102). 1988 reformları, bütçe bütçelerinin ve bütçe kontrolünün uygulanmasını desteklemek için üç ayrı yapısal önlem belirledi.

Bunlardan ilki, ürünün ortak pazarda yetiştirilen siparişlere tabi olduğu tarım arazilerinin en az %20’sinde üretimden vazgeçen çiftçilere hektar başına belirli bir miktar prim ödenmesini içeren “tutmadır (üretimi durdurma). İkincisi ise “üretim çeşitlerini çeşitlendirmek” için sağlanan destekler. Yeşil Kitap’ta da bahsedilen bu tedbirin arz talep dengesine katkı sağlaması bekleniyor. Bu çerçevede üretim fazlası olan ürünler yerine toplumun üretim açığı olan ürünler üreten çiftçilere destek verilmesi kararlaştırıldı. Nihai yapısal önlem, “erken emeklilik” uygulamasının getirilmesiydi. Bu uygulama ile 55 yaş üstü çiftçilerin doğrudan tarımsal üretimden vazgeçmeleri sağlanmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda Komisyon, 9 Temmuz 1991 tarihli toplantısında, Komiser Machre’nin OTP’nin kuruluşundan bu yana geçen otuz yıllık dönemde gerçekleştirilen en radikal düzenlemeleri içeren reform paketini kabul etmiştir.(Yılmaz Neslihan, 2008, s. 33)

### 5.2.1. 1992 MACSHARRY REFORMLARI

1990’lı yıllarda gerçekleştirilen OTP reformlarının nedenlerini içsel ve dışsal koşullardan kaynaklanan nedenler olarak sınıflanabilir. Dış koşulların neler olduğu, Uruguay’da 1986 yılında başlayan ve o zamana kadar devam eden GATT müzakerelerinin yanı sıra dünya pazarındaki genel baskı olarak değerlendirilebilir. Uruguay Turu, ulusal tarım politikalarının GATT sistemi ile uyumluluğunu ilk kez tartıştı ve tarım sektöründe sübvansiyonların, yüksek tarifelerin ve kotaların kademeli olarak azaltılması veya tamamen kaldırılması şeklinde hedefler belirledi. Bu nedenle OTP’deki yeniliklerin Uruguay Round’da tartışılan yenilikleri içermesi

zorunludur. Reformu kaçınılmaz kılan ve iç koşullardan kaynaklanan nedenler şunlardır: OTP'nin işleyişinde ortaya çıkan sorunlar, fazla stokların çözülmesi, tarımın bütçedeki payının azalması, çevre ve çevre standartlarının tarıma etkisi. Çevre bilincinin geliştirilmesi gündemde. Tüm bu faktörler dikkate alındığında, OTP'de kapsamlı bir değişiklik ihtiyacı kaçınılmaz hale gelmiştir.(Cengiz Çağdaş, 2010, s. 103)

1992'de başlayan yeni bir reform dalgası, ligin devam eden iç sorunlarıyla birlikte artan dış sorunların baskısı ile aynı zamana denk geldi. Bu nedenle, küresel siyasi durumdaki değişimler ve uluslararası ticaret hacminin hızla büyümesi sürecinde OTP, farklı gelişme koşullarında geleneksel rotasından kopmaya ve yeni bir yapı sunmaya başlayacaktır. Soğuk Savaş'ın bitişiyle.

Üretimi dengeleme ve bütçe harcamalarını azaltma konusundaki son reformların kısmi ve kısa vadeli başarısıyla, sürdürülebilir topluluk çiftçiliği için yeni reformların kaçınılmaz olduğu kısa sürede anlaşıldı. Ancak bu yeni reformlar, OTP sürecinin temel mekanizmalarında bazı değişikliklere yol açmak zorunda kaldı. Birincisi, 30 yıl önceki kıtlık durumuna göre tasarlanan mekanizma ve yüksek yurt içi fiyatların garantisi artık üretim fazlası sorununu ortadan kaldırma girişimleri için uygun bir ortam değil. İkinci olarak, Uruguay Turu müzakerelerinin başarısızlıkla sonuçlanması, Topluluğun küresel rakiplerinin OTP'deki müdahaleci mekanizmalara yönelik eleştirileri ve uluslararası tarım ticaretindeki genel eğilim olarak OTP'deki "liberalleşme" eğilimine yönelik eleştiriler önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda Komite tarafından Şubat 1991'de "Ortak Tarım Politikasının Gelecekteki Rolü" başlıklı bir rapor hazırlanmış ve yeni süreçler dikkate alınarak yeni reform tedbirlerinin alınması öngörülmüştür,

Raporda altı çizilen en önemli noktalar şu şekilde sıralanıyor:

I. Hububat ve sığır etinde müdahale fiyatlarının sırasıyla %30 ve %15 oranında düşürülmesi.

II. Sübvansiyon alma koşulu olarak arazinin %10'undan vazgeçme taahhüdü (92 tondan az üretim yapan tahıl yetiştiricileri hariç).

III. Çiftçiler, belirli bir referans dönemi için üretim ve hayvan sayılarına dayalı olarak indirimli fiyatların (ayrı ayrı hektar başına sabit sübvansiyonlar) doğrudan ödenmesi yoluyla tazmin edildi.

IV. Özellikle çevreci tarımı özendirmek için kırsal kalkınmaya ilişkin bazı tedbirlerin getirilmesi. Bu reformun önemi, Avrupa Birliği ülkelerinde tarım sektörünün tarihçesinde bir dönüm noktası olması ve ilgisizliğe doğru ilk adımı atmış olmasında yatmaktadır. Tarımsal sübvansiyonlar Ayrıca bir dizi yeni çevre standardı getirdi ve Amerika Birleşik Devletleri tarafından onaylandı. Uruguay Round Anlaşması tarafından tamamlandı ve onaylandı.

### 5.2.2. GÜNDEM 2000 REFORMLARI

Mart 1997'de düzenlenen Berlin Konferansı'nda onaylanan kamu tarım politikalarında daha fazla reform önerdi. Avrupa Birliği'nin tarım politikaları için bir plan olarak onaylanmıştır. Bu reform düzenlenmesi için bazı sebepler vardı:

I. Avrupa Birliği'nin 10 ek Avrupa ülkesi eklemek hazırlanıyordu.

II. Üçüncü dünya ülkelerinin ürünlerine yönelik rekabetin artması.

III. 14 Ekim 2001'de dünya ticaretine ilişkin yeni tur müzakerelere hazırlanmaktadır.

Fiyat ve Gelir Desteği Gelecek olan bu sistem ilk defa kullanılacaktır. Basta Tarla şirketleri ve süt ürünleri sektörleri başta olmak üzere bu sektörler için sübvansiyon sistemlerinin gözden geçirilmesini ve atık ödemeleri ve ikramiye sisteminin uygulanmasını öneren bu reform paketi, aynı zamanda birim ve uygulamaya dayalı eğitimin kolaylaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. DTÖ görüşmelerinin başarılı şekilde sürdürülmesi için çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmesinin zorunluluğuna değinmiştir.(Cengiz Çağdaş, 2010)

Tarım harcamalarının toplum bütçesinin yarısını oluşturmaya devam etmesi, deli dana hastalığı ve şap hastalığı krizi ile önemi bir kez daha anlaşılan tarım ve çevre ilişkileri, ürün güvenliği ve tüketici haklarının artan önemi ve dünya ticaretinin daha da serbestleştirilmesi için Dünya

Ticaret Örgütü ile devam eden müzakerelerin hazırlıkları AB imalatçılarının dünya ile rekabetini artırmak amacıyla ve genişlemeye yönelik yeni hazırlıklara ilişkin endişelerle oluşturuldu, aşağıdaki gibi hedefleri belirlenmiş mümkündür:(Ülkü Elif, 2006)

- Avrupa Birliği tarım ürünlerinin iç ve dış pazarda rekabet gücünün artırılması
  - Tüketicilerin daha düşük fiyatlarla ürünlere ulaşması
  - Gıda güvenliği ve kalitesinin iyileştirilmesi
  - Çevrenin korunması hedefinin OTP ile bütünleşmesi
  - Üreticilerin iyi bir yaşam düzeyi sağlanarak gelir istikrarına katkıda bulunulması
  - Çiftçiler ve aileleri için tamamlayıcı ve alternatif iş imkânları geliştirilmesi
  - Kırsal kalkınmanın OTP'nin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi hedeflenmiştir
- Bu reform ile ilgili bazı sonuçlara ulaşmak mümkündür,
- Müdahale fiyatı da sığır eti için %20 ve tahıllar için %15 oranında düşürülmüştür.
  - Yeni bir kırsal kalkınma yasası çıkarılmıştır.
  - Sığır eti fiyatı da %20, tahıl fiyatı ise %15 oranında düşürüldü.
  - Doğrudan ödemeler fiyatların %50'sini karşılamıştır.
  - Promosyonlar ve direkt uçuşlar (kesişen) için kullandığınız ekolojik doğada kullanılan çevresel faaliyetler.
  - Doğrudan ödemeler için üreticilerin 92 ton tahıl veya tohumu izlemesi gerekmektedir.
  - Bu mahsullerin kendi arazilerinde yetiştirilmesi.
  - Yeni yasa ve daha fazla finansman.
  - 2005 süt sektörü reformu ertelendi

### 5.2.3. 2003 REFORMU

2003 reformları, AB tarım ürünlerini pazar odaklı ve daha rekabetçi hale getirmeyi, OTP'yi basitleştirmeyi, harcamaları dizginlemeyi, genişlemeyi kolaylaştırmayı ve DTÖ ile müzakerelerde OTP'yi en iyi şekilde savunmayı amaçlıyordu. Reformun ilk göze çarpan hükmü, hangi ürünü üretirlerse üretsinler çiftçilere yılda bir kez gelir desteği sağlanmasıdır. Üreticiler, doğrudan ödemelerden yararlanmak için tarım arazilerinin belirli bir yüzdesini geri almak zorundadır. 2005 yılında uygulamaya konulan bu ödeme planından yararlanabilmeleri, geçmişte sadece gönüllülük esasına dayalı olan 2000 Gündem reformlarında yer alan karşılıklı uyum ilkesine dayanmaktadır. Tarım arazilerinde iyi çevre ve tarım koşullarının sağlanması için üye ülkeler tarafından belirlenen standartlara ve ayrıca çevre koruma, gıda güvenliği, halk sağlığı, hayvan ve bitki refahı standartlarına uymayan üreticiler azaltılacak veya tamamen askıya alınacaktır.

تم جرت الازطفح

2003 reformlarının sonuçları,

- OTP'nin dönüşüm süreci 2000'li yıllarda da devam etmiş, 2003 reformu destekleme politikalarında önemli değişiklikler getirmiştir.
- Topluluk tarım politikasının gelişmekte olan ülkelerin çiftçileri üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması gibi unsurlar, yapılan değişikliklerin odak noktası olmuştur.
- Bu amaçlar doğrultusunda, çiftçilere sağlanan desteklerin üretim kararına ve miktarına etkisini bertaraf etmek üzere Tek Ödeme Planı (Single Payment Scheme) devreye sokulmuştur. Bu sayede desteklerin üretimle ilişkisi ortadan kalkmış olmaktadır.

### 5.2.4. 2008 REFORMU

2003-2004 Ara Değerlendirmesinde, aşırı üretimi önleyerek daha adil bir yardım düzeni oluşturulması ve sağlanması gibi konularda OTP'nin DTÖ müzakerelerinde savunulabilir hale getirilmesi amacıyla tarım sektörüne sağlanacak yardımlarda değişiklikler yapılmıştır.

Kalite Üretim ve gıda güvenliği, sürdürülebilir üretim ve çevre koruma. Kasım 2008'de AB üye devletlerinin tarım bakanları, yukarıdaki hedefler doğrultusunda OTP'yi revize etmek ve onu güçlendirmek için bir "sağlık kontrolü" gerçekleştirmek konusunda anlaştılar. Günümüzün ihtiyaçları doğrultusunda daha bağımsız, modern, sade ve etkili bir OTP oluşturulmaya çalışılmıştır.(Derici, 2014: 42)

Mayıs 2007'de Komisyon, "OTP Reformu için Sağlık Muayenesi Hazırlığını Konsey ve Parlamento'ya ilemiştir. Kasım 2008'de kabul edilen OTP "sıhhi kontrol", AB'nin tarım ürünleri ticaret politikası rejiminde bir değişiklik anlamına gelmiyordu, ancak reform sürecinin 2009-2012 dönemi boyunca devam edeceği mesajını veriyordu.(Meyne Mareike, 2008: 1)

OTP'nin güncellenmesi ve anlaşılabilirliğinin sağlanması için yeniden bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulmuş, böylece 2003 reformları sonrasında sektörün değişen piyasa koşullarına uyum sağlaması, iklim değişikliği, biyoenerji ve su sorunları gibi güncel durumlara karşı mücadele ve uyum yeteneği güçlendirilmiştir. Ayrıca 2008 Sağlık Kontrolü ile Avrupa'da güvenli ve kaliteli gıdaya erişim için çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bunlar, pazarlama standartları, belirli kalitedeki ürünleri belirlemek için kullanılan kalite sistemleri, sertifikasyon sistemleri, hijyen kuralları gibi araçlardır. (European Commission, 2013, s. 13)

'Sağlık Taraması' veya 'Gözden Geçirme' olarak adlandırılan 2008 reformunun AB komisyonu tarafından belirtilen amaçları aşağıdaki gibidir. (Meyne Mareike, 2008: 1)

- Çiftçiler için ödeme sistemini kolaylaştırın ve daha verimli hale getirin.
- Devam eden küreselleşme sürecini dikkate alarak piyasa araçlarının uyumlaştırılması.
- İklim değişikliğine, su yönetimine ve biyoyakıtların artan önemine yeni yaklaşımlar dahil etmek.
- Mevcut zorluklara daha iyi yanıt.

### 5.2.5. 2013 REFORMU

Bu reformlar, çiftçilere doğrudan ödemeleri daha adil hale getirmeyi, çiftçilerin gıda üretimi konusundaki konumlarını güçlendirmeyi, OTP'yi daha şeffaf ve verimli hale getirmeyi ve ayrıca gelecekteki bütçenin boyutunu küçültmeyi amaçlamaktadır.(EPRS, 2021: 8)

Ayrıca, AB ülkelerindeki herhangi bir üye ülkenin grup ortalamasının %75'inden daha azını almasını sağlamayı ve bir sözleşmeden diğerine yardım açısından farklılık düzeyinin azaltılmasını hedefliyor. Tarımsal alanlarda hektar başına sübvansiyonların 2016 yılında yapılan ortalama yardımın %60'ından az olmamasını sağlamak ve bölge için tek ödeme sistemini kullanan ilk alanlara sübvansiyonlar tahsis ederek küçük ve orta ölçekli çiftçilere desteği artırmak için çalışıyor. Bu reformlar aynı zamanda genç çiftçileri desteklemekte ve gıda üretiminin artmasına katkıda bulunan çiftçilere yeni kaynaklar tahsis ederek tarımda pazar yönelimini daha da geliştirmektedir.(European Commission, 2013)

Bu reform, aynı zamanda, gıda şekeri grubunun üye devletlerin sözleşmeleri ve anlaşmaları temelinde örgütlenmesi ve 2017 yılına kadar şeker kotalarının kaldırılması ile ilgiliydi. Ayrıca, 2030 yılına kadar yürürlükte olan dinamik yetkilendirme mekanizması aracılığıyla, bu reformlar, şarap sektörüyle ilgili mahsullerin haklarının yerini alması ve bağ mahsulünün ekimi için sabit bir sınır bağlar için yıllık %1 belirlemesi için çalışmaktadır. Tarım sektörünü toprak, su kalitesi, biyoçeşitlilik ve iklim değişikliği sorunlarıyla yüzleşmek için 100 milyar avro'luk yatırım yaparak kırsal sürdürülebilirliği teşvik etmek, iklim değişikliğiyle mücadele etmek ve ortak tarım politikalarını dönem boyunca (2014-2020) daha yeşil hale getirmektedir.(Common Agricultural Policy, 2012)

### 6. SONUÇ

Genel tarım politikaları ikinci Dünya Savaşı'nın etkilerinin devam ettiği ve gıda kaynaklarının garanti altına alınmaması nedeniyle tarım sektörünü etkilemeye devam ettiği bir dönemde oluşturulmuş olması nedeniyle Avrupa Birliği'nde 40 yılı aşkın bir süredir

en önemli politikalarından biri olarak varlığını sürdürmektedir.

Genel tarım politikalarının hedefleri, zamanla istikrarlı bir gıda arzı elde etmekten çevre, hayvanlar ve kırsal kalkınma ile daha sonra ilgilenmeye dönüştü. Ayrıca, maliyetinden çok şikâyet eden Avrupa vatandaşını memnun etmek ve Dünya Ticaret Örgütü kurallarına uymak için birçok reformdan geçti. Bununla birlikte, pek çok kişi bu politikaların hâlâ önemli olan maliyetlerini ve diğer sorunlarını hedefleyen diğer yapısal reformların dikkate alınması gerektiğine inanıyor. AB Ortak Tarım Politikası kurulduğunda ve bugün hala kurulduğunda gıda arzını sağlamak için bir dizi finansman mekanizmasının yardımıyla üreticileri destekledi. Destekler; ihracatın artırılması, ithalatın azaltılması, üreticilerin gelir düzeylerinin yükseltilmesi, bölgesel farklılıkların azaltılması ve hacim olarak ciddi seviyelere ulaşılması gibi birçok amaçlı yardımları içermektedir.

Bu desteklerle birlikte AB stok sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Stokları azaltmak ve bu ürünleri ihraç etmek için üreticilere fon sağlar. Üreticiler, ihraç edilen ürünler için fonların bir kısmını ithalatçı firmadan, bir kısmını da AB fonlarından öderler. Bu, üreticiler için bir sorun olmasa da bu oyun alanında dezavantajlı durumda olan AB ve diğer ülkeler için ek mali yükümlülükler yaratmaktadır.

AB'nin istemediği bu durum uluslararası platformlarda tartışma konusu olmuştur. AB reformlarıyla bunu engellemeye çalıştı. Ortak tarım politikası fonları, üretim aşamasında destek ve ihracat sırasında yan destek sağlamak üzere yapılandırılmıştır. Reform sonucunda belirli ürünlerin stoklu üretiminin engellenmesi için üreticilere doğrudan ödeme yapılmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda üretim ve ihracata yönelik destekler tek seferde, cüzi miktarlarda verilmeye başlandı. Bunun sonucunda AB fonları daha verimli kullanılmış ve diğer ülkelerden OTP'ye yönelik şikâyetler görece de olsa azalmıştır.

## KAYNAKÇA

Cioloş Dacian. (2012). 2013 Sonrası Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası. *TÜRKİYE CUMHURİYETİ AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI*.

Cengiz Çağdaş. (2010). *AVRUPA BİRLİĞİ TARIM POLİTİKALARINDA REFORMLAR VE SONUÇLARI* [Yüksek lisans Tezi]. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.

common Agricultural policy. (2012). *The common Agricultural policy A story be continued fifty years of living history European union , Belgium .*

Cvce Eu. (2014). *Reform of the CAP - Historical events in the European integration process (1945-2014)*. <https://www.cvce.eu/en/recherche/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/9180e790-2f28-4b7b-b627-9f18688a123d> (Erişim Tarihi 22.12.2022)

Ekeman, Ebru (2000). *21. Yüzyılın Eşiğinde Avrupa Birliği'nde Ortak Tarım Politikası*, (İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Yayın No: 158, İstanbul, Mayıs 2000.

Ülkü Elif. (2006). *Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası Reformları, İktisadi Kalkınma Vakfı*, Yayın no: 193, İstanbul, Nisan 2006.

Eprs. (2021). EU rural development policy. *European Parliamentary Research Service*.

EU. (2003). *Common Organisation of the Agricultural Markets: Introduction .* <https://commission.europa.eu/select-language?destination=/node/2026> (Erişim Tarihi 15.12.2022)

European Commission. (2013). *The common agricultural policy (CAP) and agriculture in Europe – Frequently asked questions.* [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_13\\_631](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_13_631) (Erişim Tarihi 15.12.2022)

European Commission. (2013). *The EU explained: Agriculture, The EU's Common Agricultural Policy(CAP): for our food, for our countryside, for our environment" . . Directorate- General for Communication Publications, EC.*

Sanje Gresi. (t.y.). *Dijital Avrupa Birliği*. İstanbul Bilgi Üniversitesi. Geliş tarihi 22 Aralık 2022, gönderen <https://digitaleurope.bilgi.edu.tr/html/2-1/index.html> (Erişim Tarihi 17.12.2022)

İKV. (2003). *Avrupa Birliği'nin Ortak Tarım Politikası, 15 Soruda AB Politikası No: 2, İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) Yayınları, İstanbul, 2003.*

Kilit, Gökhan (2012). *AVRUPA BİRLİĞİ ORTAK TARIM POLİTİKASI VE REFORM ÇALIŞMALARI İKTİSADİ KALKINMA VAKFI, İKV DEĞERLENDİRME NOTU, İKTİSADİ KALKINMA VAKFI*. [www.ikv.org.tr](http://www.ikv.org.tr)

Meyne, Mareike (2008). "Update on the CAP Health Check" Overseas Development Institute.

Muhammad, Ali (2006). Overview of general agricultural policies in the European Union. *Ministry of Agriculture and Agrarian Reform, National Center for Agricultural Policies.*

Derici, Nurten (2014). *ORTAK TARIM POLİTİKASI VE ORTAK PİYASA DÜZENLEMELERİ ÇERÇEVESİNDE BURSA MEYVE – SEBZE SEKTÖRÜNÜN AVRUPA BİRLİĞİ'NE UYUMU, ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İKTİSAT ANABİLİM DALI. BURSA.*

Yalçinkaya Serdar, & Aktaş Al . (2016). Avrupa Birliği'nin Tarım Entegrasyon Süreci ve Türk Cumhuriyetlerinin Tarım Entegrasyon Projeksiyonu. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(3), 59-87.*

Tosun Duygu. (2008). *AVRUPA BİRLİĞİ'NDE ORTAK TARIM POLİTİKASI ÇERÇEVESİNDE TARIMIN FİNANSMANI VE TÜRKİYE'NİN UYUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ* [Yüksek lisans Tezi]. EGE ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ, İzmir.

Ülkü, Elif (2006). *Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası Reformları*, (iktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları, Ed.; C. 193).

Yılmaz, Neslihan (2008). *AVRUPA BİRLİĞİ ORTAK TİCARET POLİTİKASI VE TÜRKİYE TARIMININ UYUMU*. TARIM ve KÖYİŞLERİ BAKANLIĞI Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı.





Volume/Cilt: 1

Year/Yıl: 2022

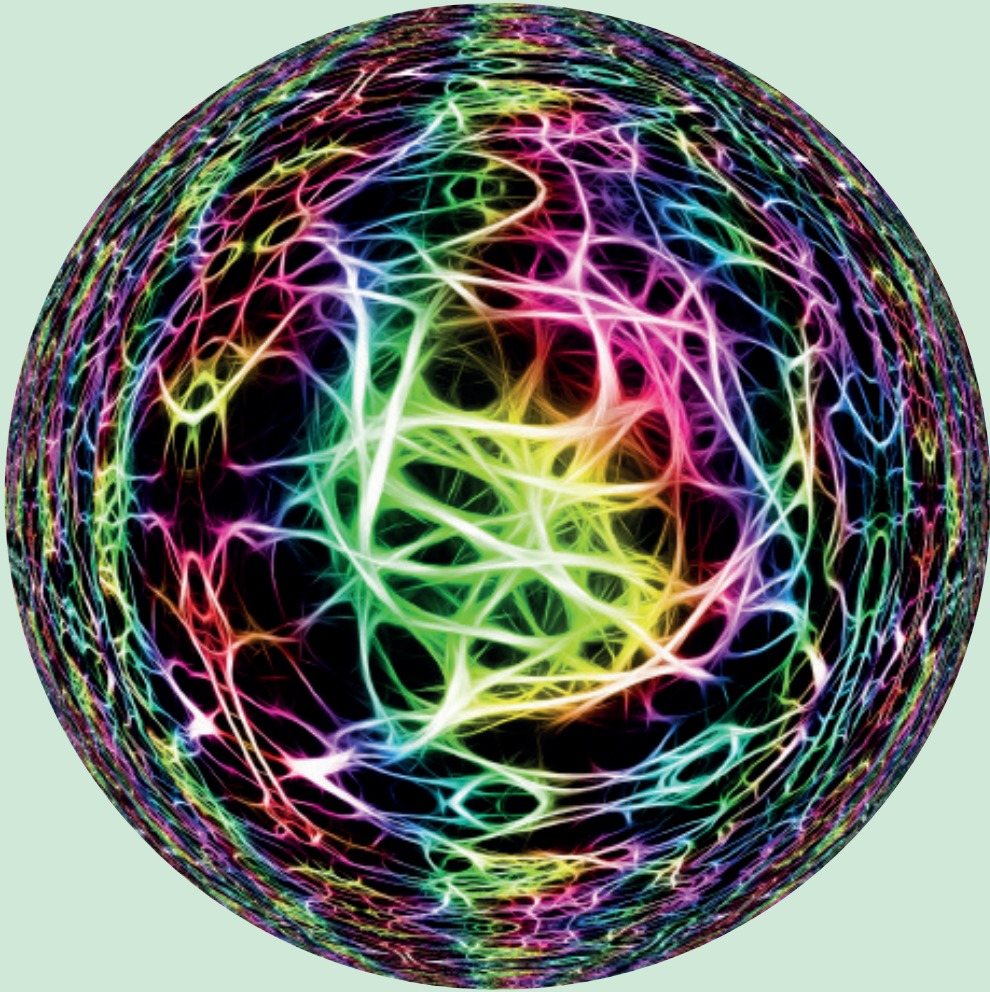
Issue/Sayı: 2

E-ISSN: 2792-0828

DOI: 10.55094/hoec

# HOLISTIC ECONOMICS

International Peer-Reviewed and Open Access Electronic Journal  
Uluslararası Hakemli ve Açık Erişimli Elektronik Dergi



<https://journals.gen.tr/index.php/holistecon/index>

<https://journals.gen.tr/jsp> - [hsq@holistence.com](mailto:hsq@holistence.com)

Address: Sarıcaeli Köyü ÇOMÜ Sarıcaeli Yerleşkesi, Teknopark, No:29, D.119  
Çanakkale / Turkey