

17 306 9

KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ VE ŞEKİLLERİ,  
HİSARLAR MAKİNA SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE  
TÜRK HAVA YOLLARI İNCELEMESİ  
SELAHATTİN BİLGE GÜNGÖR  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir – 2003

KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ VE ŞEKİLLERİ, HİSARLAR MAKİNA SANAYİİ  
VE TİCARET A.Ş. VE TÜRK HAVA YOLLARI İNCELEMESİ

SELAHATTİN BİLGE GÜNGÖR

..

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Sevgi ÖZTÜRK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2003

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ VE ŞEKİLLERİ, HİSARLAR MAKİNA  
SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. VE TÜRK HAVA YOLLARI İNCELEMESİ

Selahattin Bilge GÜNGÖR

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2003

Danışman: Doçent Doktor Ayşe Sevgi ÖZTÜRK

Karşılıklı Ticaret, dünya ticaretinin vazgeçilemeyen ve kalıcı bir parçasıdır ve daima da öyle kalacaktır. Gerek gelişmiş, gerek gelişmekte olan ve gerekse durgunluk döneminde olan ekonomilerde, üzerinde önemle durulması ve bir fiil ekonomik yaşamın içerisine dahil edilmesi gereken bir dinamiktir.

Birinci bölümde, Karşılıklı Ticaret Sistemi kavramı çok detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemeler kapsamında, dünya ticareti içerisinde Karşılıklı Ticaretin rolü ve gelişimi, Karşılıklı Ticarete yol açan etkenler, Karşılıklı Ticaret uygulamalarındaki temel basamaklar ve göz önünde bulundurulması gereken faktörler, Karşılıklı Ticaretin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesinde karşılaşılan problemler ve bu problemler için çözüm önerileri, Karşılıklı Ticaret işlemlerinde risk yönetimi, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde gelirin belirlenmesi ve de son olarak Türkiye'nin dış ticareti içerisinde Karşılıklı Ticaretin rolü, birinci bölüm içerisinde geniş bir şekilde incelenmiştir. İkinci bölümde, Karşılıklı Ticaret şekilleri kapsamlı bir şekilde incelenerek, dünyadan ve Türkiye'den örnekler verilmiştir.

Son bölümde, Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. ve Türk Hava Yolları, inceleme noktası olarak belirlenmiş ve Karşılıklı Ticaret uygulamalarının bu şirketlerdeki işleyişi incelenmiştir.

## ABSTRACT

Countertrade is inevitable and permanent part of the World trade and will be always like that. In both developed, developing and recession economies, Countertrade is a dynamic which should be seriously considered and should be actively included in to the economic life.

In part one, the concept of Countertrade System was deeply examined. The topics under the countertrade system which were widely examined in part one are; the role and the development of Countertrade in the World Trade, the reasons of Countertrading, the basic steps and the factors that should be considered in countertrade practices, the problems faced during the completion of countertrade successfully and solution suggestions for these problems, managing risks in countertrade transactions, revenue recognition in countertrade transactions and finally the role of the Countertrade in the Turkish foreign trade. In part two, the types of countertrade were detailly examined with the real examples from the world trade and from Turkey.

In last part, Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. and Türk Hava Yolları were determined as a research area. Countertrade activities of these companies and the process of countertrade activities in these companies were researched.

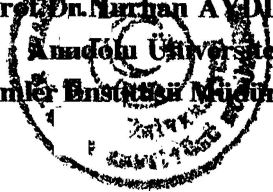
## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Selahattin Bilge GÜNGÖR'ün "Karşılıklı Ticaret Sistemi ve Şekilleri, Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. ve Türk Hava Yolları İncelemesi" başlıklı tezi 3 Mart 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK  
Üye : Doç.Dr.Erol KUTLU  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Mine OYMAN

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

## **İÇİNDEKİLER**

	<u>Sayfa</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ	

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ**

1. KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ KAVRAMI .....	1
2. DÜNYA TİCARETİ İÇERİSİNDE KARŞILIKLI TİCARETİN ROLÜ VE GELİŞİMİ .....	7
3. KARŞILIKLI TİCARETE YOL AÇAN ETKENLER	13
3.1. Dış Borç Sorunu ile Karşı Karşıya Olan Gelişmekte Olan Ülkeler .....	13
3.2. Temel Hammaddelerin Fiyatlarındaki Dalgalanmalardan Etkilenmeme .....	13
3.3. Döviz Kısıtlamaları Engellerini Aşma .....	14
3.4. Ülke Bazında Dış Ticaret Açıklarını Giderme .....	14
3.5. Kalkınma Projelerinin Finansmanı .....	15
3.6. Uluslararası Finans Kurumlarından Kredi Sağlamada Pazarlık Gücünü Artırma .....	15
3.7. Stokların Eritilmesi .....	16
3.8. Dış Ticaret Hadlerini Düzeltme .....	16

Sayfa

3.9.	Yabancı Pazarlara Girmek veya Yabancı Pazarlardaki Hakimiyeti Artırmak .....	16
3.10.	Dünya Ekonomisinin Durgunluk Şartları İçerisine Girmesi.....	17
3.11.	Doğu – Batı Ticaretinin Artması.....	17
3.12.	Atıl Kapasiteleri Önleme .....	18
3.13.	Yüksek Fiyatlı veya Lüks Malları Pazarlama.....	18
3.14.	Uluslararası Ekonomik Kuruluşların Kısıtlayıcı Programlarını Aşma .....	18
3.15.	Siyasi Şartların Ticarete Getirdiği Engelleri Aşma.....	19
3.16.	Planlı ve Dengeli Kalkınma İlkelerine Uygun Bir Uluslararası Ticaret Yöntemi Arayışları .....	19
3.17.	Nakit Para Sıkıntısı.....	19
3.18.	İhracat Teşvikleri .....	19
3.19.	İdari ve Politik Faktörler.....	20
3.20.	Pazarlama Becerilerinin Sınırlı Oluşu .....	20
3.21.	Teknolojik Gelişim .....	20
4.	<b>KARŞILIKLI TİCARET UYGULAMALARINDAKİ TEMEL BASAMAKLAR ve GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>21</b>
5.	<b>KARŞILIKLI TİCARETİN BAŞARILI BİR ŞEKİLDE TAMAMLANABİLMESİNDE KARŞILAŞILAN PROBLEMLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ .....</b>	<b>25</b>
5.1.	Önerilen Malların Pazar Değerlerinin Tam Olarak Belirlenebilmesi .....	25
5.2.	Takas Edilen Malları Taraflar Teslim Aldıklarında Düzenli Bir Şekilde Tanzim ve Yerleştirme İşlemlerinin Yapılması.....	26
5.3.	Takas yolu ile temin edilen malların ticaretinin yapılması.....	26

	<u>Sayfa</u>
6. KARŞILIKLI TİCARET İŞLEMLERİNDE RİSK YÖNETİMİ .....	28
6.1. Tanıdık Olunmayan Ürünlerin İdaresi .....	28
6.2. Karşılıklı Ticaret Sonucunda Elde Edilen Malların Üçüncü Taraflara Satışı ve Bu Mallar İçin Mükellef ve Sorumlu Olma	28
6.3. Para Birimi Riskleri .....	29
6.4. Fiyatlama Riskleri .....	30
6.5. Sorumluluğu Yerine Getirememe Riskleri .....	30
7. KARŞILIKLI TİCARET FAALİYETLERİNDE GELİRİN BELİRLENMESİ .....	31
8. TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARETİ İÇERİSİNDE KARŞILIKLI TİCARETİN YERİ .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARŞILIKLI TİCARET ŞEKİLLERİ

1. TAKAS .....	35
1.1. Takasın Tanımı .....	35
1.2. Takas Çeşitleri .....	36
1.3. Takas Araştırmaları .....	38
1.4. Dünyada Takas .....	39
1.5. Takas Sistemi .....	41
1.5.1. Takas Sisteminin Avantajları .....	44
1.5.2. Takas Sisteminin Çalışma Prensipleri .....	46
2. KLIRING .....	48
3. KARŞILIKLI SATINALMA .....	49
4. GERİ ALIM VEYA TAZMİN .....	54

	<u>Sayfa</u>
5. SWITCH – ÜÇLÜ TİCARET .....	56
6. SWAP .....	58
7. FASON İMALAT .....	62
8. OFFSET .....	64
8.1. Offsetin tanımı .....	64
8.2. Offsetin Kamu İhaleleri Yolu İle Ülke Ekonomisi ve Ticareti İçin Sağladığı Faydalar .....	64
8.3. Offset Uygulamaları Yolu İle Özel Sektör Faaliyetlerinin Geliştirilmesi .....	65
8.4. Gelişmekte Olan Ülkelerde Offset Uygulanma Nedenleri .....	66
8.5. Gelişmiş Ülkelerde Offset Uygulanma Nedenleri .....	67
8.6. Offset Uygulamasının Temel Özellikleri .....	67
8.7. Offset Uygulamalarının Temel Aşamaları .....	69
8.7.1. Taahhüt .....	69
8.7.2. Yükümlülük .....	69
8.7.3. Offset Faaliyetlerinin Belirlenmesi .....	69
8.7.4. Offset Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi .....	69
8.7.5. Uygulama .....	70
8.8. Offset Teklifi Hazırlanması Çalışmalarında İzlenecek Olan Yollar .....	70
8.9. Offset Çeşitleri .....	71
8.9.1. Direk Offset .....	71
8.9.2. Dolaylı Offset .....	73
8.10. Offset Anlaşmalarına Dünyadan Örnekler .....	74
8.11. Dünya Savunma Sanayii Offset Uygulamaları .....	80
8.12. Türk Savunma Sanayinde Offset Uygulamaları .....	82
8.13. Offset Stratejileri .....	87

8.14. Başarılı Offset Stratejileri Ardındaki Kritik Faktörler.....	88
--	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİSARLAR MAKİNA SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ve TÜRK HAVA YOLLARI'NDA KARŞILIKLI TİCARET UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi .....	90
1.1. Araştırmanın Amacı .....	90
1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	91
1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	92
2. Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. Tanıtımı.....	92
2.1. Üretim Faaliyetleri .....	93
2.2. İnsan Kaynakları .....	95
2.3. Satışlar .....	96
2.4. Müşteri Listesi .....	97
2.5. Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. ve Takas Sistemi.....	99
3. Offset Anlaşması Kapsamında Türk Hava Yolları – Boeing –CFMI Offset Anlaşması İncelemesi.....	103
3.1. Türk Hava Yolları Tarihçesi .....	103
3.2. Türk Hava Yolları Misyonu .....	103
3.3. Türk Hava Yolları Filosu .....	104
3.4. Türk Hava Yolları Organizasyon Şeması ve İnsan Kaynakları	105
3.5. Türk Hava Yolları Mali Durumu .....	106
3.6. Türk Hava Yolları Offset Anlaşması İncelemesi .....	107

	<u>Sayfa</u>
SONUÇ .....	110
KAYNAKÇA .....	116

## TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>		<u>Sayfa No</u>
1	Karşılıklı Ticarete Tercih Edilen İhraç Ürünleri.....	4
2	Karşılıklı Ticaret Talebinde Bulunan Ülkeler.....	8
3	Takas Anlaşmaları Yapan Ülkeler ve Bu Anlaşmalar Kapsamında İhracatı Yapılan Mallar .....	39
4	Türkiye'de Fason İmalat .....	63
5	Ortadoğu'da Offset (1993-1994) Coğrafi Bölgelere Göre.....	77
6	Ortadoğu'da Offset (1993-1994) Endüstriyel Sektörlere Göre .....	77
7	Ortadoğu'da Yer Alan Bazı Ulusların Offset İstekleri .....	78
8	Offset Anlaşmaları Kapsamında İşbirliği Yapılabilecek Firmalar Listesi.....	86

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>		<u>Sayfa No</u>
1	Caterpillar Firması Tarafından Gerçekleştirilen Karşılıklı Ticaret Anlaşması Örneği .....	3
2	Karşılıklı Ticaret Uygulaması .....	22
3	İki Taraflı Takas ( Saf Takas ) .....	36
4	Dört Taraflı Takas .....	37
5	Takas Araştırmaları .....	38
6	Kliring Yöntemi İle Karşılıklı Ticaret .....	49
7	Takas ve Karşılıklı Satın Almanın Karşılaştırılması .....	52
8	Karşılıklı Satın Alma ve Switch Yöntemleri İle Karşılıklı Ticaret .....	57
9	SSCB – Küba ve Venezuela – B. Almanya Petrol Ticaretinin Swap Anlaşması .....	59

**Sekil No****Sayfa No**

10	Karşılıklı Ticaretin Amerikan Firmaları Arasındaki Kullanım Oranları .....	79
11	Karşılıklı Ticaret Türlerinin Kullanım Oranları .....	80

## GİRİŞ

Dünya ticaret hacminde son yıllarda baş döndürücü gelişmelerin ve genişlemelerin meydana geldiği yadsınamayan bir gerçektir. Dünyadaki tüm ülkelerin hedefi, ekonomik bakımdan gelişmişliği yakalamak ve korumaktır. Ülkelerin ekonomik bakımdan gelişmesinde rol oynayan etken ise yeni teknolojilerin üretilmesi, teknolojik gelişmelerin sanayiye uygulanması ve elde edilen ürünlerin diğer ülkelerde pazar olanağı bulabilmesi, sahip olunan doğal kaynakların optimum şekilde değerlendirilmesi ve uluslararası platformlarda pazarlanabilmesinden geçmektedir.

Dünya XXI. yüzyıla çok önemli bir yapısal ve ekonomik dönüşüm süreci içinden geçerek girmektedir. Özellikle son on yıllık dönemde gözlenen ve günümüzde ekonomiler üzerindeki etkisini giderek artan oranda hissettiren bu sürecin odağında küreselleşme yer almaktadır. Küreselleşen bir dünyada ülkelerin stratejilerini hazırlarken kendilerini dünyadaki gelişmelerden soyutlamasına imkan bulunmamaktadır.

Küresel ticaretin hız kazanmış olduğu günümüzde, gerek ulusal, gerekse uluslararası platformlarda rekabetin boyutu hızlı bir şekilde tırmanmaktadır. Şüphesiz bu sıkı rekabet ortamında iş yapabilmek hatta ayakta kalabilmek çok güçleşmiştir. Bilindiği üzere günümüzde özellikle bazı sektörler durgunluk süreci içerisinde ve stok artışları, talep yetersizlikleri gibi ciddi problemler ile karşı karşıyadır. Dünya ekonomisinin özellikle durgunluk ve zayıflama süreçleri içerisinde olduğu zamanlarda, yoğun rekabet ortamlarında, nakit sıkıntısının ciddi bir şekilde hissedildiğinde, Karşılıklı Ticaret dikkate alınması gereken çok önemli bir dinamiktir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ

#### 1. KARŞILIKLI TİCARET SİSTEMİ KAVRAMI

Dünyanın en eski ve temel ticaret şekli olan Karşılıklı Ticaret, ithalatçıdan yapılacak bir alımın veya bir taahhüdün ithalatçıya yapılacak satışa bağlandığı işlemleri kapsayan genel bir ticaret işlemidir. Karşılıklı Ticarete gerçekleştirilen işlemler, paranın hiç yer almadığı klasik takastan, en az iki parasal işlemin gerçekleştiği karşı alıma kadar değişen çeşitli uygulamaları içermektedir. Bu uygulamalar, ödemenin nakit yerine malla, hizmetle, teknoloji transferi ve/veya alacakların devri ile gerçekleşebilir.

Karşılıklı Ticaret yerine literatürde parasız ticaret terimi de kullanılmaktadır. Gerçekte Karşılıklı Ticarete en az iki parasal işlem yer almaktadır. Ancak biri satış, diğeri karşı satın almadan oluşan bu iki işlemin değerleri çoğu zaman birbirine eşit veya yakın olduğu için, sonuç olarak ticaret yapan taraflardan çıkan nakit miktarı sıfır olabilmektedir. Yani yapılan işlem parasız bir işlem olmamakla birlikte sonuçta herhangi bir parasal kayıp veya kazanç oluşmamaktadır. Bu durumda, harcanan net para açısından bakıldığında, parasız ticaret teriminin kullanılması yanlış değildir. Bununla birlikte uygulamada eşitsizlik durumunda kazanç oluşabilmekte, komisyon, iskonto vb. ödemeler para ile yapılabilmekte, kredi ve sigorta masrafları nakit olarak yapılabilmektedir.

Karşılıklı Ticaret özünde bir takastır, diğeri bir deyişle malların ve hizmetlerin diğeri mallar ve hizmetler ile deyiş-tokuş edilmesidir. Fakat Karşılıklı

Ticarette bir esneklik söz konusudur. Takasda ise değiş-tokuş edilecek mallar ve hizmetler tam olarak belirlenir, örneğin petrol ile makina.

Karşılıklı Ticaret, malların, hizmetlerin veyahut fikirlerin para karşılığında trampa (değiş - tokuş) edilmesinin ötesindeki birtakım şeyleri de çevreleyen bir satış türüdür. Tarihe şöyle bir bakıldığında, geçmişte Karşılıklı Ticaretin tamamıyla trampa (takas) şeklinde gerçekleştiği, diğer bir anlatımla kişiler ya da taraflar arasında, birbirleri ile yaklaşık olarak aynı değerlere sahip malların, işin içine para katılmadan doğrudan değiş - tokuşu (trampa) şeklinde gerçekleştirilmekte olduğu, görölmektedir. Bu şekildeki değiş - tokuş işlemleri, paranın icadı öncesi zamanlardaki ticaretin tam anlamıyla özünü teşkil etmekteydi. Paranın icadı ile birlikte, para artık bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlandı ve bu da ticari faaliyetlerde daha geniş bir esnekliğe sahip olunmasına imkan sağladı. Bununla birlikte, çevresel koşulların bir sonucu olarak takas (barter) sistemine geri dönüş zaman zaman görülebilmektedir. Örneğin, sıkı finansal zorluklar nedeni ile George Town Üniversitesi, 1789 sonrasındaki ilk faaliyet yıllarında, üniversite yönetimi, öğrencilere harç ücretlerinin bir bölümünü okula gıda maddeleri getirerek ve üniversite binalarının inşaatlarında çalışarak ödeme görevini üstlemiştir. <sup>1</sup>

Karşılıklı Ticaret için; şirketlerin denizler ötesindeki müşterilerine hem satış gerçekleştirmelerini, hem de onlardan alım yapmalarını sağlayan anlaşmalardır, şeklinde geniş bir tanım da yapılabilir. Uluslararası Ticaret Komisyonu ise Karşılıklı Ticareti; batılı ülkelerin ürünlerinin veya teknolojilerinin bedelinin tamamının veya belirli bir bölümünün, ithalatçı ülkeler tarafından ülkelerinde üretimini yapmış oldukları ürünler ile ödenmesidir, şeklinde tanımlamaktadır. <sup>2</sup>

Karşılıklı Ticaret, uluslararası müşterilerimizin ihtiyaçlarını çok yakın bir şekilde dinlemek ve onları karşılamak için çalışmak şeklinde de tanımlanabilir.

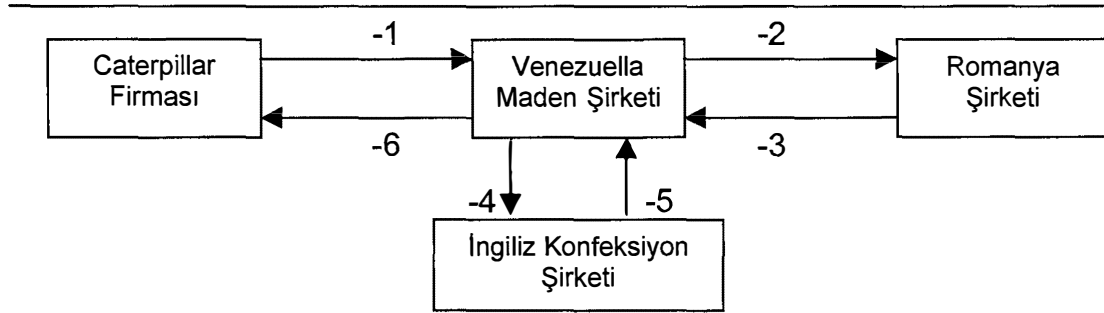
---

<sup>1</sup> Michael R. Czinkota ve Ilka A. Ronkainen, **International Marketing** (4. Basım. Forth Worth: The Dryden Press,1995), s.659.

<sup>2</sup> Warren J. Keagon, **Global Marketing Management** (4. Basım. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1989, ), s.550.

Karşılıklı Ticaretin çoğunlukla karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu karmaşık yapı, Caterpillar firması tarafından gerçekleştirilen bir Karşılıklı Ticaret anlaşması örneği ile şöyle açıklanabilir:

### Şekil 1. Caterpillar Firması Tarafından Gerçekleştirilen Karşılıklı Ticaret Anlaşması Örneği



Brian Toyne ve Peter G.P. Walters, *Global Marketing Management* (2. Basım. Boston, Mass: Allyn and Bacon, 1993) den uyarlandı.

Şekilden de görüleceği üzere Caterpillar firması maden ekipmanlarını Venezuela'lı maden şirketine ihraç etmektedir. Venezuela'lı maden şirketi bu ekipmanları kullanarak elde ettiği demir madeni filizlerini Romanya'da yer alan bir şirkete ihraç etmekte ve karşılığında bu şirketten takım elbiseler almaktadır. Venezuela'lı maden şirketi, bu elbiseleri İngiltere'de yer alan konfeksiyon şirketine satmakta ve bu satış sonrasında elde edilen para ile Caterpillar firmasının ödemesi gerçekleştirilmektedir.<sup>3</sup>

Karşılıklı Ticaret faaliyetleri ile ilgili ilgi çekici örnekler mevcuttur. Bu örnekler, Karşılıklı Ticaret kavramının daha köklü bir şekilde anlaşılabilmesinde faydalı olmaktadır. Örneğin; General Motors üretmiş olduğu otomobillerini trenler dolusu çilek ile, Ford üretmiş olduğu otomobillerini Uruguay'ın koyun derileri ile, İspanya patateslerini Finlandiya'nın klozetleri ile, Norveç Turna kuşlarını Kolombiya'nın Kahvesi ile değiş tokuş etmektedir. Eski Sovyetler Birliği içerisinde yer alan ve şimdi yeni bir ülke kimliği taşıyan Özbekistan, Karşılıklı Ticaret için kaplumbağa, akrep, tarantula, yılan ve kertenkelelerini önermektedir.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Brian Toyne ve Peter G.P. Walters, *Global Marketing Management* (2.Basım. Boston, Mass: Allyn and Bacon,1993), s. 602.

<sup>4</sup> Czinkota ve Ronkainen. a.g.e. s. 659.

Tüm bu sayılan örnekler Karşılıklı Ticaret kapsamı içerisinde yer almaktadır ve tüm dünya genelinde uygulanmaktadır, gerçekleşmektedir. Diğer bir örnekte ise, Polonya elma suyu fabrikası yeni ekipmanlara ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyduğu yeni ekipmanları Amerikalı imalatçıdan tedarik edememektedir çünkü ihtiyaç duyduğu krediyi Amerikan Bankası vermemektedir. Oysa Avusturya Bankası Polonya firmasının borcunu sipariş Avusturya'lı imalatçıya gittiği takdirde garantilemeye hazırdır. Avusturya Bankası batı pazarlarında satılacak olan elma suyunun büyük bir bölümünü almayı üstlenir. Bu zincirsel anlaşma sonucunda, Polonya'lı fabrika ihtiyaç duyduğu ekipmanı elde etmekte, Avusturya'lı imalatçı sipariş almakta ve Avusturya Bankası garantilediği borç karşılığında belirli bir faiz ve aynı zamanda satılan elma suyundan belirli bir komisyon almaktadır.<sup>5</sup>

Günümüzde gerçekleşen Karşılıklı Ticaret faaliyetlerine bakıldığında, bu faaliyetlerde tercih edilen ihrac ürünlerinin çok büyük bir çeşitliliğe sahip olduğu göze çarpmaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 1. tercih edilen ihrac ürünlerinin çeşitliliği hakkında bilgi vermektedir.

**Tablo 1. Karşılıklı Ticarete Tercih Edilen İhrac Ürünleri**

- Endüstriyel Ürünler	- Balık Konserveleri
- Endüstriyel Makinalar	- Pirinç
- Ekipmanlar	- Yün
- Bilgisayar Software	- Tarım Ürünleri
- Plastik Ürünler	- Kahve
- Tekstil Ürünleri	- Altın
- Canlı Hayvanlar	- Kömür
- Kereste ve Kereste Ürünleri	- Petrol
- Metaller	- Petrol Ürünleri
- Tütün	- Çinko

Michael R. Czinkota ve Ilka A. Ronkainen, **International Marketing** (4. Basım. Forth Worth: The Dryden Press, 1995), s.664

<sup>5</sup> Vern Terpstra ve Ravi Sarathy, **International Marketing** (6. Basım. Fort Worth: The Dryden Press, 1994), s. 584.

Ekonomik koşulların, paranın değişim aracı olarak kullanılmasının yerine malların direk olarak birbirleri ile değiş - tokuş edilmesinin daha etkili olması durumunu yaratması halinde, Karşılıklı Ticaret işlemleri haliyle tekrar gün ışığına çıkmış olacaktır. Bu gibi ticari faaliyetleri teşvik eden durumlar, paranın eksikliği, paranın değerinin eksikliği, paranın değişim aracı olarak kabul edilebilirliğinin eksikliği veya malların birbirleri ile direk olarak değiştirilmesinin kolaylığının olması durumlarıdır. Örneğin, 1920'li yıllarda Avrupa'daki yüksek enflasyon dönemlerinde ekmek, et ve altın gibi mallar her geçen saniye gerçek değeri azalan kağıt paradan çok daha kullanışlı ve aynı zamanda daha güvenli görülmekteydi.

Birçok ülke yalnızca finansal değişim bazlı işlemlerden ziyade Karşılıklı Ticaret işlemlerinin kendilerine daha faydalı olduğunu düşünmektedir.<sup>6</sup> Bundaki temel neden, dünya borç krizinin, alışılmış olağan ticaret finansmanını çok riskli hale getirmesidir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler arzu ettikleri ithalatı gerçekleştirebilmek için gerekli olan ticari krediyi veya finansal desteği kolay kolay temin edememektedirler.

İkinci neden bir çok ülkenin " Sen benim sırtımı kaşı, ben de seninkini ". cümlesiyle ifade edilebilecek karşılıklılık nosyonuna sahip olmasıdır. Bu ülkeler kendi iş ortakları olan ülkeler ile mallarının değiş - tokuşunu gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler.

Uluslararası firmalar Karşılıklı Ticaretin yeni pazarlara girebilmek için gerekli olan mükemmel bir mekanizma olduğu görüşüne sahiptirler.<sup>7</sup> Üretici eğer kendini pazarlama faaliyetleri konusunda yeterli ve güçlü görmüyor ise ve üretmiş olduğu ürünün uluslararası alanda yoğun ve güçlü bir rekabeti söz konusu ise, Karşılıklı Ticaret çok faydalı olarak görülmektedir. Üretici, malını teslim alan karşı tarafın yeni bir distribütör gibi görev yapacağını, yeni uluslararası pazarlama kanallarına açılacağını ve orjinal pazarını genişleteceğini sürekli olarak ummaktadır.

<sup>6</sup> Czinkota ve Ronkainen, a.g.e., s. 660.

<sup>7</sup> Aynı, s.660.

Her geçen gün daha da artan rekabetçi bir ortama sahip dünya pazarlarında, yeni müşterileri etkileyebilmek için " Karşılıklı Ticaret " iyi bir yol olabilir. Karşılıklı Ticaret aynı zamanda uzun - dönem satışları için bir denge de sağlar. Örneğin, eğer bir firmanın Karşılıklı Ticaret anlaşması varsa, istese de istemese de belirli tedarikçilerden ürünleri tedarik etme ihtiyacı duyacaktır. Bu denge çok değerlidir çünkü talepteki büyük dalgalanmaları ortadan kaldırır veya en azından azaltır ve böylece daha iyi bir planlama sağlar. Karşılıklı Ticaret uluslararası işlemlerin kalitesini sağlayabilmektedir.

Karşılıklı Ticaret, düşük maliyetli ham malzeme kaynaklarına, yedek parçalara ve bitmiş ürünlere erişimi sağlamaktadır. <sup>8</sup> Bunlar, şirket içerisinde kullanılabilmesi gibi kar amaçlı satışlar içinde kullanılabilir. Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunmaya istekli olmak, aynı zamanda istenilen bir halkla ilişkiler etkisi de oluşturmaktadır. Satıcı ile alıcı arasında güçlü bir Karşılıklı Ticaret başlatılabilir ise bu durumda satıcı ile alıcı arasında oluşan ilişki, ucuz mal satışı gerçekleştiren bir satıcı ile alıcı arasında oluşan ilişkiden çok daha dinamik ve güçlü olacaktır. Karşılıklı Ticaret faaliyetleri, şirketlerin büyük kaynaklarını örneğin; çalışanlarını, pazarlama kabiliyetlerini, işletim kabiliyetlerini, mevcut teknolojilerini ve satın alma güçlerini tam kapasite ile kullanabilme olanağını şirketlere tanır. <sup>9</sup>

Karşılıklı Ticaretin, hiperenflasyona sahip ekonomilerde ( örneğin Güney Amerika), birçok üçüncü dünya ülkesinde ve nakit para problemlerinin yaşandığı pazarlarda iş yapabilmek için uygulanabilir bir yöntem olduğu ispatlanmıştır. Karşılıklı Ticaretin tüm bu gözle görülebilen faydalarının yanısıra, bu uygulamaya karşı bazı güçlü ekonomik argümanlar da vardır. Bu argümanlar genelde verimlilik temeline dayandırılmaktadır. <sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Toyne ve Walters, a.g.e., s. 601.

<sup>9</sup> Todd H. Boll, " Countertrade Creates Symbiotic Relationship Between Sellers and Buyers, " **Barter News**, Issue 54, (2000), s 4,5.

<sup>10</sup> Czinkota ve Ronkainen, a.g.e., s. 661.

## 2. DÜNYA TİCARETİ İÇERİSİNDE KARŞILIKLI TİCARETİN ROLÜ ve GELİŞİMİ

Dünya ticareti içerisinde Karşılıklı Ticaretin rolü her geçen gün artmaktadır. Özellikle 1980'li yıllar Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin tavan seviyelerde olduğu yıllardır. 1980'li yıllarda Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin bu derece artmasının temel nedeni; 3. Dünya ülkelerinin ihtiyaç duydukları ithalatı gerçekleştirebilmek için gerekli olan finansal desteği artık ticari bankalar vasıtasıyla sağlayamamaya başlamalarıdır.

Uluslararası Para Fonu (IMF) verilerine göre, IMF'nin gelişmekte olan ülkelere 1985-1989 yılları arasında sağlamış olduğu destek, 1980-1982 yılları arasında sağlamış olduğu desteğin yaklaşık olarak iki katıdır. Dünya Bankası verilerine göre, 1980'li yılların başlarında 3. Dünya Ülkelerinin uzun dönemli kredi ihtiyaçlarının %40'ı ticari bankalar tarafından sağlanırken, 1980'li yılların sonlarında ve 1990 'lı yılların başlarında bu oran %5 seviyelerine gerilemiştir. 1989 yılında Oslo Üniversitesi, Ocak 1985 ile Eylül 1988 yılları arasında 119 ülkede raporlanan, 1071 Uluslararası Karşılıklı Ticaret Anlaşmasını analiz etmiştir. Hükümetler arası Kliring anlaşmalarını hariç tutan bu çalışma, 1985 – 1986 yılları arasında 388 adet olan anlaşma sayısının 1987 – 1988 yılları arasında 683 adete çıktığını göstermektedir. Bu çalışma aynı zamanda 1980'li yılların ortalarında gerçekleşen Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin dünya ticaretinin %15 - %20'sini oluşturduğu sonucunu ortaya koymaktadır yine bu çalışmanın sonucundan çıkarılabilecek diğer bir nokta ise Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin hızlı bir şekilde coğrafi genişleme gösterdiğiidir.<sup>11</sup> 1972 yılında, Karşılıklı Ticaret yalnızca 15 ülke tarafından yapılmakta iken, 1983 yılına kadar Karşılıklı Ticaret işlemlerini yürüten ülke sayısı 88'e yükselmiş ve 1993 yılına kadar bu sayı 101'e ulaşmıştır.<sup>12</sup> Tablo 2, ticari ortaklarından Karşılıklı Ticaret yapma talebinde bulunan ülkelerin listesini göstermektedir.

<sup>11</sup> Pompiliu Verzariu, "The Evolution of International Barter, Countertrade and Offset Practices: A Survey of the 1970s through 1990s." (Yayınlanmış Rapor, US Department of Commerce Int'l. Trade Admin. Office of Finance, 2000), s.10

<sup>12</sup> Czinkota ve Ronkainen, a.g.e., s. 661.

Tablo 2. Karşılıklı Ticaret Talebinde Bulunan Ülkeler

					Meksika		
					Cezayir		Kıbrıs
					Nijerya		Malta
					Angola	Mozambik	Suudi Arabistan
				Singapur	Kamerun	Portekiz	Ürdün
				Vietnam	Etiyopya	Fas	Guyana
				Kore	Gana	Liberya	Boliya
				Filipinler	Ivory Coast	Guena	Nikaragua
				Tayland	Mısır	Tunus	Malawi
				Hong Kong	Kenya		Mali
				Malezya	Togo		Sudan
		Kuzey Kore		Endonezya	Uganda		Suriye
		Irak		Burma	Burkina Faso		Tanzanya
PRC		İran		Bangladeş	Zaire		Nepal
Rusya		İsrail		Pakistan	Zambiya		
D. Almanya		Libya		Sri Lanka	Zimbabve		
Polanya		Arijantin		Trinidad	Güney Afrika	... Artı	
CSSR		Brezilya		Jameyka	İsveç		
Macaristan		Brezilya		Dominik C.	Kanada		
Romanya		Kolombiya		Costa Rika	Finlandiya		
Bulgaristan		Ekvator	... Artı	El Salvador	Türkiye		
Albania		Uruguay		Guatemala	İspanya		
Küba		İsviçre		Honduras	Belçika		
Yugoslavya	... Artı	Avusturya		Panama	Hollanda		
Hindistan				Panama	Yunanistan		
Yeni Zelanda				Şili	Fransa		
Avustralya				Paraguay	B. Almanya		
ABD				Peru	Norveç		
				Venezuela	Danimarka		
					İtalya		
					İngiltere		
1972'ya kadar		1979'a kadar				1983'e kadar	1993'e kadar
15		27				88	101

Willis A. Bussard. "Countertrade: A View from U.S. Industry." *Countertrade and Barter Quarterly*, May 1984, 54; ve Pompiliu Verzaiu, Office of Barter and Countertrade, *US Department of Commerce*, October 1993.

Kayıtlı işlemlerin analizi irdelendiğinde, dolar değeri ve işlem sayısı açısından Karşılıklı Ticaret işlemlerinin 1980'lerin ortalarında tavan seviyelerine ulaştığı görülmektedir. 1980'lerin ortalarında gerçekleşen Karşılıklı Ticaret işlemlerinin toplam dünya ticaretinin %5 ile %25 arasında olduğu diğer bir ifade ile \$80 milyar ile \$240 milyar arasında olduğu söylenebilir. Karşılıklı Ticaret baskılarının arttığının diğer bir göstergesinde Amerikan Ticaret Örgütünün uygulamalı olarak katılımıdır. 1980 ile 1984 yılları arasında Amerikan firmalarının savunma sanayii alanındaki Karşılıklı Ticaret yükümlülükleri \$414

milyondan \$2.182 milyara yükselmiştir, bunun yanısıra sivil alandaki Karşılıklı Ticaret yükümlülükleri ise \$467 milyondan \$580 milyona yükselmiştir. <sup>13</sup>

1983 yılında yapılan bir araştırma göstermektedir ki, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunan şirketlerin %80'inden fazlası bu faaliyetlerinden kar elde etmiş veya ne kar ne zarar noktasında yer almışlardır. <sup>14</sup> 1986 yılında Karşılıklı Ticaret, tüm dünya ticaretinin %10'u seviyelerinde gerçekleşmiştir. Amerikan Uluslararası Ticaret Komisyonu araştırması, 1984 yılında \$7.1 milyarlık ticaretin Karşılıklı Ticaret yoluyla gerçekleştirildiğini göstermektedir ve bu \$7.1 milyarlık Karşılıklı Ticaretin %80'inin savunma sanayii araç ve gereçleri için olduğunu vurgulamaktadır. <sup>15</sup> Karşılıklı Ticaretin askeri olmayan ticari anlaşmalarda da kullanım oranı artmaktadır.

1990'lı yıllarda Karşılıklı Ticaret baskıları, dünyanın birçok bölümünde özellikle Latin Amerika'da, pazar merkezli reformların, daha düşük faiz oranlarının, ticari rejimleri liberalleştiren politikaların, ABD, Kanada ve Meksika'dan oluşan NAFTA, Brezilya, Arjantin, Paraguay, Uruguay'dan oluşan MERCOSUR gibi ekonomik blokların ortaya çıkması sonucunda azalmıştır. Dünyanın diğer bölgelerinde örneğin daha önceleri Sovyet Bloğunu oluşturan ülkelerde ise Karşılıklı Ticaret baskıları artmıştır. <sup>16</sup> Ticari akış için gerekli olan para kaynaklarına olan ihtiyaç, üretimin yeni pazarın ihtiyaçlarına göre ayarlanması Karşılıklı Ticaret baskılarının artmasının nedenleridir.

Karşılıklı Ticarete ilişkin, ülke bazında yapılan araştırmalar çok sınırlıdır. Avustralya'da yer alan ve Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunan şirketler ile ilgili gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, Karşılıklı Ticaretin Uluslararası Pazarlama içindeki yerine ilişkin fikirler verebilecektir.

<sup>13</sup> Pompiliu Verariu, " The Changing Role of Countertrade and Other Contract Based Practices in International Trade, " *Barter News*, issue 37 (May 22-25,1996), s.2

<sup>14</sup> Toyne ve Walters, a.g.e., s.601.

<sup>15</sup> Terpstra ve Sarathy, a.g.e., s.585.

<sup>16</sup> Verariu, a.g.e., s. 4.

Avustralya'da yer alan firmaların büyük bir çoğunluğunun Karşılıklı Ticarete karşı pozitif bir tutumu vardır. İncelenen şirketlerin çoğunluğu, Karşılıklı Ticaretin dünya ticaretinin vazgeçilemeyen, kalıcı bir parçası olduğu görüşündedir ve yine büyük bir çoğunluğu Karşılıklı Ticaretin dünya ticareti içerisindeki payının daha da artacağı fikrine sahiptirler. Avustralya'da yer alan firmalara göre Karşılıklı Ticaret, yeni pazarların geliştirilmesini, satış potansiyelinin artmasını, uzun dönemli ittifaklıkların kurulmasını, firmanın rekabet edebilirlik pozisyonunun sağlamaştırılmasını, potansiyel pazar payının artırılmasını, yeni ürünler ve hizmetler için pazarların bulunmasını, tüketici isteklerinin karşılanmasını sağlar.

Tabiki Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında bir takım güçlükler ile karşılaşmaktadır. İncelenen şirketlerin %68'i Karşılıklı Ticaretin maliyetleri artırdığı, %64'ü fiyatlama konusundaki problemlerin çok olduğu, %59'u Karşılıklı Ticareti yapılan malların tekrar satılmasında zorluklarla karşılaştığı, %64'ü karmaşık yapıya sahip anlaşmalar ile karşı karşıya kaldığı ve %50'side Karşılıklı Ticaretin komisyon maliyetlerini artırdığı görüşlerine sahiptirler.<sup>17</sup>

Avustralya'da yer alan firmalara göre, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerine girmemenin en temel nedeni Karşılıklı Ticareti yapılan malların tekrardan satışında karşılaşılan güçlüklerdir. (%74). Diğer bir neden ise Karşılıklı Ticareti yapılan malların direk olarak şirket içi kullanımının olmamasıdır (%66). Karşılıklı Ticaret konusunda yeterli bilgi seviyesine sahip olunmaması (%64), karmaşık yapıya sahip anlaşmaların varlığı (%62), pazarlık aşamasında harcanan uzun süre (%60), fiyatlama hususunda karşılaşılan problemler (%59) ve çok sayıdaki belirsizliklerin mevcudiyeti Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunulmamasının nedenleri arasında baş sıralarda yer almaktadırlar.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> John Holmes, " Countertrade Practices in Australia – A recent study of Australian firms engaged in countertrade " (Yayınlanmış Rapor, Australian Countertrade Association, 2000), s. 2.

<sup>18</sup> Aynı, s. 2.

İncelenen şirketlerin %66'sı Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinden elde edilen en büyük faydanın satış hacmindeki artış olduğu fikrine sahiptirler. Diğer faydaları ise, zor pazarlara girebilmeyi sağlaması (%64), kredi güçlüklerinin üstesinden gelebilmeyi sağlaması (%54), uzun dönemli müşteri iyi niyeti gelişimine yardım etmesi (%53), firmanın genel rekabet edebilirliğini artırması (%52), kapasitenin daha etkin bir şekilde kullanımına imkan sağlamasıdır. (%51)<sup>19</sup>

Avustralya'daki şirketlerin Karşılıklı Ticaret yaptıkları en önemli ülke Endonezya'dır. Kaydedilmiş işlem sayısı olan 147'nin 76'sı bu ülke ile gerçekleştirilmiştir. Diğer ülkeler ile yapılan işlemlerin sayısına şöyle bir bakılacak olunursa, Hindistan ile 11, Çin ile 9, ABD ile 6, İngiltere ile 6, Burma ile 5, Japonya ile 4, Malezya ile 4, Arjantin, Macaristan, İran, Brezilya, Libya ve Suriye ile 3, Bangladeş, Singapur, Romanya, Rusya ve Yeni Zellanda ile 1 işlem gerçekleştirilmiştir. 3 adet Karşılıklı Ticaret işlemi de diğer Avustralya şirketleri ile yapılmıştır.<sup>20</sup>

Karşılıklı Ticaret anlaşmaları altındaki temel Avustralya ihraç ürünleri; endüstriyel ham malzemeler, parçalar, zirai ham maddelerdir. Yarı bitmiş ve bitmiş mamüller ise Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde az kullanılmaktadırlar. Avustralya firmaları hakkında gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, İngiltere ve Kanada firmaları ile ilgili yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Karşılıklı Ticaretin zorlu pazarlara girebilmeyi sağlaması özelliği, İngiliz firmaları tarafından diğer faydaları arasında birinci sırada gösterilirken, Kanada firmaları tarafından ikinci sırada gösterilmiştir. Kanada firmaları tarafından Karşılıklı Ticaretin en birinci faydası olarak "Şirketin rekabet edebilme özelliğini artırması" gösterilmiştir. Diğer tüm faydalar birbirlerine benzer şekilde sıralanmışlardır. Hem İngiliz, hem de Kanada firmaları Karşılıklı Ticaretin satış hacmini artırma faydasını üçüncü sıraya yerleştirmektedirler.

---

<sup>19</sup> Holmes, a.g.e., s. 2.

<sup>20</sup> Aynı, s. 3.

1970'li yıllarda Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin en yoğun kullanım şekli Geri Alım anlaşmalarıydı. Sovyetler Birliğinde birçok yeni üretim tesislerinin inşasının finansmanı Geri Alım düzenlemeleri ile sağlanmıştır. İhracatçılarında yardım amacı ile bazı endüstrileşmiş ülkeler, Hükümet Anlaşmaları altında Karşılıklı Ticaret faaliyetlerini desteklemektedirler. Bazı Batılı Hükümetler, örneğin A.B.D., Kanada, Belçika, Hollanda, İngiltere ve İtalya, Karşılıklı Ticaret ile ilgili konularda ihracatçılara danışmanlık hizmeti verme amaçlı özel Karşılıklı Ticaret Hizmet Üniteleri kurmuşlardır.<sup>21</sup>

İhracatçılar, denizler ötesi ticari faaliyetlerde Karşılıklı Ticaret yapmanın önemini vurgulamaktadırlar. Geçtiğimiz 15 yıl içerisinde Karşılıklı Ticaret faaliyetleri çok hızlı bir şekilde artmış ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde ve önemli endüstriyel pazarlardaki ticari faaliyetlerde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>22</sup>

Günümüzde bazı uzmanlar artık Karşılıklı Ticaret uygulamalarının azalmakta olduğunu, taraflardan birinin ihtiyacı olan tedarigi nakden finanse etmekteki zorluk, rekabet şartları, istihdam yaratma veya mevcut istihdamı kaybetmeme gibi farklı sebeplerden dolayı hala uygulama bulabilmekte olduğu görüşüne sahiptirler. Ancak bu uygulamaların çoğunun ya bir devlet politikası icabı, yada finansal imkanların çok zayıf olduğu ortamlarda ticareti yürütmek zorunda olan firmaların tercihi olarak ortaya çıkmakta olduğu görüşüne sahiptirler. Günümüzde uluslararası şirketler, Karşılıklı Ticaret anlayışını, fiyatlandırma stratejisi içerisine dahil etmelidirler. Sıcak paranın ödemede en çok tercih edilen metod olmasına karşılık, Karşılıklı Ticaret, Doğu Avrupa, Çin, bazı Latin Amerika ülkeleri ve Afrika ulusları ile yapılan ticaretin önemli bir parçası olmaya başlamaktadır.

---

<sup>21</sup> Verariu, a.g.e. , s. 4.

<sup>22</sup> Toyne ve Walters, a.g.e., s.599.

### 3. KARŞILIKLI TİCARETE YOL AÇAN ETKENLER

Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunulmasını gerektiren etkenler aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

#### 3.1. Dış Borç Sorunu İle Karşı Karşıya Olan Gelişmekte Olan Ülkeler.

Dış borç sorunları ile mücadele eden çok sayıdaki gelişmekte olan ülkeler, zorunlu ithalatlarının dışındaki döviz karşılığı ithalatlarını sınırlamak zorunda kalmışlardır. İthal edilecek mallar ise öncelik sırasına göre gruplandırılmıştır.<sup>23</sup> Karşılıklı Ticaret teknikleri, bir kısmı temel hammaddeler üreticisi veya müteahhitlik hizmetlerinde deneyimli ya da ucuz işgücü sahibi bu ülkelerin dövize kolayca dönüşmemiş ve kısa vadede dönüşmesi zor bu potansiyelleri karşılığında ithalat yapmalarını mümkün kılmaktadır. Karşılıklı Ticaret yöntemleri ile ticarete yalnız ithalatta döviz tasarrufu (veya döviz harcamadan ithalat) imkanı sağlanmakla kalınmamakta, ihracat için de garanti edilmiş pazarlar kazanılmaktadır. Ayrıca çeşitli patent, lisans, know-how transferlerinin yanısıra döviz kazandırıcı veya tasarruf ettirici çok yönlü faydalar elde edilmektedir. Bu arada dövizle faiz, komisyon, anapara geri ödenmesi şartı ortadan kalkmakta, ithalatı alınan kredinin çizdiği bağlayıcı koşullar çerçevesinde gerçekleştirme gibi bir zorunlulukla karşılaşılmamaktadır. Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin özellikle dış borcu olan ülkelere başlıyarak gelişmesi yukarıda bahsedilen sebeplerden kaynaklanmaktadır.

#### 3.2. Temel Hammaddelerin Fiyatlarındaki Dalgalanmalardan Etkilenmeme.

Bazı az gelişmiş ülkeler örneğin, ihracatı ve dolayısıyla ithalatı bir veya birkaç temel hammaddeye bağımlı olanlar, hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalardan derhal etkilenmektedirler. Artan nüfus ve iddialı sanayileşme

<sup>23</sup> Nüvit Oktay, *Karşılıklı Ticaret Sistemi Dünyadaki ve Türkiye'deki Uygulaması* (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1987), s. 79

programları sebebiyle artan yiyecek, hammadde ve sermaye malı ihtiyacının doğurduğu ithalat talebi, aniden düşen hammadde fiyatları ve ihracat gelirleri sonucu karşılanamayınca ekonomi alt üst olmaktadır.<sup>24</sup> Karşılıklı Ticaret faaliyetleri ile temel hammadeler ihracatı yapan ülkeler, diğer temel hammadde ihracatçısı ülkeler aleyhine pazar paylarını büyütebilirler. Bu arada sağlanan bir avantaj da, uluslararası mal anlaşmaları veya üretici kartellerinin tepkisini çekmeden düşük fiyattan veya üretim kotasını aşan miktarda mal ihraç edebilmesidir. Çünkü takas anlaşmaları ile fiyat ve miktar kamufle edilebilmektedir. Bu durum bir örnekle açıklanacak olursa; 1980 yılından sonra petrol fiyatlarının düştüğü bir ortamda daha çok petrol ihraç ederek döviz gelirlerinde meydana gelen eksilmeyi telafi etmek isteyen ülkelerin karşısına OPEC kartelinin üretim ve ihracat kotaları çıkmaktaydı. Bu kotaları aşmanın yollarından bir tanesi Takas yöntemi ile mal karşılığı petrol satmak olmuştur. Böylelikle kotalar aşılabilmiş ve döviz harcanarak ithal edilebilecek çok sayıda mal ve hizmet petrol karşılığında elde edilmiştir.

### **3.3. Döviz Kısıtlamaları Engellerini Aşma.**

Ülkelerin uyguladıkları sıkı döviz kontrolü rejimleri, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerine başlamanın başlıca sebepleri arasında yer almaktadır. Bu uygulamayı yapan ülkeler, sahip oldukları kıt uluslararası likiditeyi minimum seviyede kullanmaya özen gösterirler ve böylelikle “parasız ticaret” veya “dengeli ticaret” olarak da adlandırılan Karşılıklı Ticaret, doğal olarak en uygun dış ticaret yöntemi olmaktadır.<sup>25</sup>

### **3.4. Ülke Bazında Dış Ticaret Açıklarını Giderme.**

Dış ticareti, özellikle bazı ülkeler karşısındaki dış ticareti sürekli açık veren ülkelere bu açığı kapatmak veya en azından azaltmak için Karşılıklı Ticaret kullanılabilir. Bu durum Brezilya örneği ile açıklanacak olur ise;

<sup>24</sup> Oktay, a.g.e., s. 81

<sup>25</sup> Aynı. s. 82

gerek nüfus ve gerekse yüzölçüm bakımından oldukça büyük bir ülke olan Brezilya, doğal olarak önemli bir petrol ithalatçısı ülke durumundadır. Diğer bir anlatımla petrol ihraç eden ülkeler için Brezilya, önemli bir pazardır. 1984 yılı içerisinde Brezilya, yeterli miktarda Brezilya malı ithal etmeyen petrol ihracatçısı ülkelere şöyle bir açıklama yapmıştır. “ Yeteri kadar Brezilya malı ithal edilmediği takdirde petrol ithalatı kesilebilecektir”.<sup>26</sup> Burada anlatılmak istenen Brezilya'nın petrol ihracatçısı ülkelere döviz kaybını telafi etmek için kendisinden mal alımı yapmalarını istemesi yani Brezilya'dan mal alınsın ki Brezilya'da petrol ihracatçısı ülkelere petrol ithal etsin durumudur.

### **3.5. Kalkınma Projelerinin Finansmanı.**

Karşılıklı Ticaret yöntemleri, gelişmekte olan ülkelerdeki büyük çoğunluğu kamuya ait büyük çaplı kalkınma projelerinin finansmanında kullanılmaktadır. Finansman dışındaki teknolojik yetersizlik, ekipman eksikliği ve kalifiye eleman yokluğu gibi bir takım problemlerde Batı veya Doğu Bloku ülkeler ile yapılan sanayii işbirliği ve Karşılıklı Ticaret anlaşmaları ile çözüm getirilmektedir. Ülke bütçesine yük olmadan ve dış ödemeler dengesini bozmadan, yol, kanal, baraj, liman, havaalanı, sulama tesisleri, telefon ve enerji santralleri ile çeşitli fabrikalar gibi yatırımlar için fon yaratma imkanlarını, Karşılıklı Ticaret faaliyetleri sunmaktadır.

### **3.6. Uluslararası Finans Kurumlarından Kredi Sağlamada Pazarlık Gücünü Artırma.**

Uluslararası finans kuruluşları, gelişmekte olan herhangi bir ülkeye kredi verirken, alternatifsiz olduklarını bildikleri takdirde daha ağır şartlarda ve yetersiz miktarlarda fon sağlamaktadırlar. Buna ek olarak, verilen kredilerin şartları, ülkelerin siyasi ve ekonomik risk durumlarına göre de ağırlaşmış hafiflemektedir. Karşılıklı Ticaret faaliyetleri ile çeşitli büyük yatırımlarını (fabrikalar, alt yapı yatırımları gibi) gerçekleştirebilen ülkeler, bu finans

---

<sup>26</sup> Oktay, a.g.e. s. 83

kuruluşlarının karşısına daha yüksek bir pazarlık gücü ile çıkmakta, bu sebeple daha kolay ve uygun şartlarda kredi bulabilmektedirler.

### **3.7. Stokların Eritilmesi.**

Ellerinde bulunan mal stoklarını eritebilmek ve esnek olmayan talep veya sert rekabet şartları sebebiyle satamadıkları mallarını satabilmek için bazı ülkeler Karşılıklı Ticarete başvururlar.<sup>27</sup> Özellikle tarım ürünlerinde belirli dönemlerde oluşan stoklar, Karşılıklı Ticaret ile eritilir. Bununla beraber tarım ürünü fazlasının ihracatı ile iç piyasada arz fazlası nedeniyle düşen tarımsal ürün fiyatları üzerinde yükseltici yönde etki yaratabilir.

### **3.8. Dış Ticaret Hadlerini Düzeltme.**

Gelişmekte olan ülkeler Karşılıklı Ticaret yöntemi ile ticaret yaptıklarında serbest dövizle ticarete göre genel olarak daha yüksek ihracat ve daha düşük ithalat fiyatları elde ederler.<sup>28</sup>

### **3.9. Yabancı Pazarlara Girmek veya Yabancı Pazarlardaki Hakimiyeti Artırmak.**

Son yılların en gözde offset anlaşmasına konu olan ihalesi Güney Kore'nin savaş uçağı alımı ihalesidir ve bu ihale yabancı pazarlara girebilmek için şirketlerin, Karşılıklı Ticareti nasıl kullandıklarının bir göstergesidir. Fransız Dassault firması Güney Kore'ye 1 milyar dolarlık bir offset teklifi sunmaktadır.<sup>29</sup> Karşılıklı Ticaret, batılı firmalar arasındaki dış pazar kapma yarışında rekabeti büyük ölçüde etkileyen bir faktör haline gelmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki büyük ölçekli ihaleleri kazanmak, bu ihalelerin sayıca azalması, ihaleye katılan firma sayısının artması ve ihaleyi açan ülkenin işi kızıştırması (verilen tavizlerle yetinmemesi) gibi nedenlerle giderek zorlaşmaktadır. Verilen

<sup>27</sup> Oktay, a.g.e., s. 84

<sup>28</sup> OECD, "Countertrade: Developing Country Practices", (Rapor, Paris, 1985) s.21

<sup>29</sup> "İkisine Kazanmak Zorunda", **Ulusal Strateji**, (Mayıs 2002), s. 31

tekliflerde başarının ölçüsü işin teknik yönden değerlendirilmesi veya işin yapılmasında izlenecek sürecin ne olduğundan çok projeye sağlanan finansman paketine bağlı olmaktadır. Eğer bir firma diğer firmalara benzer bir teklif öne süremez iken, ihaleyi açan ülkeye mal ve hizmetlerini satın alarak döviz kaybını kısmen veya tamamen telafi etme teklifinde bulunabiliyorsa, ihaleyi kazanma şansı büyük oranda artmaktadır.<sup>30</sup>

### **3.10. Dünya Ekonomisinin Durgunluk Şartları İçerisine Girmesi.**

Tarihte, takas ticareti ekonomik bunalım dönemlerinde hep artmıştır. Örneğin I. Dünya Savaşı'nın sonrasında yaşanan döviz bunalımı, 1920'li yıllarda takas ticaretinin artışına yol açmış idi. II. Dünya Savaşı sonrasında da aynı durumla karşılaşmıştı. 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında ortaya çıkan ekonomik durgunluk döneminde de dünya ticareti gerilemiş ve Karşılıklı Ticaret uygulamaları hızla artmıştır.<sup>31</sup>

### **3.11. Doğu – Batı Ticaretinin Artması.**

1960 ve 1970'li yıllarda Doğu – Batı ticareti artış kaydetmiştir. Bu ticaretin büyük bir kısmını ise Karşılıklı Ticaret oluşturmuştur. Özellikle geri alım yöntemi ile çok sayıda tesis, Batılı şirketlerce Doğu Bloku ülkelerde kurulmuştur. Doğu Bloku ülkeleri, böylelikle Batı'nın teknolojisini transfer etmişler ve tabiki karşılığını da nihai ürün olarak ödemişlerdir.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> OECD, "Countertrade: Developing Country Practices", (Rapor, Paris, 1985) s.20

<sup>31</sup> Oktay, a.g.e., s. 87

<sup>32</sup> Aynı, s. 88

### 3.12. Atıl Kapasiteleri Önleme.

Atıl kapasiteleri önlemek ile birim maliyetleri düşürmek çoğu zaman üretici firmalar için eş anlamlıdır. Karşılıklı Ticaret Faaliyetleri vasıtası ile satışı gerçekleştirilen ilave ürünler fabrikaların kapasite kullanım oranlarını artıracak, birim maliyetleri düşürecek ve dolayısıyla karlılığı artırmış olacaktır.

### 3.13. Yüksek Fiyatlı veya Lüks Malları Pazarlama.

Genellikle gelişmekte olan ülkeler veya merkezi planlı ekonomiye sahip ülkeler, yüksek fiyatlı tarımsal ürünler (muz, kivi, ananas gibi) ve lüks malları satın almayı yıllık plan ve programlarında öngörmezler. Elllerinde bulunan kısıtlı döviz rezervlerini, zorunlu tüketim malları ithalatına, batılı ülkelere teknoloji transferine ve ekipman ithaline, enerji girdilerine (petrol, kömür, doğalgaz gibi) tahsis ederler. Doğal olarak bu ülkelerde yüksek fiyatlı ürünlere ve lüks mallara da belirli bir talep vardır ve bu talebin takas anlaşmaları yolu ile karşılanmasına döviz çıktısı olmayacağı için herhangi bir kısıtlama getirilemez.<sup>33</sup>

### 3.14. Uluslararası Ekonomik Kuruluşların Kısıtlayıcı Programlarını Aşma.

Uluslararası Para Fonunun (IMF) yeni krediler sağlayabilmek için ithalatını kısıtlamasını şart koştuğu bazı ülkeler, sanayileşebilmek için ihtiyaç duydukları ithalatlarının finansmanı için Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinden yararlanma yoluna gitmektedirler. Karşılıklı Ticaret yapılmasına dair olan baskılar, petrol üretiminin çok fazla artmasının ve OPEC'in gözle görülür bir şekilde zayıflamasının sonucunda artmaktadır. Örneğin OPEC üyesi bir ülkenin ihtiyaç fazlası petrolü var ve bu petrolü OPEC fiyatlarından satamamakta, aynı zamanda OPEC kurallarını da açık bir şekilde ihlal etmek istememektedir. Tüm bunların sonucunda bu ülke bir gemi üreticisi ile anlaşma yapıyor ve \$ 5 milyon değerinde bir gemi alıp, karşılığında \$5 milyon değerinde petrol vererek

<sup>33</sup> Scott D. Morse, "A Rationale for Countertrade of US Agricultural Exports" *Countertrade and Barter Quarterly*, (Summer 1984) s.27

ödemeyi tamamlayabilmektedir. Böylelikle kağıt üzerinde bu OPEC üyesi ülke OPEC kurallarına riayet etmiş gözükmemektedir.

### **3.15. Siyasi Şartların Ticarete Getirdiği Engelleri Aşma.**

Politik sebeplerle çok taraflı ticaret usüllerine göre ihtiyacı olan temel hammaddeleri alamayan bazı ülkeler, yaptıkları bir takım ikili ticaret anlaşmaları aracılığı ile bunları uzun vadeli olarak sağlamayı güvence altına alırlar. Örneğin İsrail, bazı gelişmekte olan ülkeler ile yaptığı anlaşmalar ile siyasi nedenlerle Arap ülkelerinden tedarik edemediği bazı stratejik hammaddeleri satın almıştır.

### **3.16. Planlı ve Dengeli Kalkınma İlkelerine Uygun Bir Uluslararası Ticaret Yöntemi Arayışları.**

Karşılıklı Ticaret faaliyetleri, ithalatı ihracata bağlayarak dış ticarete dengeli gelişmeleri teşvik ettikleri için, bu ülkelerin stratejilerine son derece uygun düşmektedir.

### **3.17. Nakit Para Sıkıntısı.**

OPEC petrol krizi ve bunu takip eden borç krizleri sonrasındaki nakit para sıkıntısı, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunulmasının diğer bir nedenidir. Karşılıklı Ticaret, az miktardaki yabancı para birimi kullanımının muhafaza edilmesi anlamına geldiği şekilde görülmektedir. <sup>34</sup> Likit krizleri dönemlerinde mallar ile gerçekleştirilen ödemeler ihtiyaç duyulan ithalatın devamını sağlamaktadır.

### **3.18. İhracat Teşvikleri.**

Kapasite üstü üretim, Karşılıklı Ticaret kullanımını motive eden güçlü bir

---

<sup>34</sup> Murray Brennan, "Government Pro-Active Countertrade: A decade of deals." (Yayınlanmış Working Paper, Murdoch University Economics Department, June 1998), s. 4.

faktördür. Karşılıklı Ticaret, mevcut ticaret anlaşmalarına veya geleneksel ticaret ortaklıklarına ters gitmeyen bir şekilde Karşılıklı Ticareti yapılan malların satış fiyatının gizlenmesini sağlayan bir yöntem önermektedir. Örneğin, Suudi Arabistan 1984 yılında petrolünü Boeing uçakları ile takas etmiştir.<sup>35</sup>

### 3.19. İdari veya Politik Faktörler.

İthalat ile ihracat arasında bir bağlantı kurarak hükümet, ülkeye girecek olan ithalatın hacmini ve yapısını seçebilir.<sup>36</sup> Böylelikle sadece ulusun gelişim stratejisi için gerekli olan ithalat gerçekleşmektedir. Karşılıklı Ticaretin yabancı malların kontrol edilmesi için gerekli olan teknik olduğu daha çok politik açıdan kabul edilmektedir.

### 3.20. Pazarlama Becerilerinin Sınırlı Oluşu.

Birçok ülke mevcut ürünlerini veya yeni ürünlerini dünya pazarlarına sunabilmek için gerekli olan pazarlama yetenek ve araçlarına sahip değildir. Karşılıklı Ticaret vasıtası ile ürünleri, genel işlem maliyetleri ile birleştirilebilen bir ücret karşılığında yabancı bir şirket tarafından pazarlanmaktadır. Bununla birlikte uzun dönemde sözleşme periyodunun sonunda gelişmekte olan ülke pazarlama konusunda belirli bir oranda tecrübe kazanır.<sup>37</sup> Karşılıklı Ticaret, gelişmemiş ülkelerdeki pazarlara nüfus etmek için ideal bir pazarlama stratejisidir.

### 3.21. Teknolojik Gelişim.

Karşılıklı Ticaretin kullanımı, özellikle ofset, ülke içerisindeki teknoloji seviyesini artırmaktadır. Ortak girişim, tazmin anlaşmaları, mevcut yabancı para rezervlerinin tüketilmeden, ileri teknoloji ve tecrübeye ülkenin ulaşımını sağlamaktadır.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Brennan, a.g.e., s.5.

<sup>36</sup> Aynı, s.5.

<sup>37</sup> Aynı, s. 5.

<sup>38</sup> Aynı, s.5.

Karşılıklı Ticaret kullanımının arkasındaki yukarıda bahsedilen faktörler, gelişmekte olan ülkelerin Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinden kazançlı olduklarını göstermektedir. Bu ülkelerin bazıları yabancı para rezervi, teknoloji ve aynı zamanda pazarlama yeteneği ve ağı ihtiyacı duymaktadırlar. Bununla birlikte Karşılıklı Ticaret yalnızca gelişmekte olan uluslara özgü bir olgu değildir, birçok gelişmiş ulus, A.B.D., Japonya gibi, aktif bir şekilde Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Bir diğer kitapta ise şirketlerin Karşılıklı Ticaret yapmalarının nedenleri ise şöyle sıralanmaktadır: yabancı pazarlara girmek veya yabancı pazarlardaki hakimiyeti artırmak, satışları artırmak, müşteri ilişkilerini inşaa etmek, gelecekteki satışlar için yabancı sözleşmeler kazanmak, düşük maliyetli satınalma kaynakları bulmak, likidite problemlerinden kaçmak.<sup>39</sup>

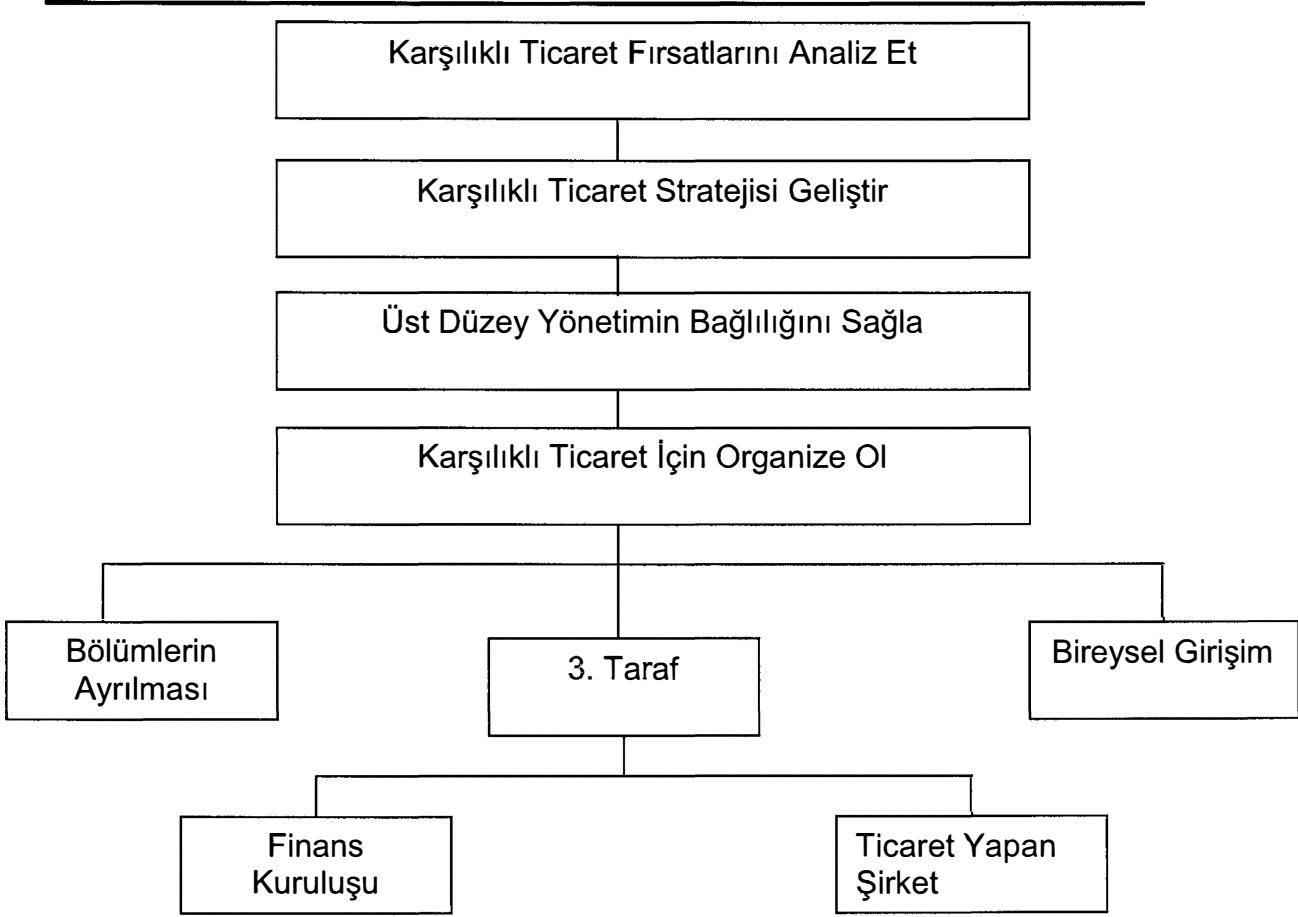
#### **4. KARŞILIKLI TİCARET UYGULAMALARINDAKİ TEMEL BASAMAKLAR ve GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN FAKTÖRLER**

Karşılıklı Ticaret uygulamalarında başarılı olabilmek için izlenmesi gereken bazı temel basamaklar mevcuttur. Karşılıklı Ticaret uygulamalarındaki temel basamaklar Şekil 2 ile açıklanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>39</sup> Kenton W. Elderkin, "Creative Countertrade ; A guide to doing business worldwide" (Ballinger Pub. Co., 1987), s.185.

## Şekil 2. Karşılıklı Ticaret Uygulaması



Joseph R. Carter ve James Gogne " The Dos and Don'ts of International Countertrade " *Sloan Management Review* (Spring 1988), s.5

Karşılıklı Ticaret fırsatlarının analizi ile anlatılmak istenen, Karşılıklı Ticaret faaliyetleri ile sağlanacak olan avantajların, gelirlerin ve bu faaliyetlerin doğuracağı dezavantajların ve giderlerin, Karşılıklı Ticaret yapılacak karşı tarafların ticari geçmişlerinin ve mevcut durumlarının, eğer bu taraflar farklı bir ülkede yer alıyor ise o ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve politik faktörlerin net ve ayrıntılı bir şekilde belirlenmesidir. Bu belirlemelerin sonrasında Karşılıklı Ticaret faaliyetlerine girilip girilmeyeceği açık bir şekilde ortaya çıkacaktır.

Karşılıklı Ticaret fırsatlarının analizi sonucunun pozitif olması durumunda yapılacak olan, Karşılıklı Ticaret için çok yönlü, tüm detayların ve muhtemel problemlerin göz önünde bulundurulduğu, kapsamlı bir strateji geliştirilmesidir. Bazı otoriteler, Karşılıklı Ticaret teklifi ile karşı karşıya kalındığında hazırlıksız

yakalanmak yerine, Karşılıklı Ticaret stratejilerini şirketin pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak tanımlamaları gerektiğini önermektedirler. Tabii ki şirketin pazarlama stratejisinin bir parçası olacak olan Karşılıklı Ticaret stratejisi, genel bir Karşılıklı Ticaret stratejisi olacaktır. Her bir farklı Karşılıklı Ticaret faaliyeti için, o faaliyete has bir stratejinin geliştirilmesi gerekliliği tartışılmaz. Birçok şirket reaktif bir stratejiye sahiptir ve Karşılıklı Ticareti satış yapabilmenin tek yolu olduğuna inandıklarında kullanmaktadırlar. Bazı şirketler Karşılıklı Ticareti, kendi operasyonlarının kalıcı bir özelliği olarak gördüklerinde bile Karşılıklı Ticareti genişlemek için bir pazarlama aracından ziyade satış talebine karşı bir tepki olarak kullanmaktadır.

Karşılıklı Ticaret fırsatlarının analizinin yapılması ve gerekli stratejinin belirlenmesinin sonrasında, Karşılıklı Ticaretin sağlayacağı avantajları üst düzey yönetime tüm açıklığı ile aktararak onların tam desteğinin sağlanması zorunluluğu vardır.

Fırsat analizi, strateji geliştirimi ve üst düzey yönetiminin desteğinin alınmasının ardından, Karşılıklı Ticaret için uygun bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir. Bu durum, mevcut organizasyon yapısı içerisinde bölümlerin ayrılması şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi üçüncü bir tarafın, örneğin bir finans kuruluşunun veya bu konuda uzman bir şirketin desteğinin alınması ile de gerçekleştirilebilir.

Yukarıda bahsedilen temel basamakların birincisi olan Karşılıklı Ticaret fırsatlarının analiz edilmesi esnasında, aşağıda belirtilen faktörler de ciddi bir şekilde göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>40</sup>

- Siparişin güvencede olmasını sağlamak için tek yol bu mu?
- Takası gerçekleştirilecek mallar için hazır bir pazar var mı?
- Karşılıklı Ticaret oranı minimumda tutulabilir mi?
- İhracatçı pazarlıkları kendi başına halledebilir mi yada uzmanlara ihtiyaç var mı?

<sup>40</sup> Philip R. Cateora, *International Marketing* (7.Basım. Boston, MA: IRWIN) s.563.

- İhracatçı takas maliyetlerini karşılayabilmek için sözleşme fiyatlarını artırdı mı?
- Değiş - Tokuş için önerilen mallar ithalat kontrolüne tabi midir?

Siparişin güvencede olmasını sağlamak için tek yolun Karşılıklı Ticaret olup olmadığını ve eğer tek yol Karşılıklı Ticaret değil ise, diğer yollar ile Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin detaylı bir karşılaştırılmasının yapılarak şirket için uygun yolun saptanması çalışmalarını göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktördür. Takası gerçekleştirilecek mallar için hazır bir pazarın olup olmaması gerçekten büyük bir önem taşımaktadır ve aynı zamanda şirket için Karşılıklı Ticaret faaliyeti öncesinde göz önünde bulundurulması gereken kritik bir faktördür. Şirketler, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve hayatta kalabilmek için kar elde etmelidirler ve bu sebeple takas yolu ile elde ettikleri malları bu mallar için mevcut olan pazarlarda satışını yaparak likide kavuşmalıdırlar. Bu işlemi ne kadar hızlı bir şekilde yaparlar ise, şirket için o kadar faydalı olacaktır; hızlı bir şekilde likite kavuşacaklar ve envanter taşıma süreleri kısa olacaktır.

Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin herbiri birbirinden farklıdır fakat normal olarak herbiri alıcı ile satıcı arasında yoğun bir pazarlık sürecini içerir. Bu süreç göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktördür. Bu pazarlık süreci içerisinde karşılaşılabilecek problemler önceden belirlenerek süreç başlamadan önce çözümler üretilmelidir.

Karşılıklı Ticaret, ihracatçıyı Karşılıklı Ticaret fırsatları için stratejik satın alma politikası geliştirmeye zorlar. Karşılıklı Ticarete girme kararı vermeden önce, hedef seçilen ülke içerisinde yer alan firmalar incelenmeli ve güvenilir tedarikçilerin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmalıdır. Aynı zamanda potansiyel tedarikçilerin üretim kabiliyetlerinin geliştirilmesi konusunda yardım etmeye istekli olmak, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin başarı yüzdesini artırmaktadır ve ihtiyaç duyulan hammalzeme ve parçaların uygun fiyatlar ile temin edilmesi sağlanmaktadır.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Terpstra ve Sarathy, a.g.e., s. 585.

firmalar ile bilgi alışverişinde bulunmak başarıya ulaşmak için çok büyük önem taşımaktadır. Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde zarar edildiği çoğu durumlar, satıcının para harici konularda pazarlığa çok hazırlıksız katılmasının bir sonucudur. Karşılıklı Ticaret yapma teklifi ile karşı karşıya kalma olasılığına karşı bir takım ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Karşılıklı Ticaret geçmişli olan ülkeler çok kolay bir şekilde belirlenebilirler ve bunun yanısıra Karşılıklı Ticaret faaliyetleri içerisinde çok yoğun bir şekilde arz edilen ürünlerde hızlı bir şekilde soruşturulabilir. 3. Dünya ülkeleri ile ticaret yapan şirketler için, tüm bu gerçekler ve Karşılıklı Ticaret faaliyetlerini gerçekleştirme çalışmalarının arkasındaki noktalar tüm fiyatlama araçlarının bir parçası olmalıdır.

### **5.2. Takas Edilen Malları Taraflar Teslim Aldıklarında, Düzenli Bir Şekilde Tanzim ve Yerleştirme İşlemlerinin Yapılması.**

Takas edilen malların teslim alınmasının sonrasında, bunların uygun ortamlarda, düzenli bir şekilde tanzim ve yerleştirme işlemlerinin yapılması Karşılıklı Ticaretin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesinde karşılaşılan diğer bir problemdir. Karşılıklı Ticaret Anlaşması imzalanmadan önce, takas yolu ile elde edilecek mallar hakkında araştırma yapılmalıdır. Takas yolu ile elde edilecek mallar için uygun depolama olanakları nelerdir ve bu olanaklar sağlanabilecek mi, bu malların düzenli bir şekilde tanzim ve yerleştirmesi nasıl yapılacak, gibi soruların cevapları önceden bulunmalıdır.

### **5.3. Takas Yolu İle Temin Edilen Malların Ticaretinin Yapılması.**

Takas yolu ile elde edilen malların ticaretinin yapılması ise Karşılıklı Ticaretin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesinde karşılaşılan en önemli problemlerden birisidir. Takas evleri (Barter Houses), takas yolu ile temin ettikleri malların ticaretini yapmakta uzmanlaşmışlardır ve Karşılıklı Ticaretin belirsizlikleri ile etrafları çevrilmiş olan şirketlere yardım eden temel dış kaynak konumundadırlar. Çoğu Avrupa'da yer alan takas evleri, değiş-tokuş edilmiş mallar için pazar bulabilmektedirler fakat pazar bulunabilmesi için gerekli olan

süre, şirketler üzerinde baskıya neden olmaktadır. Bunun nedeni de şirketlerin bu mallar için belirli bir sermaye bağlamış olması ve bu sermayenin bağlı kaldığı sürenin normal ticaretten daha fazla olmasıdır. Bu problem için bir çözüm; şirketin almış olduğu kredinin satışın tamamlanması sonrasına vadelenmesi olabilir.<sup>44</sup>

Karşılıklı Ticaret faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmek için ihtiyaç duyulan desteği sağlayacak ticaret gruplarını, bazı şirketler kendileri organize etmektedirler. Örneğin “ *Motors Trading Co.*”. Bu şirketin sahipliği tamamı ile General Motors şirketine aittir. Bu şirket, para kullanımının veya sermaye yatırımlarının pek geçerli olmadığı ülkelerde pazar geliştirme çalışmalarında bulunmaktadır. General Motors şirketinin Doğu Bloku ülkeleri ile gerçekleştirmiş olduğu ticaretin %50' sinden fazlası Karşılıklı Ticaret şeklinde gerçekleşmektedir. General Electric Co., McDonell Douglas ve birkaç diğer büyük Amerikan şirketi, Karşılıklı Ticareti yapılabilecek malları belirlemeye yardımcı olacak kendi özel departmanlarını oluşturmuşlardır. Bu şirketler, rekabetin esnek olmadığı durumlarda yani sıkı rekabet ortamlarında Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde bulunurlar.<sup>45</sup> Citibank, kendi bünyesinde bir Karşılıklı Ticaret departmanı oluşturmuştur ve böylelikle banka, hem bir danışmanlık görevi yerine getirmekte hem de Karşılıklı Ticaret faaliyetleri için finansman sağlamaktadır.<sup>46</sup>

Rakiplerine satışlarını kaptırarak, Karşılıklı Ticaret Anlaşmaları yapma isteğinde olan birçok şirket vardır. Örneğin petrol platformları ekipmanları üreticisi olan bir Amerikan şirketi Mısır'da büyük bir ihalede en düşük fiyatı vermesine rağmen, ihaleyi Karşılıklı Alım anlaşması öneren rakibine kaptırmıştır. Bu ihaleyi bir Japon firması kazanmıştır.

---

<sup>44</sup> Cateora, a.g.e., s.563.

<sup>45</sup> Aynı., s.564.

<sup>46</sup> Aynı., s.563

## 6. KARŞILIKLI TİCARET İŞLEMLERİNDE RİSK YÖNETİMİ

Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde şüphesiz her ticari faaliyette olduğu gibi bazı riskler mevcuttur. Bu riskler, tanidik olunmayan ürünlerin idaresi, Karşılıklı Ticaret faaliyeti sonucunda elde edilen malların üçüncü taraflara satışı ve bu mallar için mükellef ve sorumlu olma, para birimi riskleri, fiyatlama riskleri ve sorumluluğu yerine getirememeye riskleridir.

### 6.1. Tanidik Olunmayan Ürünlerin İdaresi.

Tanidik olunmayan ürünlerin idare edilmesi, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinde karşılaşılan risklerin en büyüklerinden birisidir.<sup>47</sup> Şirketlerin aşına, tanidik olmadıkları ürünler, şirketin ana faaliyet alanı içerisinde yer almayan ürünlerdir. Örneğin, uçak motor parçaları imalatçısı ve pazarlayıcısı bir şirketin girmiş olduğu bir Karşılıklı Ticaret faaliyeti sonucunda gıda maddeleri elde etmesi. Gıda maddeleri konusunda (Depolama, Pazarlama, Koruma, vb.) hiçbir bilgi birikimi, imkanlar ve de tecrübeye sahip olunmadığı için çok çeşitli ve ciddi riskler ile karşılaşabilme oranı yüksektir. Karşılıklı Ticarete girmeden önce, karşı tarafın önerdiği malların şirkete uygunluğunun incelenmesi, bu riskin azaltılmasını sağlayacaktır.

### 6.2. Karşılıklı Ticaret Sonucunda Elde Edilen Malların Üçüncü Taraflara Satışı ve Bu Mallar İçin Mükellef ve Sorumlu Olma

Karşılıklı Ticaret sonucunda elde edilen ürünlerin üçüncü taraflara satışının yapılarak şirkete likit kazandırılması zorunluluğunun olması durumunda, bazı risklerle karşılaşılması kaçınılmazdır. İlk olarak, hızlı bir şekilde elde bulunan malları almaya istekli üçüncü tarafların bulunması zorunluluğu vardır. Üçüncü tarafların hızlı bir şekilde bulunması gerekmektedir çünkü mallar envantere ne kadar az kalır ise envanter maliyetleri o kadar az olacaktır. Aksi takdirde hem envanter maliyetleri artacak, hem likite kavuşma

<sup>47</sup> Neil R. Rutter, "Managing Risks in Countertrade Transactions," *Barter News*, Issue 3 (1996), s. 1.

süresi artacak hemde malların envantere kaldığı süre içerisinde değerlerinin azalması durumu ile karşı karşıya kalınılabilecektir. Diğer taraftan üçüncü taraflara satışı yapılacak mallar ile ilgili tüm sorumluluk ve mükellefiyet satışı yapan tarafa ait olacaktır. Malların gerekli standartları karşılamaması, bazı sorunlarının olması durumunda çözüm üretme mecburiyeti satıcıda olacaktır.

Tüm bu risklere karşı alınabilecek bir önlem, aracı kuruluşların kullanımı olabilir. Bu aracı kuruluşlar belirli bir komisyon karşılığında, sahip oldukları geniş şirketler veri bankası yardımıyla hızlı bir şekilde müşteri bulabilmektedirler ve ayrıca mallar ile ilgili tüm sorumluluğu da üstlenmektedirler. Diğer bir önlem ise, mallar ile ilgili sorumluluğu devretmemiz söz konusu değil ise böyle bir durumda riski karşılayacak bir sigorta yaptırmak alternatif bir çözüm olarak düşünülebilir.

### 6.3. Para Birimi Riskleri

İki temel para birimi riski vardır. Birincisi dönüştürülemez riski ve ikincisi ise para biriminin değerindeki dalgalanmalardır.<sup>48</sup> Para biriminin dönüştürülemezliği durumu detaylı bir şekilde şöyle açıklanabilir: Karşılıklı Ticaret sonucunda elde edilen, kendi para birimimizin ve uluslararası geçerliliğe sahip para birimlerinin dışındaki para biriminin, gerek kendi para birimize gerekse uluslararası arenada geçerliliğe sahip bir para birimine dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir.

Para biriminin, hükümet faaliyetleri nedeni ile dönüştürülemezliği riski de vardır. Bu risk, politik risk sigortası ile minimize edilebilir. Alternatif olarak, para birimini dönüştürme yetkisi veren hükümet garantisi de alınabilir. Şüphesiz, hükümetin değişmesi veya yeni bir hükümetin göreve gelmesi durumunda bu garanti pek bir işe yaramayacaktır. Para birimi dalgalanmaları riskine karşı ise, para birimi koruma sözleşmeleri kullanılabilir.

---

<sup>48</sup> Rutter, a.g.e., s.3.

## 6.4. Fiyatlama Riskleri

Çoğu Karşılıklı Ticaret anlaşmaları uzun dönemli anlaşmalardır. Bu nedenle Karşılıklı Ticareti yapılan ürünün fiyatı dünya pazarlarında sözleşme süresi boyunca değişiklik gösterebilir. Örneğin Ortadoğu'da gerçekleştirilen Karşılıklı Ticaret anlaşmalarının içerisinde yer alan ve değeri her geçen gün dalgalanma gösteren petrol.<sup>49</sup> Bu riske karşı ürünün fiyatının sabitlenmesi yoluna gidilir ise, bunun sonucunda bir takım zararlara uğranabilir veya ürünü satamama durumu ile karşı karşıya kalınabilir. Fiyat dalgalanmalarına karşı kesin çözüm, satın alınan veya ticareti yapılan malın fiyatının, dünya pazar fiyatını temel almasıdır. Tüm bunların yanısıra enflasyona endeksli fiyatlama yapmak diğer bir çözüm yoludur. Ürün kalitesi değişiklik gösteriyor ise bu durum fiyatlama formülüne de yansıtılmalıdır.

## 6.5. Sorumluluğu Yerine Getirememe Riskleri

Sorumluluğu yerine getirememe riskleri, karşı tarafın sorumluluğunu yerine getirememesi, teslimatı gerçekleştirilememesi, geç teslimat, kısmi teslimat, hasar görmüş, arızalı veya anlaşmada belirtilen özelliklere sahip malların dışındaki malları teslim etme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu risk çeşitli şekillerde yönetilebilir.

- **Akıllı ve Makul Sözleşmeler Yapmak**

İyi bir çözüm, hem kendimizi rahat hissedebileceğimiz, hem de karşı tarafın yerine getirebileceği sözleşmeler yapmaktır. Kendimizin yararına olan fakat karşı tarafın yerine getirmekte zorlanacağı sözleşmeler yapmaya karşı tarafı zorlamak hiçde akıllıca değildir.

- **Garantiler Almak**

Karşı tarafın, sorumluluklarını yerine getirebileceğinden emin olunmadığı durumlarda çeşitli garantiler almak riski minimuma indirmek açısından

---

<sup>49</sup> Rutter, a.g.e., s.3.

önemlidir. Genel olarak garanti yolları; hükümet garantileri, ürünlerin bağımsız bir tarafa teslim edilmesi, depozito alımları, banka garantileri ve teminat mektupları şeklindedir.

- **Sigorta Kullanımı**

Çok yaygın bir kullanıma sahip sigortalama yöntemi bazı durumlar karşısında karşılaşılabilecek risklere karşı çok kullanışlıdır.

- **Aracıların Kullanımı**

Mevcut tüm risklerin belirli bir komisyon karşılığında aracı kuruluşlara devredilmesidir.

## 7. KARŞILIKLI TİCARET FAALİYETLERİNDE GELİRİN BELİRLENMESİ

Karşılıklı Ticaret işlemlerinin iki bölümlü bir süreç olması, gelirin hangi noktada elde edildiği sorusunu akıllara getirmektedir. Normal satış işlemlerinden farklı olarak Karşılıklı Ticaret, hem satışı, hemde karşı alımı içeren iki bölümlü bir anlaşmadır. Bu durumda gelir ve dolayısı ile kar veya zarar hangi noktada elde edilmektedir? Bu soru için üç seçenek göz önünde tutulmalıdır. Orijinal ürünün dış satış noktasında, karşılık alımı noktasında, ve karşılık alımı yapılan malların geri satışı noktasında.<sup>50</sup>

- **Orijinal Ürünün Dış Satış Noktasında**

Uluslararası pazarlarda işlem gören para birimleri Alman Markı veya Japon Yeni likit olarak kabul edilir. Yabancı para birimi, eğer sadece alındığı ülke içerisinde bir likiditesi varsa bu para biriminin likit olarak ifade edilmesi mümkün değildir.

---

<sup>50</sup> Jery G. Kreuze, "International Countertrade: Is it a sale yet?," **New York State Society of Certified Public Accountants Journal**, (July 1992), s. 2

- **Karşılık Alımı Noktasında**

Orjinal satış noktasında eğer gelir tanımlanamıyor ise, alım yükümlülüğünün yerine getirilmesi, gelir tanımlama kriterini yerine getirir mi sorusunu karşımıza çıkartmaktadır. O noktada (İhracat için olan yerel üretim mallarını satın almak için yabancı para biriminin kullanılması) ilk olarak satışı yapılan mallara tazmin olarak satın aldığı malları tekrar satmaya hakkı vardır. Genellikle satış için elde tutulan mallar likit varlıklar olarak göz önünde bulundurulmazlar çünkü açık bir şekilde gelir tanımlama kriteri henüz sağlanmış olunmamaktadır.

- **Karşılık Alımı Yapılan Malların Geri Satışı Noktasında**

En uygun gelir tanımlama noktasıdır. Likit varlıklar bu noktaya kadar alınmamaktadırlar. Şirketin elde ettiği karın veya zararın miktarını karşılık alımı yapılan malların para karşılığında satılana dek genellikle belirleyememesinin üç nedeni vardır.

i-) Malların diğer ülkedeki para hareketleri çoğunlukla tatmin edilememektedir.

ii-) Şirket karşılık alımı yapılan malların hangi ülkeye satılacağını bilemeyebilir.

iii-) Kur oranlarındaki dalgalanmalar.

## **8. TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARETİ İÇERİSİNDE KARŞILIKLI TİCARETİN YERİ**

Türk dış ticaretinde, 1920'li yılların sonlarına dek serbest ticaret ilkeleri ile uyumluluk söz konusu idi. Daha sonraki yıllarda, ithalat miktarlarındaki kayda değer artışlar, ödemeler dengesinde meydana gelen bozulmalar ki bu bozulmaların temel nedeni dış borç taksitleridir, ve dünya ekonomisinin bunamalı bir periyod içerisine girmesi ile dış ticarete yeni arayışlar başlanmıştır. Dövizin kontrol altına alınması ile ilgili rejim 1930 yılı içerisinde yürürlüğe konulmuştur. Böylelikle Türkiye ile arasında anlaşma olduğu halde Türkiye'den yaptığı ithalat için döviz tahsis etmeyen ülkeler ile, anlaşma olmayan memleketlerden yapılacak ithalatın bedellerinin ancak bu memleketlere yapılacak ihracat nispetinde ve açılacak cari hesaplardan ödenebilecekti. II. Dünya savaşının

başlaması ile birlikte savaşa giren, girecek olan ülkeler tam anlamıyla takası kullanmaya başladılar. Zorunlu ithalatlarının ödemelerini döviz ile yapmıyorlardı. 1932 yılında Takas Türkiye'de resmi bir sistem haline getirildi. Böylelikle devlete ait ithalatların tümü takas yolu ile gerçekleştirilecekti. Özel sektörün yapacağı ithalatlarda ise böyle bir zorunluluk yoktu. Ülkeler, içerisinde buldukları olağanüstü ortamlarda ve kriz durumlarında, ellerinde zaten sınırlı miktarda olan döviz stoklarını kullanmadan, zorunlu ithalatlarını Karşılıklı Ticaret uygulamaları ve özellikle Takas yöntemleri ile gerçekleştirebilirler.

II. Dünya Savaşı yıllarında Türkiye, ihracatını artırma hususunda büyük bir şans elde etmişti. Bunun nedeni savaşa katılan ülkelerin, ihtiyaçlarını Türkiye'den sağlama isteğinde olmalarıydı. Bu durum tabiki Türkiye'nin ihracatını belirli bir oranda artırdı lakin artış beklenen derecede gerçekleşmedi. Çünkü Türkiye her an savaşa hazır bir ordu bulundurma zorunluluğunu taşımaktaydı.

II. Dünya Savaşının ardından izlenmeye başlanan dış ticaret politikasının esasları arasında, takassız ve herhangi bir denge şartı taşımayan bir sistem de yer almaktaydı. Diğer bir anlatım ile takasın kapsamı daraltılmıştı.

II. Dünya Savaşı sonuna kadar, Türkiye'nin dış ticaretinin içerisindeki takas ve kliring işlemlerinin oranı %50'nin üzerinde gerçekleşirken savaş sonrası yıllarda bu oran %10-15 seviyelerine gerilemiştir. Bu oran, 1956-1958 döneminde tekrar bir artış kaydetmiş ve yaklaşık olarak toplam ihracatın %25-30'u, ve toplam ithalatın %20-25'i kliring ve takas şeklinde gerçekleşmiştir.<sup>51</sup>

Türkiye'nin ekonomik problemler yaşadığı, dış ödeme faaliyetlerinde güçlüklerle karşılaştığı dönemlerde, Karşılıklı Ticaret faaliyetlerine ağırlık verdiğini, söylemek yanlış olmayacaktır. Ekonomik rahatlık dönemlerinde ise Türkiye'de Karşılıklı Ticaret faaliyetlerinin hızlı bir azalma eğiliminde olduğu da bir gerçektir. 1970-1976 döneminde Türkiye'nin dış ödemeler dengesinde

---

<sup>51</sup> Oktay, a.g.e., s. 239

sağladığı kısmi rahatlık sonucunda Karşılıklı Ticaret şekillerinden olan Kliring anlaşmaları yapmış olduğu ülke sayısında hızlı bir azalmanı yaşanması bunun bir ispatı niteliğindedir.

Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra çok sayıda Karşılıklı Ticaret faaliyetleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu yıllarda uygulanan Karşılıklı Ticaret faaliyetleri örnekleri şöyle sıralanabilir.<sup>52</sup>

- F-16 savaş uçaklarının alımı ile ilgili offset anlaşması.
- Ülke sınırları içerisindeki petrol arama faaliyetlerinde geri-alım anlaşmaları.
- Rusya ile doğal gaz karşılığında uzun vadeli geri-alım ve karşılıklı satınalma uygulamaları.
- Bazı enerji santralleri, alt yapı tesisleri ve turistik tesislerin yapılması ve/veya işletilmesi ile ilgili çeşitli Karşılıklı Ticaret anlaşmaları.
- Libya, Irak ve Cezayir ile *petrol/alacak, petrol/mal, petrol/müteahhitlik* hizmetleri takası ile ilgili anlaşmalar.
- İran ve Irak 'la Merkez Bankaları arası ikili hesap ilişkileri.

Bilindiği üzere bu iki ülke arasında patlak veren savaş sonrasında, bu ülkelerin zorunlu ithalatlarını, komşu ve dost bir ülkeden sağlamaları gerekmektedir ve ayrıca İran'da yaşanan rejim değişikliği sonrasında batılı ülkelerin buraya olan ihracatlarını kesmeleri veya kısıtlamaları bu ülkeleri Türkiye'ye yönlendirmiştir. Türkiye ile bu ülkeler arasında, bu nedenler ile yoğun bir şekilde Karşılıklı Ticaret yapılmıştır.

- Fason imalat, reexport, transit ticaret, sınır ticareti, ihracatçıya ithalat hakkı gibi uygulamalar.

---

<sup>52</sup> Oktay, a.g.e., s. 249

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARŞILIKLI TİCARET ŞEKİLLERİ

#### 1. TAKAS

##### 1.1. Takasın Tanımı

Paranın ve parasal sistemin icadından çok önceleri mallar birbirleri ile değiş-tokuş edilirdi. Bu değiş-tokuş faaliyetlerine ticaretin ilk şekli olan "Takas" adı verilmektedir. En eski ticaret yöntemi olan takas, eşit değerdeki mal ve hizmetlerin başka mal ve hizmetler ile değişimidir.<sup>53</sup> Ticaretin ilk şekli olan takasın kullanıldığı günlerde, takas şeklindeki ticaret çok kısıtlı ve birçok eksik noktaları olan bir ticaret şekli idi. Paranın icadı ve paranın ödeme aracı olarak kullanılmaya başlanması ile birlikte para, takasın yerini almaya başladı ve çok geniş bir kullanıma ulaştı. Paranın ticarete değişim aracı olarak kullanılması oranının çok büyük olması ile birlikte tamamen takasın yerini aldığını söylememiz mümkün değildir. Takas, hala uluslararası kontratlarda, uluslararası ve ulusal şirketler tarafından kullanılmaktadır. Takas faaliyetlerinde ödemelerin para ile yapılması gibi bir zorunluluk mevcut değildir ve ihracatçı takas işlemlerinde aldığı malları satma sorumluluğuna sahiptir.

Genellikle değiş-tokuşu gerçekleştirilen mal ve hizmetler, bu değiş – tokuşu yapan taraflar tarafından kullanılan veya tüketilen mal ve hizmetlerdir. Takasın bazı ağır limitleri vardır, çünkü takas çifte rastlantı gerektirmektedir.<sup>54</sup> Bunun nedeni, ithalatçıda bulunan mal ve hizmetleri, ihracatçı değerli bulacak

---

<sup>53</sup> " About Barter " **Barter Trade U.K.**, (2000), s.1

<sup>54</sup> " Countertrade Terms and Definitions " (Yayınlanmış Bildiri, American Countertrade Association, 2002), s.15

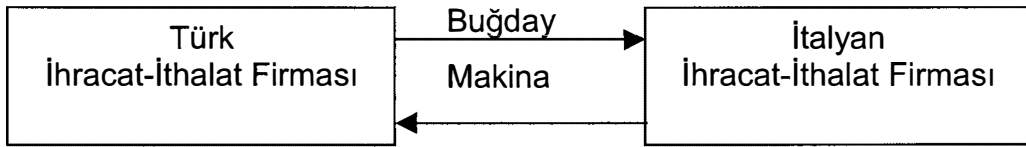
ve onları isteyecek aynı zamanda ihracatçıda bulunan mal ve hizmetleri, ithalatçı değerli bulacak ve onları isteyecek.

## 1.2. Takas Çeşitleri

Takas ticarete taraf olan firma sayısına göre iki, üç ve dört taraflı takas şeklinde adlandırılır. Günümüzde nadiren kullanılmasına rağmen, takas denilince genellikle iki taraflı takas anlaşılmaktadır. İki taraflı takasta, her iki ülkede hem ihracatçı hem de ithalatçı olma özelliklerini bünyelerinde toplamışlardır.

İki taraflı takas aşağıda yer alan şekil ile açıklanacak olur ise;

**Şekil 3. İki Taraflı Takas (Saf Takas)**

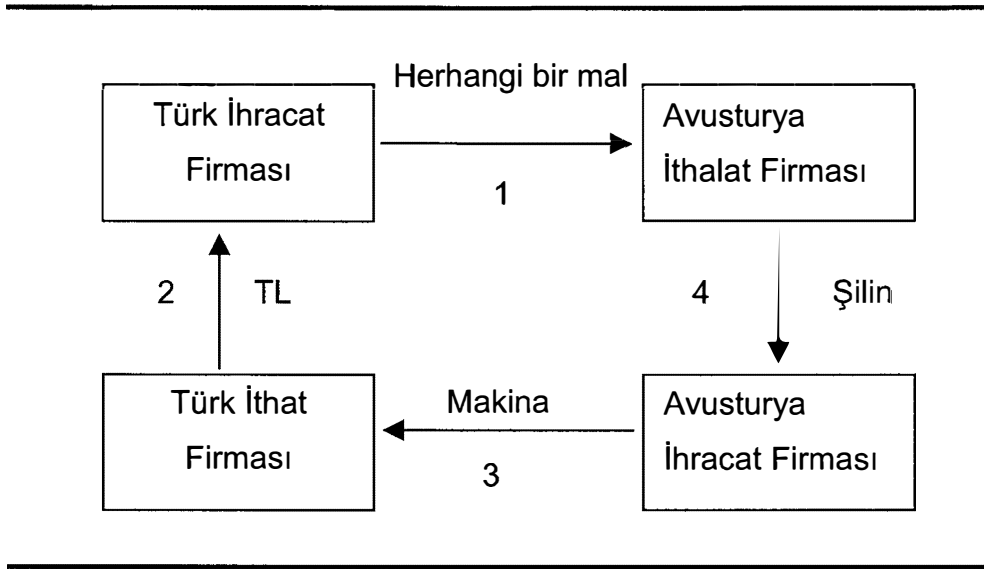


Yukarıda yer alan şekilden de görüleceği üzere, İtalya'dan tekstil makinaları ithal etmek isteyen Türk ihracat-ithalat firması ödemeyi dövizle değil de Türk buğdayı ile yapmasını kabul edecek bir İtalyan ihracat-ithalat firması bulması gerekmektedir. Böyle bir ticaretin sakıncalı taraflarına şöyle bir bakılacak olunursa; ilk olarak, Türk firmasının dilediği firmadan değil de, buğday kabul edebilecek sınırlı sayıdaki firmadan tekstil makinaları almaya mecbur kalmasıdır. Böylece serbestçe kaliteli ve/veya ucuz mal seçme imkanı da ortadan kalkmaktadır. Takas anlaşmalarında, özellikle saf takas anlaşmalarında, karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri de iki ayrı teslimat için tek bir sözleşmenin kullanılmasıdır. Bankalar, karşılığı para olmayan bu tür satış sözleşmelerine dayanarak kredi vermekten genellikle kaçınırlar. Bunun nedeni ise geri ödemenin, akreditifle ödemede olduğu gibi güvence altında

olmamasıdır. Tamamen karşı firmanın mal sağlama performansına bağlıdır ve riski yüksektir. Takas anlaşmalarında karşılaşılan diğer bir sorun ise anlaşma sonucunda alınan malın tekrar satışında karşılaşılan zorluklar, ağır finansal maliyetleri ve depolama maliyetleridir.

Takas ticareti yapan iki ülkeden birinde ihracatçı ve ithalatçının farklı firmalar olması halinde üç taraflı, her iki ülkede de ihracatçı ve ithalatçının farklı firmalar olması halinde ise dört taraflı takasla karşı karşıya bulunuluyor demektir.

#### Şekil 4. Dört Taraflı Takas

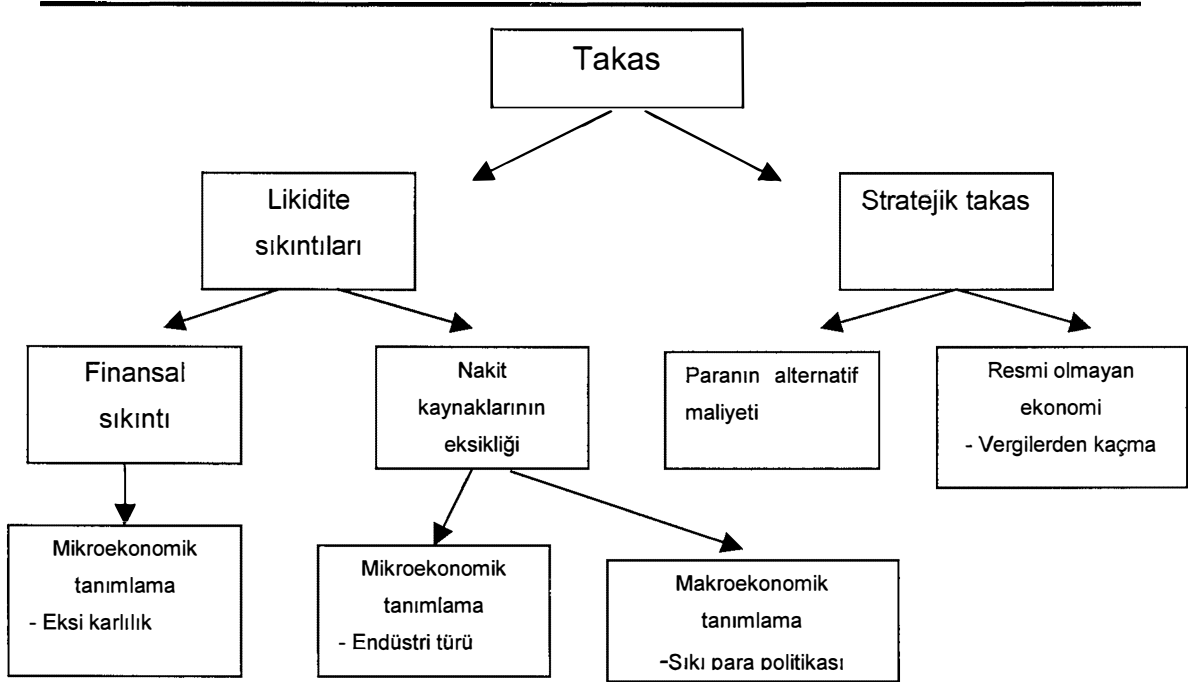


Türk ithalat firması makina ithal edeceği Avusturya makina ihracatçısını serbestçe seçebilme imkanına sahiptir. Bu serbestliğin nedeni ödemenin mal ile değil de para ile yapılmasından kaynaklanmaktadır. Ödemeyi yapan ise Türkiye'den Avusturya'ya herhangi bir mal ihraç eden Avusturya firmasına borçlu olan Avusturya ithalat firmasıdır. Avusturya ithalat firması satın aldığı malın bedelini Türkiye'ye transfer edeceğine, Türkiye'ye makina ihraç eden Avusturya firmasına ödemektedir. Türk ihracat firması alacağını Türk ithalat firmasından Türk lirası olarak almayı kabul etmesi zorunluluğu vardır çünkü bilindiği üzere Türk lirası uluslararası alanda geçerliliğe sahip değildir.

### 1.3. Takas Araştırmaları

Sophie Brana ve Mathilde Maurel 1999 yılında yapmış oldukları araştırma sonucunda, takası aşağıdaki şekil ile ifade etmeye çalışmışlardır.

**şekil 5. Takas Araştırmaları**



Barter in Russia: Liquidity shortage versus lack of restructuring Sophie Brana ve Mathilde Maurel Working paper June 1999.

şekilden de görüleceği üzere takasın iki set tanımlaması yapılabilir. Birincisi, Stratejik Takas olarak adlandırılmaktadır ki bu paranın fonksiyonunu yerine getirebilme kabiliyeti üzerinde odaklanmaktadır. Bu yetersizliğin nedeni demonetisation sürecinden kaynaklanabilir. İkinci tanımlama ise likidite sıkıntıları üzerinde odaklanmaktadır. Firmalar takas işlemlerini, nakit sıkıntısının hakim olduğu dünyada, faaliyetlerini devam ettirebilmek için kullanmaktadırlar.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Sophie Brana ve Mathilde Maurel, " Barter in Russia : Liquidity versus Lack of Restructuring. " (Working Paper 271, University of Michigan Business School, June 1999), s.3.

## 1.4. Dünyada Takas

1930'lı yılların ortalarında, Takas Sistemi, Hitler'in ekonomi bakanı Hjalmar Schacht tarafından benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Onun finansal konulardaki sihirbazlığı Almanya'nın II. Dünya Savaşı sonrasındaki ciddi finansal kısıtlamalara rağmen az gelişmiş ülkeler ve de Ortadoğu ülkeleri ile yoğun bir şekilde ticaret yapmasını sağlamıştır. Almanya ekonomisinin olağanüstü yükselişi ve bunu müteakip yeniden silahlanması tabiki Schacht'ın Takas ticaretini başarılı bir şekilde planlayıp yürütmesinin bir sonucudur.<sup>56</sup>

2. dünya savaşını müteakip birçok ulus elinde sıcak para bulundurabilme konusunda zorluklarla karşılaşmıştır. Bu nedenle Takas Ticaretinin kullanımının artması özellikle Doğu Avrupa ülkeleri tarafından kullanımının artması söz konusu olmuştur. Örneğin Sovyetler Birliği, Finlandiya imalatı yüksek kaliteli buz kırma gemilerini, kendisinde bol miktarda bulunan fakat Finlandiya'da bulunmayan petrol ile değiş - tokuş yani takas etmiştir.<sup>57</sup>

Takas anlaşmaları, Tablo 3'den de görüleceği üzere, çok geniş çeşitliliğe sahip malların ve hizmetlerin birbirleri ile değişimlerini de içermektedir.<sup>58</sup>

**Tablo 3. Takas Anlaşmalarına Örnekler**

Ülke		İhracatı yapılan mallar	
A	B	A	B
Macaristan	Ukrayna	Gıda Maddeleri, İlaçlar	Kereste
Amerika (Chrysler)	Jamaika	200 Pick-up	Demir madeni
Amerika	Çin	Teknik destek	İpek, Kaşmir
İngiltere	CIS	Dağ bisikletleri üretimi konusunda eğitim	Titanyum
Endonezya	Özbekistan	Hint çayı, Vietnam pirinci, Çeşitli Hint ürünleri	Yılda 50,000 ton pamuk (3 yıl boyunca)
Çin	Rusya	212 vagon Mango suyu	Yolcu uçağı

Michael R. Czinkota ve Ilka A. Ronkainen, *International Marketing* (4. Basım. Forth Worth: The Dryden Press, 1995), s.659.

<sup>56</sup> "About Barter" *Barter Trade U.K.*, (2000), s.1

<sup>57</sup> *Aynı*, s.2

<sup>58</sup> Czinkota ve Ronkainen. *a.g.e.*, s. 663

Bugüne kadar yapılmış olan en büyük takas anlaşmalarından biri Occidental Petrol Şirketi ile Sovyetler Birliği arasındaki anlaşmadır. Bu anlaşmaya göre Occidental Petrol Şirketi, Sovyetler Birliğine süperfosforik acid verecek ve karşılığında Amonyum urea ve potas alacaktır. 2 yıl sürecek olan bu anlaşmanın değeri ise \$20 milyardır.<sup>59</sup> Bu anlaşma içerisinde para el değiştirmedeği gibi herhengi bir 3. tarafta anlaşma içerisine dahil edilmemiştir. Açıkça görüleceği üzere bu takas işleminde satıcı konumunda olan Occidental Petrol Şirketi, bu takas ticareti içerisinde yer alan malların fiyatını, şirketin bu mallar için para karşılığı yapmış olduğu ticaret durumunda kullanmış olduğu fiyat ile eşit seviyelerde olacak şekilde düzenlemelidir. Bunun ötesinde takasın pazarlık aşamasında satıcının pazar durumları ve malının pazarda geçerli olan fiyatı hakkında bilgi sahibi olması gereklidir.

1996 yılında Amerika'da gerçekleştirilen takas faaliyetlerinin hacminin \$9 milyarın üzerinde olduğu Uluslararası Karşılıklı Ticaret Birliği tarafından belirtilmiştir. Yaklaşık çeyrek milyon firmanın Kuzey Amerika'da Takas faaliyetlerinde bulunmasına ilave olarak benzer takas faaliyetleri Kanada, Avrupa, Avustralya, Yeni Zellanda ve G. Afrika'da da aktif bir şekilde mevcuttur. Uluslararası Ticaret Birliği (IRTA) İzlanda'dan, Rusya'ya, Şili'den Türkiye'ye, Almanya'dan Avustralya'ya kadar uzanan ülkelerdeki takas şirketlerini içermektedir.<sup>60</sup>

Rusya'daki takas faaliyetleri firmaların likidite sıkıntıları ile açıklanabilir. Takasın Rusya'da çok hızlı bir şekilde büyümesi süpriz bir durumdur. 1992 yılında takasın endüstriyel satışlardaki kullanımını %5 seviyelerinde iken, 1998 yılına gelindiğinde bu oran %55'ler mertebelerine ulaşmıştır.<sup>61</sup> Takas, finansal sıkıntılar ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Bununla beraber mikro-ekonomik analizler likidite sıkıntısının ardındaki gerçeğin firmanın durumuna göre değişiklik göstereceğini ortaya koymaktadır. İyi bir ekonomik duruma sahip olan

<sup>59</sup> Cateora, a.g.e., s. 558.

<sup>60</sup> Verzariu, a.g.e., s. 7.

<sup>61</sup> Brana ve Maurel, a.g.e., s. 3.

fakat karşı seçim problemi ile karşı karşıya olan ve banka kredisi bulma şansı olmayan şirketlerde takas, kısa dönemli kredi gibidir. Yüksek enflasyonun hakim olduğu Rusya'da takas çok gerçekçi olabilir. Bu aynı zamanda resmi olmayan ekonominin bir sonucu olabilir; özellikle vergiden kaçma arzusu.

Rusya'da ilk olarak takasın kullanılması yüksek enflasyon oranına karşı doğal bir tepki olarak görülmekteydi. Çünkü enflasyonun yüksek olduğu zamanlarda, paranın elde tutulmasının fırsat maliyetleri artar ve takas, paranın yerini alır.

Rus Devlet İstatistik Komitesine göre, 1992 yılında Takas Ticareti tüm Rusya'nın ihracatının %8'i seviyesinde iken bu oran 1993 yılında %11,5 (\$4,9 milyar) seviyelerine yükselmiştir. <sup>62</sup>

Takas anlaşmaları ile ilgili diğer örnekler aşağıda verilmektedir.

- İran ile Yeni Zellanda arasında gerçekleştirilen anlaşma ile İran, Yeni Zellanda'dan \$200 milyon değerinde et alımı gerçekleştiriyor ve karşılığında ise İran yaklaşık olarak aynı değerdeki ham petrolü Yeni Zellanda'ya gönderiyor. <sup>63</sup>
- Pepsi şirketi ile Rusya arasında gerçekleştirilen takas anlaşması, alkolsüz içecekler ile votkanın takasını içermektedir. Pepsi şirketi Rusyaya Alkolsüz içecekler göndermekte ve karşılığında da Rusya'dan Votka alımı yapmaktadır. <sup>64</sup>

### 1.5. Takas Sistemi

Takas Sistemi firmaların bir araya gelerek oturdukları bir pazardır. Takas Sistemi, takas pazarını oluşturan firmaların arz ve talepleri ile işler. Takas

<sup>62</sup> Verzariu, a.g.e., s. 15

<sup>63</sup> "New Restrictions on World Trade" **Business Week**, (July 19, 1982), s. 128.

<sup>64</sup> Hertzfeld, Jeffrey M. "Joint Ventures: Saving the Soviets From Perestroika ", **Harvard Business Review**, (January – February 1991), s.91.

Sistemi ile çalışan bir firma, Takas Ortak Pazarından satın aldığı malların ve hizmetlerin bedelini, ürettiği veya ticaretini yaptığı ürünleri Takas Ortak Pazarında satarak öder. Takas Pazarına ürün satan firma, bedelini Takas pazarında satışa sunulmuş mallar ve hizmetler listesinden dilediğini satın alarak tahsil eder.

Takas Sistemi ile çalışan üye firmaların, Takas Pazarındaki alım ve satım işlemleri, bir Takas Sistemi Şirketi örneğin, Türk Takas, tarafından açılan Cari Hesaplarına kaydedilir.

Takas Sistemi, üye firmaların arzlarının satışı ve taleplerinin karşılanması esasında çalışır ve talepler için ilgili firmaları Takas Pazarında birlikte çalışmaya davet ederek büyür. Derinliği ve genişliği çalıştıkça artan bir Ortak Pazardır.

Her firma satmak istediği malların ve hizmetlerin listesini Takas Ortak Pazarına sunar. Her firma ihtiyaçlarını Takas Ortak Pazarında bulunan üye firmaların satışa sundukları mallardan ve hizmetlerden karşılar. Takas Ortak Pazarı, üye firmaların taleplerinin karşılanması amacıyla yeni üyelerin katılımı ile her geçen gün büyümekte ve Pazarda arz edilen ürün portföyü zenginleşmektedir.

Takas Sistemi ile ürün satın alan firma nakit ödeme yapmaz; sisteme Amerikan Doları ile borçlanır. Borcunu genellikle 12 aylık vadede Takas Ortak Pazarından gelen müşterilere satış yaparak kendi ürünü ile öder. Ürünü ile ödeme yapmaz ise borcunu 12 ay sonunda nakit öder. Bu durumda üye firma 12 ay vadeli sıfır faizli dolar kredisi kullanır. İhtiyaçları için Takas Sistemini kullanan firma, sistemi kullandığı oranda nakit tasarruf eder, aynı oranda işletme sermayesi ihtiyacını aşağı çeker. Takas sistemi en kolay stok satış sistemidir. İhtiyaçlarını Takas Ortak Pazarından karşılayarak borçlanan firma öncelikle stoktaki ürünlerini pazara sunarak geri ödeme yapar. Böylelikle hem stok maliyetinden kurtulur, hem de aynı oranda cirosunu artırarak kâr eder. Bunun yanısıra Takas Sistemi güvenli bir ortak pazardır. Ülkemizde

enflasyondan, arz-talep daralmasından, stokların kabarmasından, tahsilat güçlüklerinden ya da pazar kaybından etkilenmeyen iş adamı yok gibidir.

Takas Ortak Pazarı; araştırılmış, teminatları alınmış, güvenilirliği kefalet altında bulunan firmalardan oluşmaktadır. Bu kuruluşlar, pazarın ürkütücü şartlarından en az etkilenen sayılı işletmeler arasında yer almaktadırlar. En etkili atıl kapasite değerlendirme yöntemlerinden biridir. Takas Ortak Pazarında yer alan firma, pazardan gelen sürekli ve güvenilir talebi karşılamak için atıl kapasitesini değerlendirir. Atıl kapasiteyi harekete geçirmek için gerekli finansmanı, Takas Ortak Pazarı sağlamaktadır.

En kolay yeni pazarlara ulaşma ve yeni müşteriler kazanma sistemidir. Takas Ortak Pazarına giren firma veya ülke, pazarlama yapmak için herhangi bir uğraş ve maliyete girmeden pazardaki firmaların talebi ile karşılaşır; hiç tanımadığı müşterilere kolaylıkla satış yapar. Tahsilat riski yoktur, güvenilir satış sistemidir. Takas Ortak Pazarına satış yapan firmanın alacağı, Takas Sistemi kuruluşunun garantörlüğü altındadır ve firma, ihtiyaçlarını Pazardaki firmaların satışa sunduğu ürünleri satın alarak tahsil eder. Takas Ortak Pazarının para birimi Amerikan Dolarıdır. Üyeler Amerikan Doları ile alış ve satış yaparlar. Takas Ortak Pazarı enflasyondan, kısa vadeli talep yetersizliğinden, piyasadaki likidite sıkışıklığından etkilenmez.

Pazarda her sektör ve talep için arz talep dengesi gözetilir. Takas Ortak Pazarında sadece üyelerin işlem yapabilmesi ve ancak Pazarın ihtiyaç duyduğu firmaların Pazara alınması, üyelere güvenli ve sürekli satış yapma imkanı sağlar.

İşletmeleri piyasanın görünmeyen ve kontrol edilemeyen risklerinden ve rekabetin zarar ettirici keskinliğinden korur. Takas Ortak Pazarına istihbaratı yapılmış sağlıklı firmalar üye yapılır. Pazarda serbest piyasa ekonomisi şartları geçerlidir. Ürünlerin fiyatı, kalitesi ve teslimat şartları, alıcı ve satıcı arasında belirlenir. Üye firmalar, her sektörde rekabet ortamını sağlayacak sayıda satıcı ile karşılaşılırlar. Ancak, Pazarda arz talep dengesi gözetildiğinden; aynı ürünü

üreten, zarar ettirici rekabet teşkil edecek sayıda üyeye izin verilmez. Takas Pazarında firmalar reel fiyatlar ile alım, reel fiyatlar ile satış yaparlar.

### **1.5.1. Takas Sisteminin Avantajları**

Takas Sistemi içerisine dahil olarak bu sistem içinde yer alan diğer kuruluşlar ile takas ticareti yapan şirket bir çok avantajlar elde etmektedir. Bu avantajlar sırası ile aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

- **Satışları Artırmaktadır**

Üye firmalar Takas sistemi ile satış yaptıkları oranda cirolarını artırmaktadırlar. Takas sistemi ile gerçekleşen satışlar planlanmamış işlemler olduğu için üyeler hiç beklemedikleri kazançlara sahip olmaktadır.

- **Kârı Artırmaktadır**

Takas sistemi ile satış yapan firma ürününü brüt kâr marjı ile satmaktadır. Firmalar, sabit işletme giderlerini normal ticari faaliyetleri için daha önceden yaptığından Takas sistemi ile yaptığı satış için ek masraf yapmamaktadırlar. Stoklardaki ürün, ek hiç bir gider olmaksızın (telefon, personel, tanıtım-reklam, vb.) Takas sistemi ile satıldığından normal satışlara oranla daha yüksek bir kâr marjı gerçekleşmektedir.

- **Yeni Pazarlar - Yeni Müşteriler Bulmaktadır**

Takas sistemi özel bir kulüp gibi çalışmaktadır. Alışveriş ancak sisteme üye olan firmalar arasında gerçekleşmektedir. Takas Sistemi ile bir ticari işlemin gerçekleşmesi demek; bir Takas üyesi alım yaparken, bir başka Takas üyesinin satış yapması demektir. Takas üyeleri hiç tanımadıkları ve normal şartlarda satış yapma imkanına sahip olmadıkları müşterilerle tanışarak alışveriş yapmaktadırlar.

- **Atıl Kapasite Değerlendirilir**

Takas Sistemi ile çalışan firmalar, Takas sistemine, hangi ürünlerini hangi miktarda satışa sunacaklarına kendileri karar vermektedirler. İstediklerinde arz bilgilerinde değişiklikler yapmaktadırlar. Üyeler, sisteme öncelikle stokta bulunan ürünlerini ve değerlendirilemeyen atıl kapasiteyi sunmaktadırlar. Firmalar, normal ticari faaliyetlerini yine devam ettirdiklerinden Takas sistemi ile ek satış yapma arayışında olmaktadır.

- **% 100 Tahsilat Garantisi sağlar**

Takas sisteminde üyeler Takas sistemi güvencesinde satış yapmaktadırlar. Takas sistemi şirketi onayı ile satış yaptıklarında alacaklarının garantörü Takas sistemi Şirketi'dir. Satış yaptıkları firma iflas dahi etse, alacaklarını sistem üyesi diğer firmaların ürünlerinden satın alarak tahsil etmektedirler.

- **Ücretsiz ve Etkin Reklam sağlar**

Üye firmanın ürünleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler sistematik bir şekilde Takas Bilgi Bankasına kaydedilmektedir. İnternet ortamında çalışan Takas programı ile bilgiler, sistem üyesi bütün firmaların kullanımına sunulmaktadır. Arz ile ilgili bilgilerin her an değiştirilebilir olması üyeye, ürünlerinin tanıtımında bir sene boyunca ücretsiz kullanabileceği dinamik Takas pazarını sunmaktadır.

- **Güvenli, kolay ihracat sağlar**

Takas Sistemi Şirketinin uluslararası pazarlarda Takas sistemini birlikte uygulamak için anlaşma imzaladığı diğer Takas şirketleri, dünyanın her yerinde Takas ticareti yapan binlerce üyenin taleplerini sunmaktadır. Takas üyeleri interneti kullanarak diğer ülkelerdeki Takas sistemi üyelerini tanıma ve dış ticaret riskleriyle karşılaşmadan ihracat yapma imkanına sahiptirler.

- **En kolay stok satış sistemidir**

İhtiyaçlarını Takas Pazarından karşılayarak borçlanan firma öncelikle stoktaki ürünlerini pazara sunarak geri ödeme yapar. Böylelikle hem stok maliyetinden kurtulur, hem de aynı oranda cirosunu artırarak kar elde eder.

- **En etkili atıl kapasite değerlendirme sistemidir**

Takas Pazarında yer alan firma, pazardan gelen sürekli ve güvenilir talebi karşılamak için atıl kapasitesini değerlendirir. Atıl kapasiteyi harekete geçirmek için gerekli finansmanı, Takas Pazarı sağlamaktadır.

En kolay yeni pazarlara ulaşma ve yeni müşteriler kazanma sistemidir. Takas Pazarına giren firma veya ülke, pazarlama yapmak için herhangi bir uğraş ve maliyete girmeden pazardaki firmaların talebi ile karşılaşır; hiç tanımadığı müşterilere kolaylıkla satış yapar.

### **1.5.2. Takas Sisteminin Çalışma Prensipleri**

Takas Sisteminin çalışma prensipleri aşağıda maddeler halinde anlatılmaya çalışılmıştır.

i. Takas Sistemine üye olma kararını veren firma/şirket, üyelik sözleşmesini imzalamak için Takas Sistemi Kuruluşu (örneğin Türk Barter veya İhlas Barter) ile bir araya gelir ve sözleşme imzalanır.

ii. Takas Ortak Pazarına girmek, ihtiyaçlarını Takas sistemi ile karşılamak veya ürünlerini mutlaka Takas Sistemi ile satmak demek değildir. Üyeler uygun gördükleri ürünleri Takas Pazarına sunarlar; yine uygun gördükleri ürünleri Takas Pazarından satın alırlar.

iii. Bir firma Takas Pazarına satışını yaptığı ürünlerin tamamını sunabileceği gibi bazılarını sunup bazılarını sunmayabilir. Hatta geçici bir süre için arzını tamamen geri çekebilir. Hangi formülde ürününü Takas Pazarına arz ediyor olursa olsun her durumda Takas Sistemi Şirketi İşlem Merkezini veya

Broker'ını yazılı olarak bilgilendirir. Üye firma, Takas Sistem Kuruluşuna bilgi vermeden arz listesi ile ilgili değişiklik yapamaz, gelen talepleri geri çeviremez; ürünümü arz etmiyorum diyemez; satış gerçekleşmemesi için yüksek fiyat, geç teslimat veya hatalı mal teklif edemez.

iv. Takas Ortak Pazarında fiyat, alıcı ve satıcı arasında karşılıklı görüşülerek belirlenir. Takas işlemlerinde peşin fiyatın geçerli olması esastır. Takas Sistemi Kuruluşu, takas işlemlerinde gerçekleşen fiyata müdahale etmez ancak piyasada geçerli uygun fiyat olmasını gözetir. Uygun fiyat, ürünün normal şartlardaki peşin satış fiyatıdır. Liste fiyatı olarak da yorumlanabilir. Özel iskontolar, spot piyasası fiyatları Takas Pazarında uygulanan fiyat için ölçü kabul edilmez. Üye firmalar açıkça, belirli bir şekilde ürünlerine yüksek fiyat talep edemezler, alıcı firmalar fiyatın yüksek olduğunu bilerek Takas işlemi yapamazlar. Gerçekleşen yüksek fiyatlı bir Takas işleminde satıcı kadar fiyata razı olan alıcı da aynı derecede kusurludur. Satıcılar Takas işlemlerinden Takas Sistemi Kuruluşunun aldığı komisyon oranlarını ürün fiyatına dahil edemezler.

v. Takas Sistemi Kuruluşunun onayı ile "Kısmi Takas" yapılabilir ancak hiç bir zaman Takas yapılan oran % 50'nin altına inmez.

vi. Firmalar ancak Takas Ortak Pazarına sunulmuş ürünleri Takas Sistemi ile satın alırlar. Bunun içindir ki, üye olurken veya işlem yaparken sistemde bulunan malları ve hizmetleri öğrenmek en doğal haklarıdır. Üye olan bir firmanın, ürettiği veya sattığı bütün ürünleri Takas Pazarına arz etmeyebileceğide dikkate alınmalıdır. Böylelikle, doğrulanmamış bilgilerle, zan ederek, tahmin ederek yapılan işlemler sonucu, üye firmaların (olursa) mağduriyetinden Takas Sistemi Kuruluşu sorumlu değildir.

vii. Takas Sistemi Şirketi, üye firmaların Takas Pazarında karşılaştıkları problemleri, üyeleri Takas Sistemi Şirketi Yönetim kurulu tarafından seçilen Takas Ticaret Kurulu'nda görüşerek değerlendirir. Üye firmaların şikayete konu olan söz ve davranışları, Takas Sistemi Şirketi Genel Üyelik Sözleşmesi ve Takas Ticaret Kuralları dikkate alınarak incelenir ve uygulanacak cezai müeyyideler belirlenerek taraflara yazılı olarak bildirilir. Şikayete konu olan söz ve davranışın Takas Ticaret Kurulu'nda görüşülebilmesi, ancak, şikayetin yazılı yapılması, şikayet konusunun araştırılması ve doğruluğunun teyiti durumunda

mümkün olacaktır. Takas Ticaret Kurulu, şikayet eden ve şikayet edilen tarafları Takas Sistemi Kuruluşu Genel Merkezine bilgi almak amacıyla davet edebilir; bu durumda tarafların gelip bilgi vermesi şarttır.

## 2. KLİRİNG

Dört taraflı takas işleminde aracı olarak iki ülkenin merkez bankaları veya yetkili bankalarının yer alması durumunda gerçekleşen işleme “**Kliring**” adı verilir. Bu uygulama ile, dört taraflı takastaki aynı ülke ithalatçı ve ihracatçıların birbirlerini arayıp bulma ve tek tek anlaşma yapmaları gibi uzun ve pahalı bir prosedür ortadan kalkmaktadır.<sup>65</sup> Araya giren merkez bankalarında açılan kliring hesaplarına ithalatçılarca ülke parası cinsinden yatırılan ithalat bedelleri, ihracatçıların alacaklarını karşılamakta, diğer ülkeden döviz transferine gerek kalmamaktadır. Diğer bir anlatımla, ülkelerin paraları konvertibl olmasa dahi ödeme aracı olarak kullanılabilir.

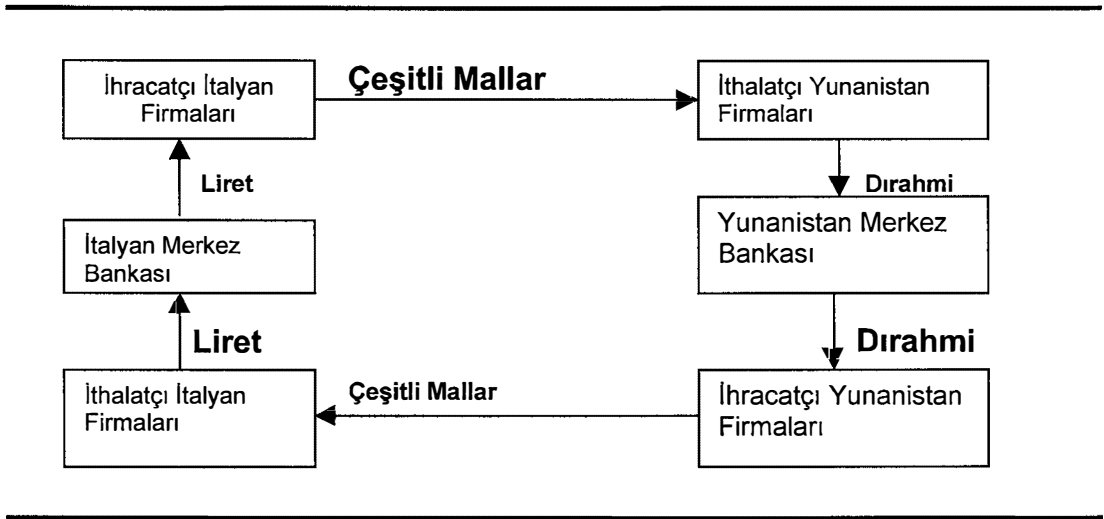
A ve B gibi iki ülke arasında yapılan bir kliring işlemi örnek olarak ele alındığında; öncelikle iki ülke hükümetleri arasında, bu ticaretin esaslarını ve süresini belirleyen bir ikili ticaret veya ödemeler anlaşması imzalanması gereklidir. İki ülkenin ihracatçı ve ithalatçı firmaları bu esaslar çerçevesinde, A ve B merkez bankalarının aracılığı ile karşılıklı ticaret işlemlerini gerçekleştirirler. Sistem basit olarak şöyle işlemektedir; ihracatçı A firmaları ithalatçı B firmalarına mal verirler. B firmaları kendi merkez bankalarına, A'dan aldıkları mal karşılığı kendi paralarını yatırır. B merkez bankası, bu parayı kliring hesabında tutar. Bu arada ithalatçı A firmaları da ihracatçı B şirketlerinden mal alır ve karşılığında A merkez bankasına kendi parasını yatırır. Her iki ülkenin ihracatçıları, kendi merkez bankalarından sattıkları mal karşılığını kendi paraları cinsinden alırlar. Bu ticaret şeklinde, ilgili ülkeler arası protokol önemlidir. Genellikle ülkelerin ticaret heyetleri periyodik olarak bir araya gelip o dönemde takas edilecek malların listesini müzakere ederler. İhraç ve ithal

<sup>65</sup> Oktay, a.g.e., s.23

malları iki ayrı listede yayınlanır. Kliring anlaşmaları ile ülkeler arasında dengeli ikili ticaret ilişkisi kurmak amaçlanır ancak kliring hesapları çeşitli nedenlerle taraflardan biri aleyhine açık verebilir. Bu durumda ihracatçıların zarara uğramasını önlemek için ihracatçı ülkenin merkez bankası belli bir limite kadar beklemeden ödeme yapabilir.

Kliring anlaşmaları Şekil 6 ile anlatılmaya çalışılmıştır.

**Şekil 6. Kliring Yöntemi İle Karşılıklı Ticaret**



Nüvit Oktay, *Karşılıklı Ticaret Sistemi Dünyadaki ve Türkiye'deki Uygulaması* (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987) s. 24

### 3. KARŞILIKLI SATIN ALMA

Karşılıklı Ticaretin bu şekli, paralel ticaret veya paralel takas (değiş-tokuş) olarak adlandırılabilir. İhracatçının, verilen süre içerisinde -genellikle 1 yıl- alıcıdan karşılıklı alımı yapmayı kabul ettiği Karşılıklı Ticaret şekli olarak da tanımlanabilir. Karşılıklı satın alma, 2 sözleşme üzerinde anlaşmaya varılmasını gerektirir ve birinci sözleşmenin ikinci sözleşmeye koşullu olması söz konusudur. Birinci sözleşme ilk satış için, ikinci sözleşme ise karşılık alımı içindir. Herbir sözleşme, temel olarak ödemelerin para ile yapılmasını gerektirir. Karşılıklı Alım anlaşması ihracatçının alacağı miktarı para olarak almasına

imkan sağlar ve karşılık alımı yapmak zorunda olduğu mallara pazar bulabilmesi için ihracatçıya zaman sağlar.<sup>66</sup>

Muhtemelen Karşılıklı Ticaretin en sık kullanılan türüdür. Satıcı, daha önceden alıcı ile anlaşmış oldukları fiyattan malları alıcıya satar ve alıcı ödemeyi para olarak gerçekleştirir. Bu noktaya kadar gerçekleştirilen faaliyetler anlaşmanın birinci sözleşmesi içerisinde yer alır. Bununla birlikte birinci sözleşmenin geçerliliği ikinci sözleşmenin de gerçekleşmesine bağlıdır. İkinci sözleşme kapsamında roller değişir ve birinci sözleşmede satıcı rolünde olan taraf alıcı rolündeki taraftan, ilk sözleşmedeki parasal değer ile aynı değerde veya önceden belirlenen bir oranında mal veya hizmet alımı yapar.

Karşılıklı Alım bazı zamanlarda Offset ticareti olarak da isimlendirilebilmektedir ve ekonomik açıdan zayıf ülkeler arasında giderek daha fazla yaygınlaşmaktadır. Satışı gerçekleştiren şirket için daha ekonomik hale getirmek için Karşılıklı Ticaretin veya Offset anlaşmalarının çeşitli varyasyonları geliştirilmektedir. Örneğin Lockheed Şirketi, Karşılıklı Ticaret anlaşması yapılmadan Offset ticaret kredisi oluşturma çalışmalarında bulunmaktadır. Şirket bilmektedir ki Karşılıklı Ticaretin bir türü üzerinde anlaşmaya varılacak ve Kore'ye deniz uçakları satışı gerçekleştirilecek. Bir Kore firması olan Hyundai, Hyundai kişisel bilgisayarlarının satışına yardımcı olabilecek fırsatları aktif bir şekilde araştırmaktadır, bununla birlikte Kore'nin uçakları Lockheed firmasından alacağına bir garantisi yoktur. 20 yıldan daha uzun bir süredir Lockheed firması, toplamda \$1,3 milyar doları aşan Karşılıklı Ticaret anlaşmalarına imza atmıştır ve bu anlaşmalar içerisinde otomotiv parçalarından tekstil ürünlerine ve kilimden domatese herşey yer almıştır.<sup>67</sup>

Karşılıklı satın almayı oluşturan satışta ödeme dövizlidir. Döviz karşılığı ihracat ve ithalatta kullanılan tüm uluslararası ticaret yöntemleri karşılıklı satın alma tekniği ile ticarete de kullanılabilir. Ayrıca sanki normal ihracat

<sup>66</sup> Toyne ve Walters, a.g.e., s. 599.

<sup>67</sup> Cateora, a.g.e., s. 560

veya ithalat işlemi gerçekleştiriyormuş gibi davranarak bankalardan kredi alabilmek, dış ticaret sigortasından tam olarak istifade edebilmek mümkün olabilmektedir. Şüphesiz bu sırada ihracat ve ithalat işlemi birbirine bağlayan protokolden bahsedilmemektedir. Kredi alma veya sigortalama için birbirinden bağımsız olarak ihracatta veya ithalatta ayrı ayrı başvuruda bulunmaktadır.

Karşılıklı satın alma anlaşmalarında karşı satın alınan mal değerinin orijinal satışa konu mal değerine oranına, Karşılıklı satın alma oranı adı verilir ve aşağıda yer alan formül ile ifade edilir.

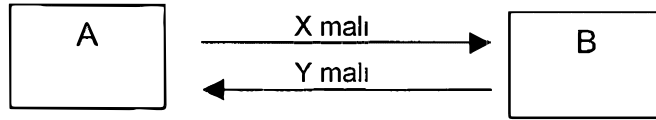
$$\text{Karşılıklı Satın Alma Oranı} = \frac{\text{KSA'sı Yapılan Mal Değeri}}{\text{Orijinal Satışta İhraç Edilen Mal Değeri}} \times 100$$

Karşılıklı satın alma oranının büyüklüğünü etkileyen başlıca iki faktör vardır. Birincisi ihraç edilen malların ithalatçı ülke açısından öncelik derecesi, ikincisi ise karşılıklı satın almaya konu olan malların niteliğidir.

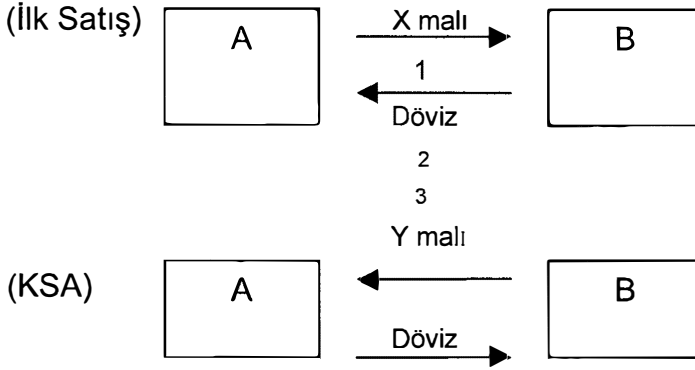
Karşılıklı Satın Almanın, diğer bir Karşılıklı Ticaret faaliyeti olan Takas ile karşılaştırılmasının yapılması konunun daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olacaktır. Şekil 7. Takas ve Karşılıklı Satın Almanın karşılaştırılmasını özetlemektedir.

## Şekil 7. Takas ve Karşılıklı Satın Almanın Karşılaştırılması

### TAKAS ANLAŞMASI



### KARŞILIKLI SATIN ALMA ANLAŞMASI



Nüvit Oktay, *Karşılıklı Ticaret Sistemi Dünyadaki ve Türkiye'deki Uygulaması* (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987) s. 24

McDonall Douglas Şirketi de aktif olarak Karşılıklı Alım anlaşmaları faaliyetlerinde bulunan diğer bir şirkettir. Şirket, Yugoslavya Hükümetinin ihtiyaç duyduğu \$100 milyon değerindeki DC-9 nakliye uçaklarının satışını Karşılıklı Alım Anlaşması dahilinde gerçekleştirmiştir. Karşılıklı Alım anlaşması dahilinde gerçekleştirilen bu satış karşılığında, McDonall Douglas \$25 milyon değerinde Yugoslavya imali çeşitli ürünleri almakla yükümlü olmuştur.

Avrupa'da yer alan inşaat ve mühenslik şirketi Lurgi, D. Almanya'da Methanol tesisi inşaa eder. 400 bin DM'lık tesis inşaatı sözleşmesine karşılık olarak Lurgi, tesisin yıllık 800,000 tonluk üretiminin 408,000 tonunu alacaktır.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Terpstra ve Sarathy, a.g.e., s.584.

Kanada hükümeti , McDonnell firmasından \$ 2,4 milyar dolar değerinde F-18 uçakları satın almıştır. McDonnell firması ise Kanada'ya \$ 2,9 milyar değerindeki mal ve hizmetler için müşteri bulması konusunda yardımda bulunmuştur. <sup>69</sup> Yugoslavya, ülke içerisinde yer alan otomobil fabrikalarına parça satışı yapan otomobil üreticilerine, satış miktarı değerindeki Yugoslav mal veya hizmetlerini alma zorunluluğu getirmiştir. <sup>70</sup> Brezilya, açmış olduğu \$ 130 milyon değerindeki uydu ihalesini kazanacak olan firmaya, aynı değerdeki Brezilya ürünlerini alma zorunluluğunu getirmiştir. İhaleyi Kanada'lı Spar Aerospace firması ile Hughes Aircraft firmaları ortak olarak kazanmışlar ve eşit değerdeki Brezilya ürünlerini Kanada'ya ihraç etme yükümlülüğünü kabul etmişlerdir. <sup>71</sup> Irak, İtalyan devlet şirketi Italcanti'den \$ 1,5 milyar değerinde Fırkateyn alımı yapmış ve ödemeyi para olarak gerçekleştirmiştir. Karşılığında İtalya'nın diğer bir devlet petrol şirketi ise Irak'dan ham petrol alımı yapmış ve tabiki bu alımın karşılığı para olarak ödenmiştir. <sup>72</sup> Rusya, Japon Komatsu ve Mitsubishi firmalarından inşaat makinası satın almış ve Japonlarsa Rusya'dan Sibirya kerestesi alımı yapmışlardır. <sup>73</sup> Kolombiya, araç tedarikçilerine kahvesini önermiştir. İspanya devlet şirketi ise bu teklifi İspanyol ENESA otobüsleri satışına karşılık kabul etmiştir. <sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> "New Restrictions on World Trade" *Business Week*, (July 19, 1982), s. 129.

<sup>70</sup> Aynı. S. 129.

<sup>71</sup> Aynı. S. 129.

<sup>72</sup> Aynı. S. 129.

<sup>73</sup> Aynı. S. 129.

<sup>74</sup> Aynı. S. 129.

#### 4. GERİ ALIM veya TAZMİN

Karşılıklı Ticaret' in diğer bir yaygın şekli de Geri alım ( Terse Alım ) veya diğer bir tabirle tazminat' ır. Taraflardan biri diğerine teknoloji, ekipman veya üretim tesisi kurulmasını sağlayacak, diğer taraf ise bu teknoloji, ekipman veya tesisi kullanarak üretim gerçekleştirebilecek ve üretimini gerçekleştirmiş olduğu malların bir bölümünü teknoloji ve ekipman sağlayan diğer tarafa vererek sağlanan teknoloji ve ekipmanın karşılığını vermiş diğer bir anlatımla tazminatını vermiş olacaktır. Bu tür anlaşmalar çoğunlukla basit barter anlaşmalarına oranla daha büyük miktarlarda zaman, para ve ürünleri içerir. <sup>75</sup>

Geri alım, ilk olarak komünist ülkelerin, verimli ve karlı kaynaklara özel sektörün, özellikle yabancı özel sektörlerin sahip olmasına izin vermek istememelerine yani izin verme konusunda gönülsüz olmalarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Geri alım anlaşmalarına örnek olarak Levi's Strauss firması ile Macaristan arasındaki anlaşma verilebilir. Levi's Strauss firması, teknolojisini, bilgi birikimini ve trade mark'ını Macaristan'a transfer etmiştir. Macaristan firması buna karşılık Levi's Strauss ürünlerinin üretimine başlamıştır. Üretimin bir kısmı Macaristan sınırları içerisinde satılmış ve geri kalan kısmı Levi's Strauss firmasının Macaristan'a gerçekleştirmiş olduğu teknoloji transferinin bir karşılığı olarak Batı Avrupa Ülkelerinde yine Levi's Strauss firması tarafından pazarlanmıştır. Geçtiğimiz on yıl içerisinde benzer geri alım anlaşmaları birçok gelişmekte olan ve yeni endüstrileşmiş olan uluslar tarafından da uygulanmıştır. <sup>76</sup>

Geri alımda da yine iki adet paralel sözleşme vardır. Birinci sözleşmede, tedarikçi tesis kurma veya teknik, yönetsel ya da dağıtım konularında uzmanlık desteğini sağlamayı kabul eder ve tüm bunların karşılığını teslimat anında nakit olarak alır. İkinci sözleşmede ise tedarikçi başlangıçta yapmış olduğu satış tutarına eşit olacak şekilde, alıcının tesisinde gerçekleştirilen

<sup>75</sup> Czinkota ve Ronkainen. a.g.e., s. 662.

<sup>76</sup> Aynı, s. 662.

üretimin bir kısmını para karşılığında 20 yıllık bir periyodu aşmayacak şekilde satın almayı kabul eder.<sup>77</sup>

Genel olarak Geri alım anlaşmaları aşağıdaki iki durumdan birini içermektedir.

- Satıcı, üretim sonrasında elde edilen çıktıların belirli bir miktarını kısmi ödeme olarak kabul eder veya satıcı satış tutarının tamamını alıcı taraftan başta tahsil eder fakat üretim sonrasında elde edilecek çıktılarının belirli bir oranını almayı taahhüt eder. Örneğin; bir Amerikan çiftlik malzemeleri üreticisi, Polonya'ya traktör üretim tesisi satar ve bu satışın karşılığının bir kısmını para olarak, kalan kısmını da Polonya imalatı traktör olarak alır.<sup>78</sup>

- Diğer bir örnek, General Motors şirketi, Brezilya'da otomobil üretim tesisi kurmuştur ve karşılık olarak bu tesiste üretilen otomobilleri almıştır.

Geri -Alım anlaşmaları, dünyada talebin olduğu fakat arzın olmadığı yerlerde tamamlayıcı, bütünleyici destek sağlamaktadır.

Birçok batılı firma, Sovyetler Birliğinde Kimyasal Tesisler inşaa etmişlerdir ve karşılık olarak Sovyetler Birliğinin bu tesislerde ürettiği kimyasallar ile 20 yıla kadar olan zaman döneminde ödeme yapmasını kabul etmişlerdir.<sup>79</sup>

Geri alım anlaşmalarına Türkiye'den bir örnek olarak, F-16 programı kapsamında TAI (Turkish Aerospace Industries) tesislerinde üretilen savaş uçaklarının bir bölümünün, yapılan geri alım anlaşması çerçevesinde ABD'li Lockheed-Martin (daha önce General Dynamics) tarafından satın alınması verilebilir.

<sup>77</sup> Keagon, a.g.e., s. 551.

<sup>78</sup> Cateora, a.g.e., s. 561.

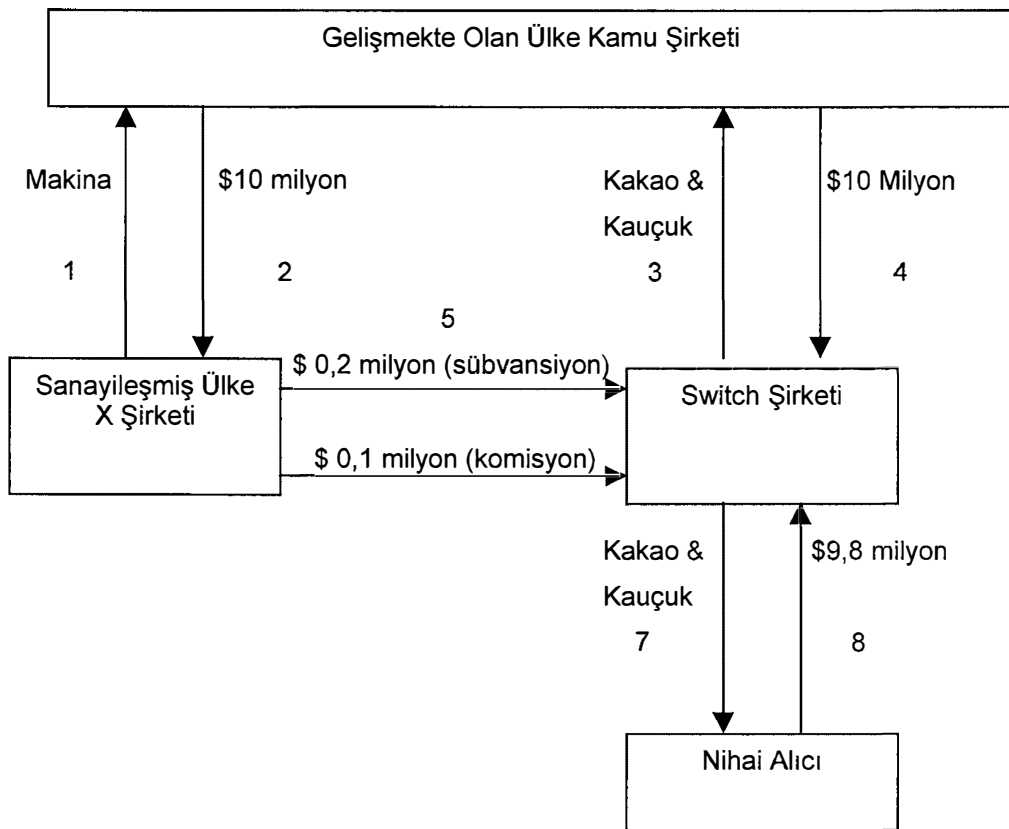
<sup>79</sup> Toyne ve Walters, a.g.e., s. 599.

## 5. SWITCH (ÜÇLÜ TİCARET)

II. Dünya Savaşı'ndan sonra özellikle İsviçre ve Avusturya'da yerleşik Switch Şirketlerince başlatılan ve geliştirilen Switch işlemleri en çok Doğu-Batı ve Kuzey-Güney ticaretinde görülür. Herhangi bir Karşılıklı Satın Alma anlaşması uyarınca, bir Batılı firmanın ihracatından sonra Doğu Bloku Ülkesi'nin veya bir gelişmekte olan ülkenin mallarının karşı satın alınması sırasında ortaya çıkar. Karşılıklı satın alma anlaşması sonrasında mallarını teslim alan firma onları satamazsa, bir Batılı Switch Şirketi'ne belli bir fiyat indirimini yaparak devreder, karşılığında nakite (döviz) kavuşur. Switch şirketi ise geliştirdiği şirketler ağı ve şahıslar arası ilişkileri sebebiyle fiyat indirimli Karşılıklı Satın alma malları için hazır pazarlara sahiptir. Bu pazarlarda döviz karşılığı satış yapılabilirse işlemler zinciri sona erer. Eğer potansiyel müşteri dövizle ödeme yapamayıp ülkesinde üretilen mallarla ödeme teklifinde bulunursa, şirket bu yeni malları elindeki mallar karşılığında alıp bu defa bu mallar için müşteri aramaya devam eder. Sonuçta nihai dövizle ödeme ile orijinal malların maliyeti arasındaki fark Switch şirketi'nin karını oluşturur. Bu işlemler bazen bir yılı aşkın bir süre alabilir. Bu mekanizma, Karşılıklı Ticareti veya takası yapılan mallar için ikincil bir pazar sağlar ve takastaki ve Karşılıklı Ticaretteki fazla esnek olmama durumlarını azaltır.

Switch (Üçlü Ticaret) bir örnek ile anlatılmaya çalışılırsa; gelişmekte olan ülkedeki makina ihalesini alan X şirketi %100 oranında karşılıklı satın alma taahhüdünde bulunmuş, ancak satın alacağı malları elden çıkarabileceği hazır bir alıcı olmadığı için bir Switch şirketinden yardım istemiştir. Switch şirketinin karı ise %2'lik fiyat indirimini ve %1 komisyonudur. X şirketi her iki şartı kabul etmiş ve karşılıklı satın alma anlaşması sonrasında teslim aldığı malları \$10 milyon'luk kakao ve kauçuk için Switch şirketi'ne toplam \$300,000 ödeme gerçekleştirmiştir.

### Şekil 8. Karşılıklı Satın Alma ve Switch Yöntemleri ile Karşılıklı Ticaret



Nüvit Oktay, *Karşılıklı Ticaret Sistemi Dünyadaki ve Türkiye'deki Uygulaması* (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987) s. 35

Switch Evleri Avrupa'da yoğun olarak Avusturya ve İsviçre'de bulunmaktadır. Switch-tüccarlarının ücretleri, malların pazar değerinin %5'i civarındadır, yüksek teknoloji ürünlerinde ise %30'lar mertebelerindedir. Switch-tüccarları, firmalar ve temas kurulacak kişiler ağlarını kendileri geliştirmektedirler ve genel merkezleri Viyana, Amsterdam, Hamburg ve Londra'dadır. Taraflardan birinin, teslim aldığı ürünlerin daha sonra switch vasıtasıyla daha düşük fiyatla satılacağına farkına varması durumunda, genel

olarak uygulanan yöntem, ürünlerin yüksek fiyatlandırılması veya birtakım özel maliyetler oluşturulmasıdır.<sup>80</sup>

#### **Avantajları:**

- Çok yönlü karaktere sahip olması nedeniyle fiyatlamada ve ticareti artırmada daha büyük bir ekonomik etkinlik arzeder.
- İndirimli fiyatlar yeni pazarların hızlı bir şekilde oluşmasını sağlar.
- Batılı firmalar Karşılıklı Ticaret anlaşması sonucunda teslim aldıkları malların pazarlaması konusundaki sorumlulukları üzerlerinden atmış olmaktadır.<sup>81</sup>

#### **Dezavantajları:**

- Switch dealer'ların ürünleri daha düşük fiyatlarla pazara arz etmeleri sonucu üreticilerin yaratmış oldukları pazarlarda meydana gelen dağılmalar.<sup>82</sup>
- Talep fazlası ürünlerin olması veya dünya pazarlarında ürünlerin satışında zorluk çekilmesi.
- Switching işlemlerinin doğasında yer alan karmaşıklık ve zorluk.

## **6. SWAP**

Swap, ilave ulaştırma maliyetlerinden kaçınmak için uluslararası satışlara konu olan malların veya hizmetlerin satıcılarını değiş-tokuş etme işlemlerine verilen addır.

Aşağıdaki şekilde Sovyetler Birliği - Küba ve Venezuela - Batı Almanya arasındaki petrol ticareti ile ilgili swap örneğini bulabilirsiniz. Bu anlaşmada Swap'e konu olan mal ham petroldür. Önceleri Akdeniz ve Atlantik Okyanusunu aşarak Sovyetler Birliği'nden Küba'ya ham petrol taşınmaktaydı, diğer taraftan Atlantik Okyanusunu ve Baltık Denizi'ni aşarak Venezuela'dan Batı Almanya'ya

<sup>80</sup> Keagon, a.g.e., s. 552

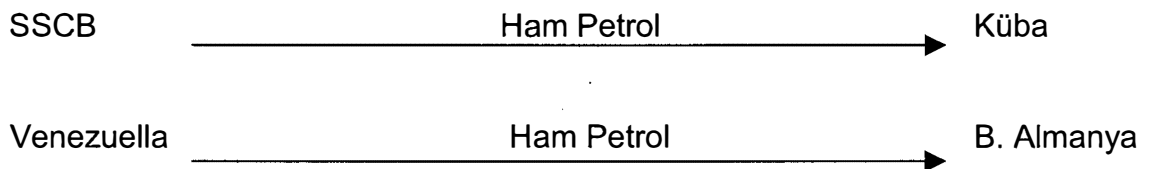
<sup>81</sup> Aynı, s. 562

<sup>82</sup> Aynı, s. 563

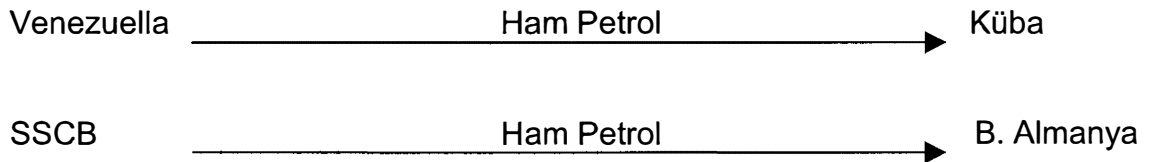
eşit kalitedeki ham petrol taşınmaktaydı. Swap anlaşması sonrasında ticaret Sovyetler Birliği ile Batı Almanya, Venezuela ile Küba arasında yapılmaya başlandı. Böylelikle nakliye ve sigorta masraflarında, önemli ölçüde tasarruflar sağlanmış oldu. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta Swap'e konu olan malların homojen olması veya birbirlerini tam olarak ikame edebilmesi gerekliliğidir.

### Şekil 9. SSCB - Küba ve Venezuela – B. Almanya Petrol

#### Ticaretinin Swap Anlaşması



#### SWAP Anlaşması sonrasında



Nüvit Oktay, *Karşılıklı Ticaret Sistemi Dünyadaki ve Türkiye'deki Uygulaması* (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1987) s. 41

Swap'ın bir diğer şekli ise Borç Swap'i dir. Borç Swapi, hem hükümeti hem de özel sektörü büyük borç yükümlülüğü ile karşı karşıya olan daha az gelişmiş ülkeler tarafından uygulanmaktadır. Çünkü borçlular yakın bir gelecekte borçlarını ödeme yeteneğinde olmadıkları için, alacaklılar alacaklarını başka bir şeylerle değiştirme konusuna, giderek sıcak bakmaktadırlar.

Borç Takası çeşitlerinden 4 tanesi yaygın bir kullanıma sahiptir.<sup>83</sup>

<sup>83</sup> Czinkota ve Ronkainen, a.g.e., s. 666.

Birincisi “ Borcun Borç ile swap’i ” (**Debt for debt swaps**). Burada alacaklının alacağı miktar ile başka bir diğer alacaklının alacağı miktar birbirleri ile değiştirilmektedir. Örnek olarak Amerikan bankasının Arjantin’den alacaklı olduğu miktarı, Avrupa Bankasının Şili’den alacaklı olduğu miktar ile takas etmesi. Bu mekanizma vasıtası ile borçlular mevcut borçlarını consolide edebilecekler ve belirli ülke veya bölgelere konsantre olabileceklerdir.

Borç takasının ikinci şekli de **Debt for equity swaps**'dir. Burada borç yerel firmanın foreign equity'sine dönüştürülmektedir. Takas, bu nedenle yabancı yatırımcı gibi hizmet görmektedir. Bazı ülkelerde bu takas çok başarılı olmaktadır. Örneğin Şili'de yapılan yatırımlar 13 milyon dolar değerindeki dış borcun silinmesini sağlamıştır.

3. borç takas metodu da “Ürün ile Borcun Takası ‘dır ” (**Debt for product swaps**). Burada borç, ürün ile değiş - tokuş edilmektedir. Genellikle borç ile ürünün değiş - tokuş işlemleri, ürün için ilave para verme durumunu gerektirmektedir. Örneğin California First Interstate Bankası ile Peru otoriteleri arasında yapılan bir anlaşma da herbiri \$3 değerindeki Peru ürünlerini California First Interstate Bankası almış ve bu \$3'ün \$1'ı Peru'nun borcuna karşılık sayılmıştır.

En yeni borç değişim şekli ise borcun sosyal amaçlar için takas edilmesidir. Örneğin çevresel kaygılar, borcun çevrenin korunması için kullanılmasına hitab edilebilir. Borcun geri ödenmesi, her geçen gün daha da fazla ulus için çok zor hale gelmesi, bu şekilde borçların sosyal amaçlar için kullanılması durumunu artırmaktadır. Çevresel alanlara ilave olarak bu takas işlemleri ihtiyaç duyulan diğer alanlarda da gerçekleştirilmektedir. Örneğin, “Borcun Eğitim ile Swap’i “ (**Debt for education swaps**). Daha fazla öğrencinin yurt dışında eğitim görmesine olanak sağlamak ve böylelikle eğitim sistemleri içerisinde dil eğitimi, uluslararası araştırma ve kültürel duyarlılık konularına daha fazla katkıda bulunmuş olmaktadır. Aşağıdaki yer alan örnek böyle bir Swap anlaşmasını anlatmaktadır.

**Örnek. Uluslararası Pazar Yeri - Borcun eğitim ile takas edilmesi - <sup>84</sup>**

“ Üniversite eğitiminizin finansmanı için mücadele mi ediyorsunuz? Eğer borçlarınız yeteri kadar çok ise **"Debt for education swap"** size bir cevap olabilir. 1990 yılında Harvard Üniversitesi bir programa sponsor olmayı kabul etmiştir. Program; Ekvator'un borcunun, ülke öğrencilerine ve Amerikan öğrenci ve profesörlerine araştırma bursu sağlayan bir fona çevrilmesidir.

- Harvard Üniversitesi bankadan \$750,000 alıyor. Bu alım Ekvator'un borcunun %15'ine karşılık gelmektedir.
- Harvard üniversitesinin almış olduğu bu para, Ekvator'da yer alan Fundacion Capacitor adlı eğitim vakfının borcu oluyor diğer bir anlatımla bu \$750,000'ın geri ödemesinin vakıf tarafından gerçekleştirilmesi söz konusudur. Vakıf bu \$750,000 borcunu, Ekvator hükümetine ait \$2,5 milyon değerindeki bono ile değiştiriyor. Böylelikle Ekvator hükümetinin \$5 milyon değerindeki borcu \$2,5 milyona düşüyor yani %50 azalıyor ve bu arada vakfın \$2,5 milyon değerinde bonusu oluyor.
- Vakıf, bonoları Ekvatorlu yatırımcılara satıyor.
- Elde edilen gelir, Amerikan dolarına çevriliyor ve Amerika içerisinde yatırım yapılıyor. Bu para, temel olarak Ekvator'lu öğrencilere burs sağlamak için kullanılıyor ikincil olarak da Amerikan öğrencilerine ve profesörlerine araştırma bursu finansmanında kullanılıyor.

Sağlanacak bursun, yaklaşık olarak 70 Ekvatorlu öğrencinin önümüzdeki 10 yıl içerisindeki harç ve yaşama giderlerini karşılaması beklenmektedir. Peki bu bursları kimler kazanacak? Fundacion Capacitor Vakfının başkanı Miguel Falconi'nin iddiasına göre fon, temel olarak eğitim için gerekli olan ekonomik güce sahip olmayan öğrencileri hedef almaktadır.

Diğer Amerikan üniversiteleride aktif olarak Ekvator hükümeti ile benzer anlaşmalar yapmak için pazarlık etmektedirler. “

---

<sup>84</sup> Czinkota ve Ronkainen, a.g.e., s. 667

## 7. FASON İMALAT

Gelişmiş ülkelerin firmalarının gerek kendi ülkelerinde gerekse diğer ülkelerde satışa sunmak üzere, genellikle az gelişmiş ülkelerde daha ucuz işçilik maliyetleri ile yaptırdıkları imalat, “ Uluslararası Fason İmalat” olarak adlandırılır.<sup>85</sup> Fason İmalat ile Geri Alım Anlaşmaları benzerlik göstermektedir. Çünkü her iki yöntemde de girdi ihraç edilip mamül geri satın alınmaktadır. Fakat fason imalatta girdiler geri alımdaki gibi kuruluş değil, işletme aşamasında ihraç edilmektedir. Başka bir anlatımla uluslararası fason imalatta kurulu bir tesise girdi sağlanırken, geri alım’da sağlanan girdi ile tesis kurulmaktadır. Uluslararası fason imalatın bir diğer özelliği montaja olan elverişliliğidir. Bu özelliği taşıyan sektörlerden başlıcaları ; otomotiv, elektronik, mobilyacılık, konfeksiyon, işlenmiş gıda, makina, inşaat malzemeleridir.

Uluslararası fason imalat kapsamı içerisinde yer alan sanayilerin ortak özellikleri emek yoğun olmalarıdır. Bu durum gelişmiş ülke firmalarının özellikle ucuz iş gücünden yararlanmak için uluslararası fason imalat yöntemine başvurduklarını gösterir.<sup>86</sup>

Gelişmekte olan ülkelerin uluslararası fason imalattan sağladıkları yararların başlıcaları şunlardır:

- Kalıcı ve uzun vadeli ihracat bağlantıları kurulmasına yol açmaktadır.
- İthalat için harcanan döviz, yapılan ihracat ile fazlası ile karşılanabilmektedir.
- Atıl kapasiteler giderilmekte, stoğa çalışma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır.
- Genellikle büyük değerdeki siparişleri karşılayabilmek için küçük ölçekli firmalar birbirleri ile işbirliğini geliştirme yoluna gidebilmektedir.
- Dış alıcının standart, kalite, desen, teknoloji,ve benzeri açılardan zevk, tercih ve alışkanlıkları öğrenilmektedir.

<sup>85</sup> Oktay, a.g.e., s. 52.

<sup>86</sup> Aynı, s. 53.

- Üretimin emek yoğun olma özelliği, diğer üretim tekniklerine göre daha fazla istihdam artışına yol açmaktadır.
- Fason imalatçı firmalar, verilen girdiler ve modeller aracılığı ile bazı ünlü markaların malları taklit edilerek korumacı tedbirler alan gelişmiş ülkeler pazarlarına veya pazarlama kanallarına girebilmektedirler.

Türkiye’de 1985 – 1992 yılları arasında fason üretimi büyük bir artış göstermiştir. Türkiye’de özel sektörde fason üretim daha yaygındır ve çok küçük çaplı işletmelerde fason üretime bağımlılık oldukça yoğundur. Devlet sektöründe 1987 yılında 410, 1992 yılında 419, özel sektörde ise ( 25 ve daha fazla kişi çalışan) sırasıyla 4809 ve 5550 işyeri fason imalatta bulunmaktadır. Devlet sektörünün tamamı, özel sektörde 25 ve daha fazla kişi çalışan imalat sanayi işyerlerinde fason ilişki içinde olanların işyeri sayısı, istihdam ve katma değerinin oransal dağılımı aşağıdaki gibidir.<sup>87</sup>

**Tablo 4. Türkiye’de Fason İmalat**

	İşyeri Sayısı (%)		Çalışanların Yıllık Ortalama Sayısı (%)		Katma Değer (%)	
	1987	1992	1987	1992	1987	1992
<b>İşyerleri</b>						
<b>Fason İlişki İçerisinde Olan</b>	48,69	51,33	49,92	53,647	43,35	47,49
<b>Fason İlişki İçerisinde Olmayan</b>	51,31	48,67	50,08	46,353	56,65	52,51

Devlet İstatistik Enstitüsü, 1996, s. 1

1992 yılında özel sektör üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma 1-9 kişinin çalıştığı toplam 186.902 işyerinin % 33 'ünün, 25 ve daha fazla kişi çalıştıran işyerlerinin ise % 53 'ünün fason ilişki içinde bulunduğunu göstermektedir. Katma değer oranı açısından, 1-9 kişi çalıştıran işyerlerinin yarattığı katma değer içinde fason imalat ilişkisi içinde olan işyerlerinin yarattığı katma değer oranı % 27.98, 25 ve daha fazla kişi çalışan işyerlerinin yarattığı toplam katma değer içinde fason imalat ilişkisi içinde olan işyerlerinin yarattığı katma değer oranı ise % 59.13 'tür.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Devlet İstatistik Enstitüsü (Yayınlanmış Rapor, Ankara 1996), s.1

<sup>88</sup> Devlet İstatistik Enstitüsü (Yayınlanmış Rapor, Ankara 1996), s.2

## 8. OFFSET

### 8.1. Offsetin Tanımı

Offset pek çok ülkede, ulusal ekonominin geliştirilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Offsetin yaygın bir uygulama alanı olmasına rağmen, günümüzde hala sadece bir karşılıklı ticaret çeşidi veya takas ticareti olarak değerlendirilmektedir. Offset işlemleri, alıcı açısından tanımlandığında, bir işlemi benzeri bir diğer işlemle karşılamak, bir alım ve/veya ihale sonucu karşı tarafa sağlanan bir avantajı kısmen veya tamamen geri kazanmak amacıyla gerçekleştirilen işlemlerdir. Satıcı açısından offset ise, politik ve ekonomik avantajlar içeren, büyük ölçekli ihalelerin kazanılması için bir araç olarak kullanılabilen, gerekli alt yapının bulunduğu veya oluşturulabildiği durumlarda kalıcı bir pazar imkanı yaratan işlemlerdir. Diğer taraftan yine satıcı açısından bakıldığında, offset geleneksel ticaret uygulamalarının dışında yer alan işlemler, satıcıya yük getiren ve bir zorunluluk sonucu verilen taahhütler olarak görülmektedir. Offset, ticaret yapabilmenin bir gereği olarak ortaya çıkmıştır. Gerçekte offset, kamu ihaleleri vasıtasıyla ülke ekonomisi ve ticareti için ilave ekonomik ve sosyal faydalar sağlayan bir uygulamadır.

### 8.2. Offsetin Kamu İhaleleri Yolu İle Ülke Ekonomisi ve Ticareti İçin Sağladığı Faydalar

Offsetin kamu ihaleleri yolu ile ülke ekonomisi ve ticareti için sağladığı faydalar şunlardır.

- Kamu harcamalarında, harcamanın bir bölümünün telafisi suretiyle tasarruf sağlamak,
- Yeni istihdam yaratmak,
- İç pazarın ve dış ticaretin dinamizmini arttırmak,
- Teknoloji transferi yoluyla üretim kalitesinin arttırılmasına yardımcı olmak,
- İşgücü eğitimini geliştirmek ve kalitesini arttırmak,
- Yerli mal ve hizmetler için uluslararası alanda yeni pazarlar yaratmak suretiyle üretimin artışını sağlamak,

- Döviz girdilerini arttırarak, ödemeler dengesindeki açığın kapatılmasını sağlamak,  
gibi ülke ekonomisi için bir dizi ek yarar elde edilmesine yönelik bir mekanizmadır. Yukarıda sayılan yararların kamu ve özel sektöre yaygınlaştırılması mümkündür.

### 8.3. Offset Uygulamaları Yolu İle Özel Sektör Faaliyetlerinin Geliştirilmesi

Offset uygulamaları yoluyla özel sektör faaliyetlerinin geliştirilmesi iki temel yolla mümkün bulunmaktadır.

- **Özel sektör ile ortak girişim:** İhale açan taraf, ihaleyi kazanan tarafı, yerli işletmelerle ortak girişimde bulunmak üzere bir offset programı ile sorumlu tutabilir. Böyle bir programın özel sektöre yararı, yeni iş imkanlarının yaratılması ve buna bağlı olarak özel sektörün faaliyetlerinin canlanmasıdır. Bu tür programlarla özel sektörün yüksek teknoloji ve uluslararası piyasada rekabet imkanlarına kavuşabilmesi mümkün olacaktır.
- **Özel sektör ve alt yapı projeleri:** Kamu harcamaları yoluyla yürütülecek bir projeye özel sektörün, offset yükümlülüğü altında yatırım yapmak yoluyla dahil edilmesi de özel sektörün faaliyet alanını genişletir. Örneğin, bir kamu ihalesinin kazanılması sırasında, yabancı yatırımcı, tamamlayıcı bir altyapı projesine yatırım yapmak, projeyi işletmek veya projeye finans sağlamak şeklinde bir offset programı ile sorumlu tutulabilir.

Offset uygulamasından beklenen yararlar ülkelerin ekonomi politikasına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin, Orta Doğu'da offset uygulaması ile daha çok, petrole dayalı üretim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve ortak yatırım imkanlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, offset uygulamasının yeni iş imkanları ve istihdam yaratıcı yönü ağırlık kazanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise, yüksek teknoloji içeren projelerde işbirliği ve ortaklık yoluyla stratejik sektörlerin geliştirilmesi ve korunması büyük önem taşımaktadır.

1984 yılından bu yana savunma sanayi projeleriyle sınırlı tutulan ülkemiz offset uygulamalarında ise, askeri amaçlı üretimde kendi kendine yeterlilik imkanının geliştirilmesi, askeri amaçlı dış alımlarla yurt dışına çıkan dövizin bir kısmının yurda geri getirilmesi, teknoloji transferinin artırılması hedef olarak belirlenmiştir. Oysa ki, bu uygulamaların yerli firmalarla ortak girişimden alt yapı projelerine kadar uzanan geniş bir alana yayılması özel sektörün gelişmesine yardımcı olacaktır.

Ülkemizde yüksek bedelli, uzun vadeli ve rekabete açık düzenlemelerin çoğu sivil alanda uygulanmaktadır. Örneğin, baraj, havaalanı, köprü, otoyol ve metro yapımı gibi büyük alt yapı projeleri, telekomünikasyon, inşaat ve sağlık gibi sektörler, offset programlarının uygulanmasına elverişli sektörlerdir. Bu sektörlerde ağırlıklı olarak faaliyet gösteren ve büyük çaplı uluslararası ihalelerle dış alımlarda ve yatırımlarda bulunan kamu kurum ve kuruluşlarımız, başlayacakları offset uygulamalarıyla, kullandıkları döviz kaynaklarımızın ülkemize yeni ihracat olanakları, yeni teknolojiler, gelişmiş eğitim olanakları, kalifiye işgücü olarak geri dönmesini sağlayacak ve böylece kendi diğer kurumsal ihtiyaçlarının da bir bölümünü karşılamış olacaklardır.

Offset kavramının ülkemizde yaygınlaşmasıyla yaratılan ticari dinamizmle çok yakın bir gelecekte, yurt dışında ihalelere katılan firma ve kuruluşlarımız üçüncü ülkelere offset verecek konuma geleceklerdir.

#### **8.4. Gelişmekte Olan Ülkelerde Offset Uygulanma Nedenleri**

Gelişmekte olan ülkelerdeki offset işlemlerinin uygulanma nedenlerinin başında, ticari kredi veya döviz bulmanın güç olduğu dönemlerde, ithalat

finansmanının veya döviz çıkışının azaltılması ve yeni ihracat imkanlarının yaratılması, yeni sanayilerin geliştirilmesi, yeni sanayi kollarında istihdam sağlanması yer almaktadır.

Dünyadaki fiyat düşüşlerinden veya pazar daralmasından kaynaklanan stokların eritilmesi veya bu nedenle atıl kapasite oluşan yerli sanayiye iş imkanı sağlanmasında bu ülkelerdeki offset işlemlerinin uygulanma nedenlerinin arasında yer almaktadır.

Ödemeler dengesinin iyileştirilmesine yönelik siyasi ve ekonomik politikalar, kota benzeri ticari kısıtlamaların aşılması, teknoloji yenileme veya yeni teknoloji edinme çabası ve son olarak da sanayileşmiş ülkelere oluşturulan korumacılığın aşılması gelişmekte olan ülkelerdeki offset işlemlerinin uygulanma nedenlerindedir.<sup>89</sup>

### **8.5. Gelişmiş Ülkelerde Offset Uygulanma Nedenleri**

Gelişmiş ülkelerde offset işlemlerinin uygulanma nedenleri arasında

- Pazar payının korunması,
- Belirli pazarlara yeni ürünlerle girme isteği,
- Mallara uzun dönemli talep yaratılması,
- Stokların veya üretim fazlasının eritilmesi,
- Yeni sanayileşmiş ülkeler için teknoloji transferi sağlanması
- Gelişmekte olan ülkelerle işbirliğinin sağlanması.

yer almaktadır.<sup>90</sup>

### **8.6. Offset Uygulamasının Temel Özellikleri**

Sivil kamu kurum/kuruluşları ortaklıklarının açacakları uluslararası ihale kapsamında offset yükümlülüğü/şartı getirmeleri bir zorunluluk değildir. İhaleye

<sup>89</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği " Türk Savunma Sanayisinde Offset Uygulamaları " (TÜSİAD –T/99-12/276-1, Aralık 1999), s.17.

<sup>90</sup> Aynı, s. 17

katılan yabancı firmaların tekliflerinin değerlendirilmesinde, öncelikle ihale çerçevesinde fiyat, süre, teknoloji vs. gibi ihale ile doğrudan bağlantılı konularda en uygun teklifin verilmesi hususuna öncelik verilmesi esastır. İhaleye katılan yabancı firmalarca verilecek offset teklifi, ihale kapsamında yapılan değerlendirmede avantaj teşkil edecektir. Kamu kurum/kuruluşları/ortaklıkları ile yabancı firma arasında hem doğrudan hem de dolaylı offset anlaşması yapılabileceği gibi, ihale konusu yatırım ya da dış alımın niteliğine göre sadece doğrudan offset veya sadece dolaylı offset anlaşması yapılabilir.

Offset anlaşmalarında tarafların salt ihale tarafları olması zorunlu değildir. İhale taraflarının her birinin kendileri adına offset anlaşmalarının yürütülmesi ve takibinden sorumlu olmak üzere görevlendireceği firma/kurum/kuruluşlar da offset anlaşmalarına ilişkin müzakerelerde bulunabilirler, ihale taraflarıyla birlikte offset anlaşmalarını imzalayabilirler. İhaleyi açan Türk kamu kurum/kuruluşları/ortaklıkları ile ihaleyi kazanan yabancı firma, doğrudan ve dolaylı offset anlaşmalarının yürütülmesi görevini aynı firma/kurum/kuruluşa verebileceği gibi, bu görevi farklı firma/kurum/kuruluşa verebilir. Offset anlaşmalarının amacına uygun olarak yürütülmesi açısından, ihaleyi kazanan yabancı firma ile ihaleyi açan Türk kamu kurum/kuruluşları/ortaklıklarının anlaşmalarda taraf olmaları gerekmektedir.

Offset anlaşmalarında, ihaleyi açan Türk kamu kurum/kuruluş/ortaklığına yönelik verilen offset taahhüdünün yerine getirilmesinde temel sorumluluğun, ihaleyi kazanan yabancı firmaya ait olduğuna ilişkin hükümlere yer verilmesinde fayda görülmektedir.

Anlaşması kapsamında ihraç edilecek ürünlerin belirlenmesinde, pazarlanmasında zorluk çekilen ve katma değeri yüksek ürünlere öncelik verilmesinde yarar görülmektedir. Söz konusu öncelikli ürünlerin ve sektörlerin belirlenmesi konusunda Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan görüş ve öneri ve bilgi desteği almak daima mümkündür.

## **8.7. Offset Uygulamalarının Temel Aşamaları**

Offset uygulamaları beş temel aşamadan oluşmaktadır:

### **8.7.1.Taahhüt**

Açılan ihale kapsamında ihaleyi kazanan firmadan offset talep edilmesi. Örneğin, yeni bir havaalanı yapımı için \$50 milyon tutarında bir ihalenin açılması ve ihale şartnamesinde offset uygulamasına yer verilmesi.

### **8.7.2. Yükümlülük**

İhaleyi açan kurumun offset kapsamında, ihaleyi kazanan firmayı, ihale bedelinin belli bir oranına tekabül eden bir meblağ (ihale sonucu yapılan anlaşmada belirtilen offset oranı) ile yükümlü tutması. Örneğin, yapılan anlaşma çerçevesinde, ihaleyi kazanan firmanın, \$50 milyonun %30'una tekabül eden \$15 milyon tutarında bir offset yükümlülüğüne tabi tutulması.

### **8.7.3. Offset Faaliyetlerinin Belirlenmesi**

Yapılan offset anlaşması yoluyla ihaleyi kazanan yabancı firmadan beklenen ek faaliyetlerin belirlenmesi. Örneğin, ihaleyi kazanan yabancı firmanın Türk menşeli ürünlere pazar desteği sağlaması.

### **8.7.4. Offset Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**

İhaleyi kazanan firmanın offset kapsamında yaptığı faaliyetlerin, toplam offset taahhüdü çerçevesinde kredilendirilmesine ilişkin esasların belirlenmesi. Örneğin, yapılan ihracat bedelinin toplam taahhütten düşülmesi, eğitilen işçilerin maliyetinin toplam taahhütten düşülmesi.

### 8.7.5. Uygulama

Offset yükümlülüğünün süresinin belirlenmesi. Örneğin, ihaleyi kazanan yabancı firmanın 5 yıl süreyle Türkiye'den toplam \$5 milyon tutarında ihracat gerçekleştirilmesini sağlaması.

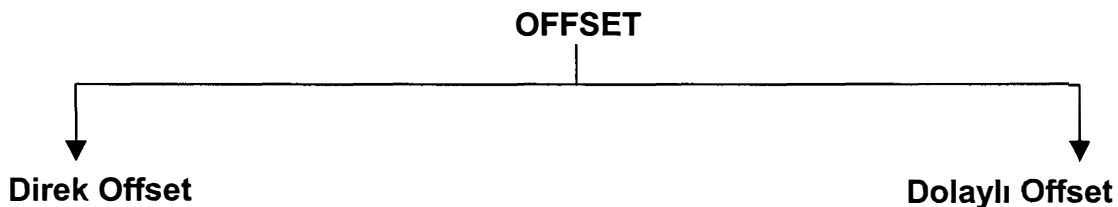
### 8.8. Offset Teklifi Hazırlanması Çalışmalarında İzlenecek Olan Yollar

Offset teklifi hazırlanması çalışmalarında izlenecek olan yollar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.<sup>91</sup>

- i-) Şirketin Yönetim Kurulu (CEO) ve üst yönetimi tarafından, offset mekanizması ve de teklifi iyice anlaşılmalıdır.
- ii-) Ülkenin offset gereklilikleri dikkatlice çalışılmalıdır.
- iii-) Şirket içi hazırlıklar zamanında ve eksiksiz olarak yapılmalıdır.
- iv-) Dış tecrübelerden en iyi bir şekilde istifade edilmelidir.
- v-) Direk offset için teklif hazırlama:
  - Yerel montaj ve yerel imalat parçalarının alımı.
  - Teknoloji transferi.
  - Yatırım.
  - Eğitim.
  - Bakım ve servis.
- vi-) Dolaylı offset için teklif hazırlama:
  - Yatırım.
  - İhracat pazarlamasında destek.
  - Teknik ve profesyonel eğitim.
  - Sivil inşaat projeleri.

<sup>91</sup> John Holmes, "Preparing The Offset Proposal " **Barter News**, (July, 2002), s.4

## 8.9. OFFSET ÇEŞİTLERİ



### 8.9.1. Direk Offset

Direk offsette ihracatı gerçekleştiren ülke, gerçekleştireceği ihracat paketinin bir bölümünü alıcı ülkeden ithalat yaparak telafi etmeyi taahhüt etmektedir. Direk offset işlemlerinde; alımı yapan ülkede üretilen benzer mal ve hizmetlerin alımı, büyük ölçekli yüksek teknoloji programlarında alıcı ülkeye yapılacak sanayii yatırımlar, ihracata konu mal gruplarının alıcı ülkede üretilerek tekrar ihracatı bilinen uygulamalar arasındadır.

Gerek ortak üretim, gerek lisanslı üretim, gerek bir ortak yatırıma katılım, gerekse ihracat programı için üretim şeklindeki offset işlemlerindeki ortak nokta Teknoloji Transferi'dir.

Direk offset aşağıda belirtilen işlemler ile sınırlıdır.

- Ortak üretimi gerçekleştiren firmalar veya bunların yurt içi alt-yüklenicilerince Ana Tedarik Anlaşmasına konu olan ürün hatlarında (tip ve modeline bakılmaksızın aynı veya benzer teknolojilerle üretilenler dahil olmak üzere) proje ile doğrudan veya yakından ilgili alanlarda gerçekleştirilen üretimlerin (askeri-sivil amaçlı olmak üzere iki yönlü kullanılabilme imkanı olanlar dahil) sistem, alt-sistem, parça, malzeme ve hizmet seviyesinde yurt dışına ihracı,
- Ana Tedarik Anlaşması kapsamında taahhüt edilenin üzerinde gerçekleştirilen Yurt İçi Net Katma Değer,
- İhracat veya yurt içi üretim potansiyelini artırmaya yönelik olarak savunma sanayii alanında Ar-Ge ve/veya teknolojik işbirliği (askeri-sivil amaçlı olmak üzere iki yönlü uygulama ve kullanım imkanı olanlar dahil),

- Savunma sanayiine ilişkin yazılım ihracatı ve/veya savunma yazılımıyla ilgili alanlarda kaynak kodlarının sağlanması.

Direk Offset Anlaşmaları ile ilgili aşağıda yer alan gerçek örnekler konunun daha iyi bir şekilde kavranmasına yardımcı olacaktır.

Amerikalı uçak imalatçısı McDonell Douglas, orta gövdeli yolcu uçakları kategorisinde yer alan, MD82 yolcu uçaklarının Çin'e satışını para karşılığında gerçekleştiriyor. Bu satış karşılığında Çin Hükümeti, McDonell Douglas şirketinin birtakım yükümlülükler üstlenmesini şart koşuyor.<sup>92</sup> McDonell Douglas şirketi ise bu satışı gerçekleştirebilmek için Çin'in şart koşmuş olduğu offset yükümlülüklerini yerine getirmeyi taahhüt ediyor. McDonell Douglas şirketi bu satışın belirli bir yüzdesi oranında havacılık sanayiinde faaliyet gösteren Çin'li imalatçılardan uçak parçaları alma yükümlünü taşımaktadır. McDonell Douglas'ın Çin'li imalatçılardan alacağı uçak parçalarının çeşitliliğine şöyle bir bakılacak olunursa; Kargo ve yolcu kapıları, iniş takımları, motor dış kapakları, flapler, spoilerler, APU ünitesi ile ilgili bir takım parçalar gibi.

Diğer bir örnek, zırhlı muharebe araçlarına top ve taret temini kapsamında Fransız GIAT firması ile SSM arasında 11 Şubat 1993 tarihinde imzalanan \$58 milyon değerindeki direk offset anlaşması. Firmanın taahhütlerini yurt içi katma değer bazında gerçekleştirmesi hükme bağlanmıştır. Firma direk offset taahhüdü kapsamında top ve taret sistemleri ile bunlara ait komponent ihracatı gerçekleştirecek ve MKEK tarafından üretilmekte olan savunma sanayii ürünlerini ihraç edecektir.

Black Hawk Helikopterleri'nin tedarik programı kapsamında Sikorsky International Operations Inc. (ABD) firması ile SSM arasında 8 Aralık 1992 tarihinde imzalanan \$181 milyon değerinde direk offset anlaşması. Firma, anlaşma hükümleri çerçevesinde doğrudan offsetleri yurt içi katma değer

---

<sup>92</sup> Dan West : " Countertrade - An Innovative Approach To Marketing " **Barter News** Issue 36, (1996), s. 1.

bazında gerçekleştirecektir. Helikopter parçaları, helikopter silahları ve koruma sistemi, elektronik harp alıcıları, işlemcileri ve yazılımı, karşı tedbirler, yanıltıcılar, karıştırıcılar, enfraruj fişekler ve yanıltıcı hedefler, CASA uçak radarı dahil gelişmiş uçak radarları, uçak parçaları için kompozit malzeme gibi kalemler bu direk offset anlaşması içerisinde yer almaktadır.

### 8.9.2. Dolaylı Offset

Dolaylı offset işlemlerinde ihracatı gerçekleştiren ülke, gerçekleştireceği ihracat paketinin bir bölümünü alıcı ülkeden ithalat yaparak telafi etmeyi taahhüt etmektedir fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta telafi amacı ile ithalatı yapılacak mal ve hizmetin ana programla doğrudan ilgisi olmamasıdır. Burada da offset işlemleri ortak üretim, lisans, ortak yatırım kanalıyla ve teknoloji transferi ile gerçekleşebilir. Ancak ihracatçılar genel olarak ithalatçı ülkeden ticari mal alımını veya üçüncü ülkelere ticari mal satışını desteklemeyi tercih etmektedirler.

Dolaylı offset işlemleri bir örnek ile açıklanacak olursa; Yugoslavya, Amerika Birleşik Devletlerinden DC-9 türü nakliye uçakları alımını gerçekleştiriyor. Amerika Birleşik Devletleri yapmış olduğu bu satışın bir bölümünü alıcı ülkeden yani Yugoslavya'dan ithalat yaparak telafi etmeyi taahhüt ediyor ve Yugoslavya'dan Kayak Takımları ithalatı yapıyor. Dikkat edileceği gibi Ana Anlaşma konusu olan uçak ile telafi alımının doğrudan ilgisi yoktur.<sup>93</sup>

Direk ve dolaylı offset anlaşmasında yer alması gereken temel maddeler sırasıyla şunlardır.

- 1.Taraflar.
- 2.Tanımlar.

<sup>93</sup> Dan West : " Countertrade - An Innovative Approach To Marketing " **Barter News** Issue 36, (1996), s. 2.

3.Doğrudan ve dolaylı offset çerçevesinde taahhüt edilen yükümlülükler ve süresi.

4.Banka teminatına ilişkin esaslar.

5.Offset taahhütlerinin kredilendirme esasları.

6.Offset faaliyetlerinin rapor edilmesine ilişkin esaslar.

7.Cezai müeyyideler.

8.Mücbir sebep halleri.

9.Anlaşmazlıkların çözümüne yönelik esaslar.

### **8.10. Offset Anlaşmalarına Dünyadan Örnekler**

İsveç Hükümeti ile offset yükümlülüğü taşımayı taahhüt eden Amerika'lı motor imalatçısı General Electric Aircraft Engines firması arasında bir anlaşma imzalanıyor. Anlaşmaya göre GEAE, İsveç Hükümetine ait olan savaş uçakları için motor dizayn faaliyetlerini gerçekleştirecek ve bu faaliyetler sonucunda dizaynı tamamlanacak olan motorların satışı GEAE tarafından İsveç Hükümetine yapılacaktır.<sup>94</sup> Gerçekleştirilecek olan motor satışlarının dolar değeri karşılığını İsveç Hükümeti GEAE'ye nakit olarak yapacaktır. Yapılan satışların belirli bir yüzdesi oranındaki İsveç sınırları içerisinde İsveç'li firmalar tarafından üretilen çeşitli endüstriyel ürünler, GEAE tarafından dolar değerleri karşılığında satın alınacaklardır. Burada GEAE firması İsveç Hükümetinin açmış olduğu motor dizayn ihalesini, offset yükümlülüğü taşımayı taahhüt ederek kazanıyor. GEAE firması bu yükümlülüğü kabul ederek yeni bir pazara yeni bir ürün ile girme şansını yakalıyor ve dolayısıyla yeni ihracat imkanları yaratıyor. İsveç Hükümeti ise açmış olduğu ihale ile karşı tarafa sağladığı bir avantajı kısmen geri kazanmış, yapmış olduğu kamu harcamalarının bir bölümünü telafi etmiş, iç pazarının ve dış ticaretinin dinamizmini artırmış ve döviz girdilerini artırarak ödemeler dengesindeki açığı kapatmış olacaktır.

<sup>94</sup> " New Restrictions on World Trade " **Business Week** (July 19, 1982), s. 128

Son yılların en gözde offset anlaşmasına konu olan ihalesi Güney Kore'nin savaş uçağı alımı ihalesidir. Fransız imalatçı Dassault, Güney Kore savaş uçağı ihalesini Amerikalı imalatçı Boeing'e kaptırmamak için son kozlarını oynamaktadır.<sup>95</sup>

Güney Kore ve ABD hükümetleri arasındaki yakın ilişkiden dolayı Boeing'in F-15K modeline kayar gibi görünen uçak seçiminde nihai karar Amerikan uçağından yana olduğu takdirde, Rafale'in üreticisi Dassault, 4 milyar dolarlık pastayı elinden kaçırmış olacaktır. 40 savaş uçağı alımıyla ilgili ihalenin açıldığı 1997'den beri konuyla ilgili son derece sert politik ve hukuki çatışmalar yaşanmaktadır.

Dassault'un son aşamada avantajını kaybetmesi ile birlikte, Dassault, Güney Kore – ABD arasındaki politik yakınlığa karşın şu argümanlarla çıkış yolu aramaktadır. Dassault'un Rafale'inin tercih edilmesi halinde sözleşme bedeli F-15K'dan \$ 350 milyon ucuza gelecek ve buna ilave olarak Dassault Güney Kore'ye \$1 milyar değerinde bir Offset Programı teklifi sunacaktır.

Güney Kore ihalesinin sonuçları, her iki şirket için de hayati önem taşımaktadır. Dassault, şimdiye kadar Rafale'i henüz Fransa dışında bir ülkeye pazarlayabilmiş durumda değildir. Bir ilk olarak bu başarıyı yakalama peşinde olan Dassault firması tüm kozlarını ortaya koymaktadır. Joint Strike Fighter Projesinde (geleceğin Savaş Uçağı Projesi) çok büyük bir pastayı Amerikalı diğer bir imalatçı olan Lockheed'e kaptırarak, Lockheed'in gölgesinde kalan Boeing'in bu ihaleyi rakibine kaptırması ise geçtiğimiz yıllara kadar dünyanın en iyi savaş uçaklarından biri kabul edilen F-15'in sonu demek olabilecektir.

<sup>95</sup> "İkisinde Kazanmak Zorunda", **Ulusal Strateji**, (Mayıs 2002), s. 31

Kanada Hükümeti ile McDonnell Douglas Firması arasında, offset anlaşması imzalanmıştır.<sup>96</sup> Anlaşmaya göre, Kanada Hükümeti ihtiyaç duyduğu savaş uçaklarını ( F-18 Hornet ) McDonnell Douglas firmasından tedarik edecek ve McDonnell Douglas firması ise kendisine sağlanan bu iş hacmi karşılığında bu alımın belirli bir yüzdesi oranında Kanada'da yer alan havacılık firmalarından (Montreal'li Canadair firması ve Toronto'da ki diğer bir firma) \$ 349 milyon değerinde uçak parçaları üretimi alt sözleşmesi yapacaktır ve buralarda imal edilen uçak parçaları (airframe – iniş takımları) McDonnell Douglas firmasının St. Lois'de ki montaj hatlarında kullanılacaktır. Kanada Hükümetinin McDonnell Douglas firmasından alacağı F-18 Savaş uçaklarında kullanılacak motorlar ise GEAE (General Electric Aircraft Engines) firması tarafından üretilecektir. Böylelikle McDonnell firması ile GEAE sözleşme ortağıdır. GEAE ile Kanada Hükümeti arasındaki offset anlaşmasına göre ise GEAE, Quebec'de \$ 60 milyon değerinde tesis inşaa edecek ve bu tesisde propeller ve turbine blades imalatı yapılacak ve sözleşme süresi boyunca \$ 600 milyon'luk ihracat gerçekleştirilecektir.

Askeri ekipman satıcılarının offset yükümlülüklerini kabul etmeleri savunma alımları sözleşmelerinin yaklaşık 40 yıllık bir özelliğidir.<sup>97</sup> Özellikle savunma sanayii alanında askeri sistemleri yabancı ülkelere ihraç etmek isteyen şirketler bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için artık satışın bir koşulu olan offset yükümlülüklerini tamamlama konusunda kendilerini hazırlamak zorundadırlar. Offset yükümlülüğünün yerine getirilememesi durumunda bir takım cezalarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Çoğu ihracatçı ve aynı zamanda Amerikan hükümeti tarafından, offsetin sevilmemesine, hoş karşılanmamasına rağmen, offset rekabetçi global pazarda iş yapabilmeyen bir maliyeti olarak görülmektedir.

<sup>96</sup> " New Restrictions on World Trade " **Business Week** (July 19, 1982), s. 129

<sup>97</sup> Leo G.B. Welt & Dennis B. Wilson, "Offsets in the Middle East" **Middle East Policy Council Journal**, Volume VI (Ekim 1998), s. 1.

**Tablo 5. Ortadoğu'da Offset 1993 – 1994 Yılları  
(Coğrafi Bölgelere Göre)**

<b>Coğrafi Bölge</b>	<b>Offset'lerin Değeri (USD 000)</b>	<b>Yüzdesi</b>
Avrupa	2,648,255	69,1 %
Pasifik	584,810	15,3 %
Ortadoğu	100,020	2,6 %
Diğer	501,120	13,1 %
Toplam	3,834,205	100.0 %

Offsets in the Middle East, Middle East Policy Council October 1998, s.4

**Tablo 6. Ortadoğu'da Offset 1993 – 94 Yılları  
(Endüstriyel Sektörlere Göre)**

<b>Endüstriyel Sektörler</b>	<b>Ortadoğu'da ki offsetlerin değeri (USD 000)</b>	<b>Ortadoğudaki offsetlerin tüm offsetlere oranı</b>
Kimyasal	9,394	16,5 %
Temel Metal Endüstrileri	11,389	34,6 %
Fabrikasyon Metal Ürünleri	17,833 %	17,4 %
Endüstriyel Makinalar	388	0,1 %
Elektronik ve Elektrikli Ekipmanlar	1,610	0,3%
Nakliyat Ekipmanları	48,380	2,3 %
Ölçüm ve Analiz Aletleri	400	0,6 %
İşletme Hizmetleri	676	1,3 %

Offsets in the Middle East, Middle East Policy Council October 1998,s.4

Ortadoğu devletlerinin bir koşul olarak öne sürdükleri offset yükümlülüklerini yerine getirmek gerçekten çok büyük önem taşımaktadır. Diğer bir anlatımla Ortadoğu pazarını daima memnun tutmak önemlidir. Çünkü Ortadoğu, çok büyük ve çok önemli bir askeri pazardır. Çok değişken, sabit olmayan, bir yapıya sahiptir ve aynı zamanda çok önemli doğal kaynaklara da (petrol gibi) sahiptir.

Örneğin, B.A.E. 7 milyar dolar değerinde 80 adet Lockheed Martin F-16 uçak alımı yapacağına dair bir açıklama yapmıştır ve bu muhtemelen 20. yüzyılın son büyük savaş uçağı alımı projesi olacaktır.<sup>98</sup> Bu sebeple silah ihracatçıları daima Orta Doğu ülkelerine satış yapmak isteyecekler ve bu satışı yapabilmek için gerekli olan offset yükümlülüklerini üstlenmeye razı olacaklardır.

**Tablo 7. Ortadoğuda Yer Alan Bazı Ulusların Offset İstekleri**

Ülke	Offset Yükümlülüğü	Offset Türü	Offset Başlangıcı USD	Programın temel amacı	Resmi Cezalar
Mısır	1987 yılından itibaren	Direk ve Teknoloji Transferi	-	Savunma sanayinin gelişmesini sağlamak ve desteklemek	-
İsrail	1967 yılından itibaren	Direk ve Teknoloji Transferi Savunma sanayii yatırımları	500,000	Savunma sanayini desteklemek ve kendi kendine yeterlilik	-
Kuveyt		Yatırım	3,4 Milyon	Ekonomik çeşitlendirme ve iş olanakları yaratma	-
Suudi Arabistan	1980'li yılların ortalarından itibaren	Yatırım, transfer, petrol takası, direk	-	Ekonomik büyüme ve çeşitlendirme, teknoloji alımı	-
Oman	1992'den itibaren	Yatırım	-	Ekonomik çeşitlendirme	-
BAE	1991'den itibaren	Yatırım	10 milyon	Ekonomik çeşitlendirme	Yerine getirilmeyen yükümlülüğün %8,5

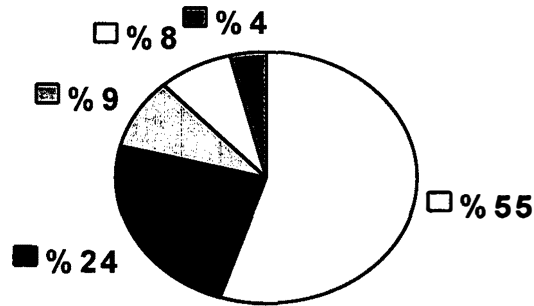
Offsets in the Middle East, Middle East Policy Council October 1998, s.6

<sup>98</sup> Leo G.B. Welt ve Dennis B. Wilson, "Offsets in the Middle East" Middle East Policy Council Journal, Volume VI (Ekim 1998), s. 4.

Karşılıklı Ticaret ve Karşılıklı Ticaret şekillerinin detaylı incelenmesinin ardından, Karşılıklı Ticaret şekillerinin kullanım oranlarının dağılımının incelenmesi faydalı olacaktır.

1983 yılında NFTC ( Ulusal Dış Ticaret Konseyi ) tarafından yapılan bir araştırma göstermektedir ki karşılıklı ticaret şekillerinden "Karşılıklı Alım" ve de "Offset" en çok kullanılanlarıdır.<sup>99</sup>

**Şekil 10. Karşılıklı Ticaret Metodları:  
Amerikan firmaları arasındaki kullanım oranları**



□ Karşılıklı Alım	■ Offset	▣ Geri Alım
□ Switch Trading	■ Takas	

Brian Toyne ve Peter G.P. Walters, *Global Marketin Management –A Strategic Perspective* (2. Basım. Boston, Mass: Allyn and Bacon Pub., 1993), den uyarlandı (64 firmadan toplanmış veriler)

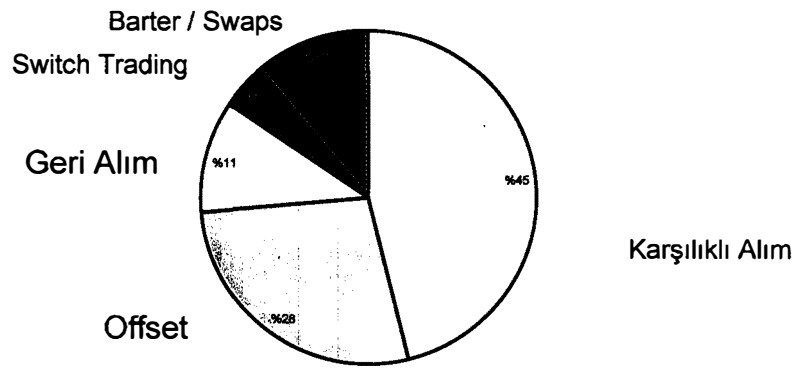
Havacılık, inşaat, elektronik ve savunma sanayii endüstrilerinde ihracatın büyük bir oranı Karşılıklı Ticaret Anlaşmaları çerçevesinde gerçekleşmektedir, öyle ki Havacılık Sanayiinde gerçekleştirilen ihracatın %47'si, inşaat sektöründe %27, elektronik ve savunma sanayii endüstrilerinde gerçekleştirilen ihracatın

<sup>99</sup> Brian Toyne ve Peter G.P. Walters, *Global Marketin Management –A Strategic Perspective* (2. Basım Boston, Mass: Allyn and Bacon Pub., 1993), s. 600

%20'si Karşılıklı Ticaret şeklinde olmaktadır.<sup>100</sup> Dünya pazarlarında ihtiyaç fazlası arzın olması veya düşük kaliteye sahip olması gibi nedenlerle tazmin için önerilen malların pazarlanması çoğunlukla çok güçtür. Bunun yanısıra tazmin bedelini karşılayacak yeterli miktarda ve pazarlanabilir ürünler ise önerilmemektedir. Araştırmalar Karşılıklı Ticaret faaliyetleri sonrasında elde edilen malları pazarlamak için gerçekleştirilen fiyat indirimlerinin %12'ler civarında olduğunu göstermektedir.

1991 yılında Amerikan firmaları arasında yapılan diğer bir araştırma göstermektedir ki takas kullanımı artık düşük seviyelerdedir.

**Şekil 11. Karşılıklı Ticaret Türlerinin Kullanım Oranları**



Laura B. Forker, Countertrade: Purchasing's Perceptions and Involvement (Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University, 1991), 29.

### 8.11. Dünya Savunma Sanayii Offset Uygulamaları

**1997 Verileri:** 13 şirket \$3,85 milyar değerinde 58 adet yeni offset anlaşması imzalamıştır. Avrupa ülkeleri için offset oranı ortalaması 81,47%, fakat bu oran 1996 yılında %99,7 olan Avrupa ülkeleri offset oranı ortalaması, 1997 yılında %81,47 seviyelerine gerilemiştir.<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Brian Toyne ve Peter G.P. Walters, *Global Marketin Management –A Strategic Perspective* (2. Basım. Boston, Mass: Allyn and Bacon Pub., 1993), s. 601

<sup>101</sup> U.S. Department of Commerce - Bureau of Export Administration, *Offsets in Defence Trade* (1999), s. 4.

1997 yılında 17 adet Amerikan şirketinin 18 ulus ile gerçekleştirdiği offset işlemlerinin gerçek değeri \$2,69 milyar'dır. <sup>102</sup> Bu işlemlerin dağılımı ise;

%38,3 Direk Offset

%57,1 Dolaylı Offset

%4,6 Belirlenmemiş.

Bu rakamlardan anlaşılacağı üzere 1997 yılında 17 adet şirket tarafından gerçekleştirilen offset anlaşmalarının büyük bir bölümü Endirek Offset şeklindedir.

### 1993 – 1997:

- 1993 – 1997 yılları arasındaki 5 yıllık dönemde 19 milyar dolar değerinde 231 adet yeni offset anlaşması 30 ulus ile imzalanmıştır. 35 milyar dolarlık ihracat sözleşmelerinden doğan bu 19 milyar dolarlık 231 adet yeni offset anlaşmasındaki offset oranı %54,3'dür. ( $19 / 35 = \% 54,3$ ) Bu yeni anlaşmaların 93 adeti Avrupa ülkeleri ile yapılmıştır. <sup>103</sup>

- 19 milyar dolar değerindeki offset anlaşmalarının %70'i Avrupa ile yapılmıştır. İngiltere yalnız başına %26, önemli orana sahip diğer ülkeler; Hollanda %9,5, İsviçre %9, Tayvan %8,5, Suudi Arabistan %7,5 ve İtalya %7,2. <sup>104</sup>

- Bu yeni offset anlaşmalarının değer olarak %68,5'i yabancı hükümetlerin askeri makamlarınca imzalanmış, %25'i sivil makamlarca imzalanmıştır. <sup>105</sup>

- 11,76 Milyar dolar değerindeki 2851 adet offset işlemi 32 ülkede tamamlanmıştır. <sup>106</sup>

- Offset anlaşmalarının dağılımı; <sup>107</sup>

%58,7 Endirek

%37,1 Direk

%4,2 Belirlenmemiş

<sup>102</sup> U.S. Department of Commerce - Bureau of Export Administration, **Offsets in Defence Trade** (1999), s. 4.

<sup>103</sup> Aynı, s. 5.

<sup>104</sup> Aynı, s. 5.

<sup>105</sup> Aynı, s. 5.

<sup>106</sup> Aynı, s. 5.

<sup>107</sup> Aynı, s. 5.

Endirek offset anlaşmalarının gerçek değeri \$6,9 milyar

Direk offset anlaşmalarının gerçek değeri \$4,4 milyar

Belirlenmemiş offset anlaşmalarının gerçek değeri \$492 milyon olup bu anlaşmaların;

1506 adeti alımlar

620 adeti subcontract

256 adeti teknoloji transferi

57 adeti kredi anlaşmaları

412 adeti diğer işlemler şeklinde olmuştur.

1990'lı yılların sonlarında, gelişmekte olan ülkeler artan bir şekilde sivil alımlara yönelmeye başladılar. – Ticari Uçaklar, endüstriyel tesisler, alt yapı projeleri, (Yol ve Telekomünikasyon) ve enerji projeleri gibi. Yüksek alım maliyetleri ve sınırlı bütçeler birçok hükümetin 90'lı yıllarda savunma offset politikalarını sivil alımlara (Finans, istihdam yaratma gibi) doğru genişletmeye başlatmalarına neden olmuştur.

Uluslararası para fonuna göre askeri harcamalar 1990'lı yılların başında gayri safi hasılanın %3.6'sı seviyelerinde iken bu oran 1995 yılında %2.4 seviyelerine gerilemiştir.<sup>108</sup> 1998 ile birlikte ortaya çıkan Asya ekonomik krizi, Tayland, Singapur ve Filipinlerin zorunlu sivil offset politikalarına adımlar atmalarına neden olmuştur.

### **8.12. Türk Savunma Sanayiinde Offset Uygulamaları**

Türkiye, Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyon ihtiyaçları için büyük ölçüde dışarıya bağımlı, dünyanın önde gelen silah ithalatçısı ülkelerinden biridir. Milli savunmaya ayrılan kaynaklar ulusal bütçenin %8'i ile %12'si arasında seyretmekte olan ülkemizde bu miktar ortalama olarak GSMH'nin %2,5'ine karşı gelmektedir.

<sup>108</sup> Verzariu, a.g.e., s. 14.

Coğrafi açıdan oldukça kritik bir bölgede, çeşitli farklı tehditlere karşı görev yapan ve en üst standartlarda teçhizi gerekli olan Silahlı Kuvvetler'in ihtiyaçlarının imkanları zorlaması ve milli savunma sanayiine pazar yaratma mecburiyeti, Türkiye'yi offset pazarında önemli bir oyuncu yapmıştır.

Türkiye tarafından elde edilen en önemli sivil offset 1998 tarihinde Türk Hava Yolları'nın Amerikan Boeing firmasından yaptığı yolcu uçağı tedarigi programına bağılı olarak oluşturulmuştur. <sup>109</sup> Bu offset (Direk + Dolaylı), opsiyonlar da dahil olmak üzere \$ 800 milyon mertebesindedir.

Türkiye'nin askeri alandaki ilk offset örneğı Deniz Kuvvetleri'nin bir denizaltı dış alım sözleşmesi ile gerçekleşmiştir. 1973 yılında Alman IKL/HDW firması, Türkiye'ye satmak üzere anlaştığı 209/1200 sınıfı 6 denizaltıdan 5'nci ve 6'ncısının gövdesini Deniz Kuvvetleri Gölcük Tersanesi'nde yaptırmıştır. <sup>110</sup>

Türkiye, 1983 yılında GD (General Dynamics) firması ile 160 adet F-16 savaş uçağının ortak üretimine yönelik bir anlaşma imzalamıştır. Bu anlaşma ile, Türkiye savunma sanayisinin alt yapısını geliştirmeyi hedeflemiştir. Anlaşma kapsamında \$150 milyon tutarında direk, \$1.27 milyar tutarında dolaylı offset taahhüdü alınmıştır. 160 uçağın, %51'i Türk (%49 Tusaş, %1,9 Türk Hava Kuvvetleri'ni Güçlendirme Vakfı, %0.1 Türk Hava Kurumu) ve %49'u ABD'li (%42 General Dynamics - daha sonra Lockheed -, %7 General Electric) ortaklarından kurulan TAI tesislerinde üretilerek kullanıcıya teslimi öngörülmüştür. <sup>111</sup> Savaşan Şahin (F-16) programı, Türkiye'nin gerçek anlamdaki ilk offset tecrübesi olmuştur. Bu program çerçevesinde dünya standartlarında bir uçak -TAI- ve uçak motor fabrikası -TEI- kurulmuştur. Böylelikle işgücü sağlanmış, bu işgücü eğitilmiş ve havacılık teknolojisi ülkemize transfer edilmiştir.

<sup>109</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneğı " Türk Savunma Sanayisinde Offset Uygulamaları " (TÜSİAD -T/99-12/276-1, Aralık 1999), s.25.

<sup>110</sup> Aynı, s. 26

<sup>111</sup> Aynı, s.25.

F-16 programı çerçevesinde kurulan ve sadece bu uçakların motor montaj, motor test ve yalnızca birkaç motor parçasının imalatının yapılması amacı ile kurulan TEI, bugün 17 farklı motor programına yönelik yüzlerce farklı motor parçası üretebilen ve üretimini dünya pazarlarında satışını gerçekleştiren çok yüksek teknolojiye sahip bir teknoloji merkezi konumuna gelmiştir.

Offset faaliyetlerinin Türkiye'deki koordinasyon görevini 1985 yılında kurulmuş olan Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı yürütmektedir. 1990 yılında Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Savunma Sanayii Müsteşarlığına dönüştürülmüştür.

Savunma Sanayii Müsteşarlığının kuruluşundan itibaren 31 adet offset anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşmaların \$1.3 milyarı direk offset, \$1.6 milyarı dolaylı offset olmak üzere toplam \$2.9 milyar offset taahhüdü alınmıştır.

Milli Savunma Bakanlığı / Savunma Sanayii Müsteşarlığı tarafından yürütülen offset programlarının temel hedefleri şunlardır;

- Savunma sanayii ürünleri ile öncelikli sanayi ürünlerinin ihracı ve yabancı sermaye yatırımları (yeni ve/veya tevsi) yolu ile ülkeye döviz girişi sağlanması ve böylece proje nedeniyle yurt dışına gidecek dövizlerin mümkün olan azami ölçüde tekrar ülke ekonomisine kazandırılması,
- İhtiyaçlar çerçevesinde belirlenen teknoloji transferi yolu ile yurt içinde yaratılacak yeni üretim imkanları yanında mevcut üretimde sağlanacak artışlardan da yararlanılarak döviz tasarrufu sağlanması, Yurt içi katma değer ve yeni iş alanları yaratılarak, projelerin uzun bir süre verimli bir çerçevede yürütülmesinin ve kurulan endüstrilerin kendi kendine ayakta durabilmesinin temini,
- Teknoloji transferi ve ihracat yoluyla mevcut ve kurulacak sanayinin kalite standartlarının ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi ve böylece bir bütün olarak Türk ekonomisinin uluslararası alandaki rekabet gücünün artırılması.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı tarafından yürütülen kontrat altına alınmış bazı offset anlaşmaları tarih sırasına göre şunlardır. <sup>112</sup>

I-) Zırhlı Muharebe Aracı Projesi kapsamında FMC Nurol Şirketi ile imzalanan \$246 milyon değerindeki dolaylı offset anlaşması – 23 Ağustos 1988.

II-) F-16 Elektronik Harp Projesi kapsamında MIKES firması ile imzalanan \$225 milyon değerinde offset anlaşması – 6 Mart 1990.

III-) Eğitim Uçağı Projesi Kapsamında İtalyan Agusta firması ile imzalanan \$3 milyon değerindeki offset anlaşması – 21 Mart 1990.

VI-) CASA Hafif Nakliye Uçakları motorlarının temini kapsamında General Electric (GE) firması ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı arasında imzalanan \$41,8 milyon tutarında direk ve \$14,2 milyon tutarında dolaylı offset anlaşması – 15 Kasım 1991.

V-) Hafif Nakliye Uçağı Projesi kapsamında CASA-İspanya firması ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı arasında imzalanan ana tedarik anlaşması çerçevesinde \$342,2 milyon değerinde direk ve \$135 milyon değerinde dolaylı offset anlaşması - 11 Aralık 1992.

VI-) Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na 5 adet AH-1W Super Cobra Helikopterleri'nin tedariki programı çerçevesinde Bell Helicopter Textron Inc. (USA) firması ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı arasında imzalanan \$19 milyon değerinde offset anlaşması – 7 Şubat 1992.

VII-) İkinci paket F-16 MotorlarıTedarik Projesi kapsamında General Electric (GE) firması ile imzalanan \$389,9 milyon tutarında offset anlaşması – 23 Eylül 1992.

VIII-) Cougar Helikopterlerinin tedarik programı kapsamında Eurocopter International-Fransa- firması ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı arasında imzalanan toplam \$162 milyon değerinde offset anlaşması – 08 Ekim 1993.

Türkiye'nin imzalamış olduğu en son ve en büyük offset anlaşması Havadan Erken İhbar ve Kontrol Sistemi Projesi kapsamındadır. <sup>113</sup> Savunma Sanayii

<sup>112</sup> Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği " Türk Savunma Sanayisinde Offset Uygulamaları " (TÜSİAD –T/99-12/276-1, Aralık 1999), s.29.

<sup>113</sup> Gregory Pepin, " Türkiye ile Heyecenlandık " **Ulusal Strateji** (Temmuz 2002), s. 22.

Müsteşarlığı 4 yıl önce Mayıs ayında " Havadan Erken İhbar ve Kontrol Sistemi " projesi için teklifler almaya başlamıştı. 4 Haziran 2002 tarihinde Boeing firması ile 4 uçak ve 1 yer destek sistemi için yaklaşık \$1.1 milyar bedelli anlaşma imzalandı. Türk Savunma Sanayii, projeden bedelin yaklaşık yüzde 12'si kadar yerel pay alacaktır. Toplam offset miktarı sözleşme bedelinin yüzde 60'ı kadardır. Bu kapsamda Boeing firmasının TAI ile 500 milyon dolarlık mal ve hizmet anlaşmasını Havadan Erken İhbar Kontrol Sistemi Projesi yürürlük tarihinden önce imzalaması gerekmektedir.

Offset anlaşmaları kapsamında işbirliği yapılabilecek firmalar listesi Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Offset Anlaşmaları Kapsamında İşbirliği Yapılabilecek Firmalar Listesi**

<b>Şirket İsmi</b>	<b>Ülke</b>
Abeking & Rasmussen	Almanya
Agusta S.P.A.	İtalya
Astrium Ltd.	İngiltere
BAE Systems	İngiltere
Bell Helicopter Textron Inc.	Amerika
Boeing	Amerika
Casa	İspanya
EADS-LFK	Almanya
Eurocopter International	Fransa
General Electric	Amerika
Israel Aircraft Industries Ltd.	İsrail
Lockheed Martin Vought Systems	Amerika
MTU	Almanya
Raytheon Texas Instruments Systems	Amerika
Sikorsky International Operations Inc.	Amerika
Textron Marine & Land Systems	Amerika
ZF Luftfahrttechnik GmbH	Almanya

### 8.13. Offset Stratejileri

Offset stratejileri açıkça ülkelerin teknolojik gelişmişlik seviyesi ile yakından ilgilidir ve resmen telaffuz edilmese de uzun vadeli milli ve endüstriyel üstünlük politikalarının bir parçasıdır. Bu çerçevede ülkeler teknoloji transferi ve bilimsel işbirliği konularına büyük önem vermektedirler. Ancak, kontratın hacmi ve rekabet şartları ne olursa olsun, aynı politik ittifak içinde olmayan veya ikili anlaşma tarafı olmayan bir ülkeye ciddi ve gerçek bir teknoloji transferi yapılması söz konusu değildir. Bu gibi durumlarda offsetlerin ticari tavizler, yatırım veya ortak iş geliştirme kategorilerinin içinde kaldığı görülmektedir.

Alıcı ülkenin müttefik veya nötr bir ülke olması durumunda da anlaşmaya konu olan teknolojinin kritik, muktedir kılan veya yayılması kontrol altında olan teknolojilerden olup olmadığı, alıcı ülkenin talep konusu alanda kaydedebileceği gelişmenin satıcı ülke tarafından sahip olunan rekabet avantajının kaybına etkisi gibi hususlar değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Savunma sanayii alanında kurulu kabiliyetleri olan veya mevcut kabiliyet ve yeteneklerini geliştirme amacı içerisinde bulunan bütün ülkelerin hedefi aynıdır: Başkalarında bulunmayan birtakım kabiliyet ve yeteneklere sahip olmak.

Ülkelerin teknoloji ve üretim bilgisi transferi konularındaki hassasiyeti bu noktadan kaynaklanmaktadır. Endüstrisi ve bilimsel alt yapısı sürekli yeni teknolojiler üretebilen ve mevcut yapısını geliştirebilen bir ülkenin prensip olarak daha serbest bir teknoloji transfer politikası izlemesi gerekirse bu noktada güvenlik politikası ve denge politikaları gündeme gelmektedir. Savunma, havacılık ve uzay sistemleri konularında dünyanın tartışmasız teknoloji lideri ve bu alandaki en büyük ihracatçısı Amerika en fazla offset talebiyle karşılaşan ve en karmaşık teknoloji transferi düzenlemeleri olan bir ülkedir. Amerika offset uygulamalarını müttefiklerine fayda sağlamanın yanısıra kendi ihracatının desteklenmesi ve müttefikler arası standardizasyonun temini yönünde etkin bir enstrüman olarak kullanan ilk ülkedir.

Offsetlerden maksimum faydanın sağlanabilmesi için alıcı ülkelerce takibinde fayda olduğu değerlendirilen yaklaşım şu şekilde belirlenmektedir:

Offset alan bir ülkenin öncelikle offset stratejisinin ana karakterini tayin edecek, sanayii, teknoloji ve bilimsel kabiliyet ve envanterini doğru bir şekilde belirlemiş ve karşılaştırmalı değerlendirmesini yapmış, ulusal bir sanayileşme, teknoloji geliştirme politikasını belirlemiş olması zorunludur. Offset talebini planlayan bir ülke, kontrat muhatabının iktisadi durumu, en azından muhtemel kontrat süresi içindeki taahhüt hacmi, alt kontrat hacimleri ve bunların gelişme eğilimi ile sahip olduğu teknolojiler hakkında mümkün olan en derin araştırmayı yapmalıdır.

Talep edilecek teknolojiler ve “know-how”; kritiklik, kullanım kolaylığı ve çeşitliliği sınai etkileri, yaygınlık dereceleri, güncellikleri ve hayat süreçleri açısından dikkatle değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonucunda gerçek bir değere sahip olduğu, uzun bir geçerlilik süresi olacağı belirlenen ve/veya talep eden açısından özel bir değer taşıyan teknolojiler için müzakere edilebilecek en düşük, fakat bunları temin edebilecek kadar yüksek çarpanlar (multiplier) verilmelidir.

Türkiye'nin savunma sanayii, genel sanayii ve ekonomisinin ihtiyaçları çerçevesinde hangi kabiliyet veya desteklerin offsetlerin yardımı ile elde edilmesinin imkan dahilinde olduğunun tespit edilmesi ve bu sonuca ulaşmak için hangi alt projelerin nerelerde, hangi süreler içinde tamamlanmasının gerektiğinin planlanması gereklidir.

#### **8.14. Başarılı Offset Stratejileri Ardındaki Kritik Faktörler**

Offset, dünya genelinde teknolojik, endüstriyel ve finansal bir olgu haline gelmiştir. Offset, yüksek seviyede farklı profesyonel yetenekler gerektirmektedir. Aynı zamanda offsetler riskli operasyonlardır: satıcı açısından teknoloji kaybı ve çalışma saatleri kaybı söz konusu olabilir. İyi bir offset bir ortaklıktır. Tedarikçi tarafından 3 faktör göz önünde bulundurulmalıdır.

- Endüstriyel

- Ticari
- Finansal

Offset talebinde bulunan ülkedeki yetkili otoriteler hedef ve amaçları, global ekonomik yaklaşım ve ülkenin gelişme basamakları çerçevesi altında açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. Örneğin Hollanda'da, Ekonomi Bakanı Endüstriyel Offset Politikasının uygulanması ve pazarlıkların yapılmasından sorumludur ve tüm bu faaliyetler Endüstri Lobisinde sürekli olarak yayınlanır . Bundaki amaç mevcut offset sözleşmeleri yolu ile yabancı ortakları etkilemektir.

Birçok ülke offset vasıtası ile çok önemli endüstriyel tesislere başarılı bir şekilde sahip olmaktadır, lakin offset sözleşmesi sona erdiğinde bu tesislerde yeterli iş hacmi kalmamaktadır. Bu sebeple başarılı bir offset stratejisi her bir tarafın gerçek çıkarlarını iyi bir şekilde analiz etmeli, gerçekten rekabet edebilir teknoloji transferi gerçekleştirilerek ürünlerin ve hizmetlerin sözleşme sonunda da fayda sağlamaya devam etmesi sağlanmalıdır. Sonuç olarak başarılı bir offset stratejisi;

- İyi bir offset politikası, offset talebinde bulunan ülkenin ekonomik durumuna ve satış yapma isteği olan ülkenin koşullarına saygı göstermelidir.
- Karşılıklı Ticaret ve Offset, pozitif ticari ilişkilerin geliştirilebilmesi için bir araç olarak kullanılabilir.
- 5 Temel Kelime : Realizm, Diyalog, İlimlilik, Hayal Gücü ve Sezinleme <sup>114</sup>
- İyi bir offset kritik olabilecek rekabet üstünlüğü vermelidir.

<sup>114</sup> " Critical Factors Behind Successful Offset Strategies " **Barter News** (March 1997), s. 5.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİSARLAR MAKİNA SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.'DE ve TÜRK HAVA YOLLARI'NDA KARŞILIKLI TİCARET UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

Takas sisteminin Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'deki işleyişi ve Türk Hava Yolları ile Boeing arasındaki Offset Anlaşması detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu araştırmalar ile ilgili detaylar aşağıdaki konularda verilmektedir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve YÖNTEMİ

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nde ve Türk Hava Yolları'nda yapılan incelemenin amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

##### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bilindiği üzere Takas Sistemi, firmaların bir araya gelerek oluşturduğu bir pazardır. Sistem Takas Pazarını oluşturan firmaların arzları ve talepleri ile işler. Takas Sistemi ile çalışan bir firma, Takas Ortak Pazarından satın aldığı malların ve hizmetlerin bedelini, ürettiği veya ticaretini yaptığı ürünleri Takas Ortak Pazarında satarak öder. Takas Pazarına ürün satan firma, bedelini Takas Pazarında satışa sunulmuş mallar ve hizmetler listesinden dilediğini satın alarak tahsil eder. Takas Sistemi içerisine dahil olarak bu sistem içinde yer alan diğer kuruluşlar ile takas ticareti yapan şirketler bir çok avantajlar elde etmektedirler.

Eskişehir'de yer alan firmalar içerisinde yalnızca Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin Takas Sistemi içerisinde yer alarak bir fiil takas ticareti

yapmakta olması nedeni ile Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'i araştırma noktası olarak belirlenmiştir. Takas Sisteminin gerçektende ikinci bölümde detaylı bir şekilde anlatılan avantajları şirketlere sağlayıp sağlamadığını, bu sistem içerisinde şirketlerin karşılaştıkları zorlukları, problemleri ve dezavantajları öğrenmek amacı ile Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Daha önceki bölümlerde anlatıldığı üzere Offset, pek çok ülkede ulusal ekonominin geliştirilmesi amacı ile uygulanmaktadır. Offsetin kamu ihaleleri yolu ile ülke ekonomisi ve ticareti için sağladığı faydalar gerçekten çok fazladır. Bunun yanısıra offset uygulamaları yolu ile özel sektör faaliyetlerinin geliştirilmesi de mümkündür.

Çok büyük bir kamu ihalesi niteliğinde olan Türk Hava yollarının 26 adet CFM56-7B26 motorlu Boeing 737-800 uçağı alımına istinaden, Türk Hava Yolları - Boeing ve CFMI arasında offset anlaşmasının incelenmesi diğer bir araştırma noktası olarak belirlenmiştir. Bu büyük ve kapsamlı offset anlaşmasının ülke ekonomisi ve özel sektör açısından faydalarını öğrenmek amacı ile bu anlaşma detaylı bir şekilde araştırılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Birinci araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Eskişehir'de yer alan, toplam 19,200 metrekarelik iki adet fabrikada imalat faaliyetlerini, saç kesme (Lazer) ve şekillendirme, her çeşit saç işleme ve kaynaklı imalat parçaları, otobüs, forklift, özel amaçlı araç şasileri, traktör, iş makinası, özel amaçlı araçlar için her tip metal komponentler, her tip traktör emniyet kabini, her tip iş makinası operatör kabini, her tip biçerdöver, pamukhasat operatör kabini, toprağı işleme ve ekime hazırlama makinası (Rototiller), her çeşit sürücü ve araç oturağı aksamı, tarım makinası aksam ve

parçaları ve poliüretan enjeksiyon işleri alanlarında yürüten Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. alınmıştır.

İkinci araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına Türk Hava Yolları alınarak şirketin Boeing ve CFMI firmaları ile yapmış olduğu offset anlaşması detaylı bir şekilde incelenmiştir.

### **1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Hisarlar Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilen araştırma yöntemi, önceden konu ile ilgili çok kapsamlı ve detaylı soruların hazırlanarak bu soruların şirket Genel Müdür Yardımcısı ve aynı zamanda şirket sahibi de olan ile Zafer Türker ile görüşme yapılarak cevaplarının alınması şeklindedir.

Türk Hava Yolları Offset anlaşması ile ilgili gerçekleştirilen araştırma yöntemi, konu ile ilgili verilerin çeşitli kaynaklardan toplanması ve bu anlaşmanın imzalanması çalışmalarını faaliyetlerine bir fiil iştirak etmiş kişilerden bilgiler toplanması şeklindedir.

## **2. HİSARLAR MAKİNA SANAYİİ ve TİCARET A.Ş. TANITIMI**

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş., traktör, iş makinaları, biçerdöver ve özel amaçlı araçlara kabin üretimini gerçekleştirmek amacı ile 1973 yılında Eskişehir'de kurulmuş bir aile şirkettir. Bugün, otomotiv, uçak, savunma ve tekstil sanayii alanlarında da faaliyet gösteren şirket, yaratmış olduğu istihdam ve ülke ekonomisine gerçekleştirdiği ihracat ve de verdiği vergiler ile büyük faydalar sağlayan bir kuruluş konumuna gelmiştir.

Toplam 19,200 metrekarelik kapalı ve 74,000 metrekarelik açık alana sahip iki adet fabrikada gerçekleştirilen imalatlarda çağın gereği son teknolojiler kullanılmaya çalışılmaktadır. Müşteri memnuniyetine giden yolun, kaliteden ödün vermeyen bir üretim anlayışı ile mümkün olacağına inanan Hisarlar

Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.'i 1997 yılında ISO-9000 Kalite Sistem Belgesini almaya hak kazanmıştır.

## 2.1. Üretim Faaliyetleri

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. geniş bir üretim faaliyetleri zincirine sahiptir. Bu geniş imalat yelpazesi iki bölüme ayrılarak incelenebilir. Birinci bölümü seri üretimler oluştururken ikinci bölümü ise seri olmayan üretimler oluşturmaktadır.

### Seri üretimler:

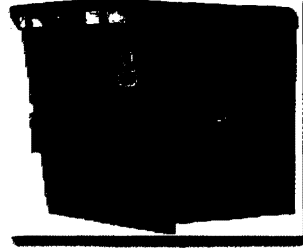
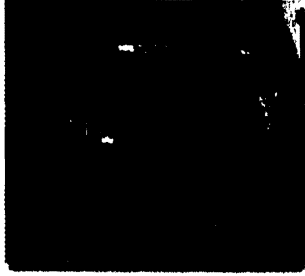
- Saç kesme (Lazer) ve şekillendirme,
- Her çeşit saç işleme ve kaynaklı imalat parçaları,
- Otobüs, forklift, özel amaçlı araç şasileri,
- Traktör, iş makinası, özel amaçlı araçlar için her tip metal komponentler,
- Her tip traktör emniyet kabini,
- Her tip iş makinası operatör kabini,
- Her tip biçerdöver, pamuk hasat operatör kabini,
- Toprağı işleme ve ekime hazırlama makinası (Rototiller),
- Her çeşit sürücü ve araç oturağı aksamı,
- Tarım makinası aksam ve parçaları,
- Poliüretan enjeksiyon işleri,

### Seri Olmayan Üretimler:

- Karavan
- Spor Aletleri

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.de kabinler, traktörlere, iş makinalarına, biçerdöverlere veya özel amaçlı araçlara üretilmektedir. Hisarların kabin müşterileri arasında Case-Steyr (Avusturya), New Holland, Türk Fiat, Massey Ferguson, ve bunlara ilave olarak Türkiye pazarında üç yüzü aşkın bayiye açık tip emniyet kabini üretimi (yıllık 8000 adet) gerçekleştirilmektedir.

Ziraat sektöründe faaliyet gösteren Avrupa'lı imalatçı Case için pamuk hasat makineleri ve biçerdöverleri orijinal kabinleri üretimi ve Komatsu şirketi için iş makineleri orijinal kabin üretimi gerçekleştirilmektedir.



Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. tarafından üretilmekte olan Rototiller veya diğer bir anlatımla toprağı işleme ve ekime hazırlama makineleri, hasattan sonra başka bir alete gerek olmaksızın toprağı işleme ve ideal tohum yatağı hazırlama amacına yöneliktir. Günümüzde artık hareketli bir pazara sahip olan Rototiller, toprak tavının uzun süre muhafazasının sağlanması, pulluk ve diğer aletler gibi taban toprağı oluşturmaması, hatalı sürümler sonucu oluşan engebeleri yok etmesi, arazinin tesviyesini sağlaması, bitki artıklarını homojen bir şekilde toprağı karıştırmaması, ikinci ürün için toprak hazırlamada kolaylık sağlaması gibi çok sayıda fayda sağlamaktadır.

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. diğer bir imalat faaliyeti ise bağ ve bahçe aralarını ideal şekilde işlemek için ağaç diplerine girebilen özel tasarlanmış bahçe tipi makineler üretimidir. Bir defada işlemi tamamladığından, yakıttan, zamandan ve ekipman yatırımından büyük tasarruf sağlayan bu makinelerin yoğun bir şekilde imalat faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.



Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin üretim faaliyetleri içerisinde yer alan traktör koltukları, özel bağlantı sistemi ile her tip traktöre kolayca monte edilebilmektedir. Özel vakumlama tekniği ve soğuk sistemde üretilen poliüretanlı döşeme terlemeyi önleyecek ve konfor sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.



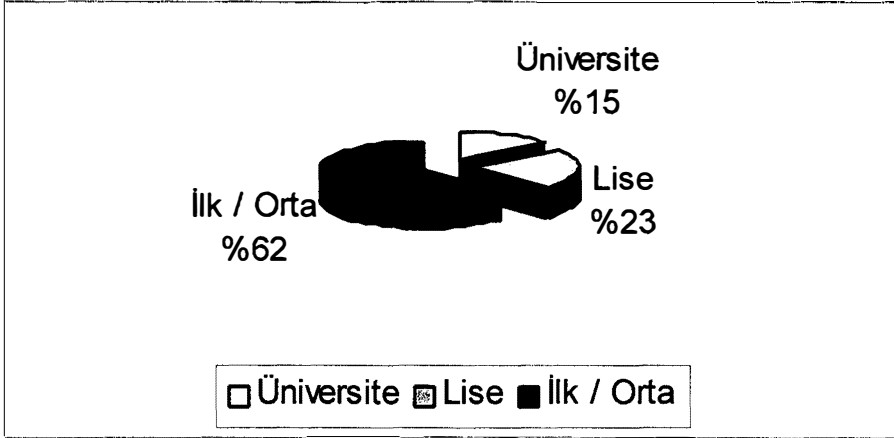
Karavan ve spor aletleri imalatı da Hisarların geniş imalat yelpazesi içerisinde yer almaktadır. Spor aletleri imalatına son yıllarda başlanılmış olup hızlı yol katedilerek önemli bir pazar payına ulaşılmıştır.

## 2.2. İnsan Kaynakları.

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de insana verilen önem, araştırma-geliştirme ve kaliteli üretimin devamlılığı açısından çok ileri seviyededir. Şirketin değişik kademelerinde çalışan personele çeşitli zamanlarda teorik ve pratik dersler verilerek bilgilerin güncellenmesi sağlanmaktadır. 240 personele sahip şirkette, personel dağılımı şöyledir;

Üst Yönetici	7
Makina Mühendisi	8
Endüstri Mühendisi	2
Metalurji Mühendisi	1
Hukuk Müşaviri	1
İşyeri Doktoru	2
Sağlık Teknisyeni	1
İdari İşler	29
Teknik İşler	14
Usta Başı	10
Kalite Kontrol	15
Vasıflı İşçi	150
<b>TOPLAM</b>	<b>240</b>

Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'de personelin eğitim seviyesine göre dağılımı ise şu şekildedir.



Toplam personelin %15'i üniversite mezunu iken % 23'ü lise ve geri kalan %62'si ise ilk / orta okul mezunudur.

### 2.3. Satışlar.

Kuruluş yılı olan 1973'den bugüne gerçek anlamda çok yol kateden Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'nin satış hacmi her geçen yıl artmıştır. Türkiye'nin son iki yıldır içerisinde bulunduğu kriz ortamında bilindiği üzere çok sayıda kuruluş ne yazık ki kapanmıştır. Tüm bunlara rağmen şirketin, özellikle 2002 yılı içerisinde yapmış olduğu yurt dışı bağlantıları ve de gerçekleştirmiş olduğu ihracatlar sayesinde satış hacminde büyük bir sıçrama kaydedilmiştir. Şirketin şimdiden almış olduğu yurtdışı 2003 yılı siparişleri sayesinde önümüzdeki yılda satış hacminde artış kaydeceği bir gerçektir.

Şirketin son üç yıllık satış miktarları ve ciroları aşağıdaki gibidir.

YIL	TOPLAM (\$)	İHRACAT (%)
2000	15.160.000	43
2001	17.000.000	60
2002 (Tahmini)	2.200.000	70

	Traktör ve İş Makinası Operatör Kabini	Rototiller	Her Türlü Metal Form	Sürücü Oturağı
Yıl	Miktar/Adet	Miktar / Adet	Miktar / Ton	Miktar / Adet
2000	9300	300	3300	26400
2001	4000	240	6000	29000
2002 (Tahmini)	5000	400	8000	32000

Özellikle ciro tablosundan görüleceği üzere şirketin ihracatı son üç yılda sürekli olarak artış göstermektedir. Bu sebeple ülke içinde yaşanan kriz ortamı Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş.'yi ciddi bir şekilde etkilememektedir.

#### 2.4. Müşteri Listesi.

Çoğunluğunu yurtdışı müşterilerin oluşturduğu Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. müşteri listesi aşağıdaki gibidir.

#### Yurt Dışı Müşteriler:

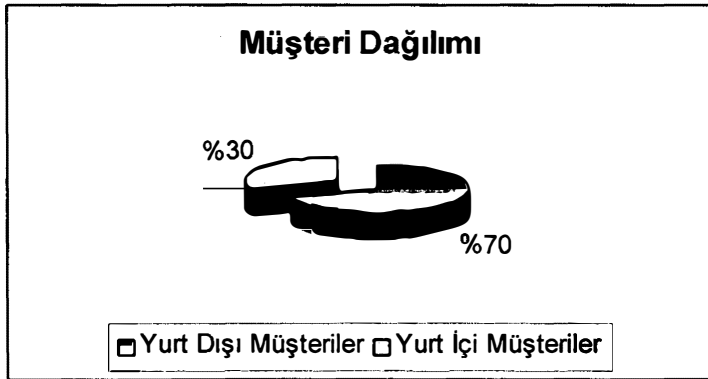
- Case European Purchasing (Fransa).
- Case-Steyr Landmaschinentechnik AG. (Avusturya).
- Case Croix France.
- Piroux Industrie (Fransa).
- Claas (Fransa).
- Renault Agriculture (Fransa).
- Kleep Fahrersitz GmbH. (Avusturya).
- Maschinenfabrik Rieter AG. (İsviçre).
- Charlatte (Fransa).
- Fayat Groupe (Fransa).
- FA. Georgfritzmeier Co. GmbH. (Almanya).
- AGRITALIA (İtalya).
- Agrar AG. (İsviçre).

- Landini (İtalya).
- Lugstein GmbH. (Avusturya).
- SIAC (İtalya).

#### Yurt İçi Müşteriler:

- Uzel A.Ş. İstanbul.
- Türk Traktör A.Ş. Ankara.
- Hidtomek Ltd. Şti. Ankara.
- Tümosan A.Ş. Konya.
- Çukurova A.Ş. Tarsus.
- Yağmur Tarım A.Ş. İstanbul.
- 150'den fazla bayi teşkilatı.

Yukarıda yer alan müşteri listeleri baz alındığında aşağıdaki sonuca ulaşılabılır.



## 2.5. Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. ve Takas Sistemi

Şirketin Takas Sistemi ile tanışması 2000 yılının haziran ayında gerçekleşmiştir. Bu tanışma eski adı İhlas Barter, yeni adı Türk Takas olan Takas Sistemi şirketi ile üyelik anlaşmasının imzalanması ile başlamıştır. Üyelik anlaşmasının imzalanması anında Türk Barter'a belirli bir ücret ödenmektedir ve bu üyeliğin devamlı olabilmesi için her yıl sözleşmede de belirtilen miktarlarda yıllık aidatların ödenmesi zorunluluğu vardır.

Bugün itibari ile Türk Barter'a üye şirket sayısı 600'ün üzerindedir. Hisarların, Takas Sistemi şirketi olan Türk Barter'a üye olarak Takas Ortak Pazarına girişi ile birlikte, Türk Barter'a üye diğer şirketlerin Hisarları tanınması ve aynı zamanda da Hisarlar'ın da bu şirketleri tanınması olanağı ortaya çıkmıştır. Türk Barter'da işleyiş şu şekildedir. Üye şirket, takasa sunmak istediği mal veya hizmet grubunu Türk Barter merkeze bildirir. Bu mal ve hizmet için talep ettiği fiyatı veya diğer mal ve hizmet bilgisini de verir. Türk Barter merkez bu bilgileri üye tüm şirketler ile paylaşır. Örneğin diğer bir üye şirketin, takasa sunulan bu mal veya hizmet ilgisini çekti. Bu durumda, Türk Barter'a başvurularak gerekli işlemler başlatılır. İlk olarak Takasa mal veya hizmet sunan diğer bir ifade ile arzı gerçekleştiren şirkete Türk Barter çeki kesilir ve Türk Barter'ın hesaplarına bu şirket için alacak kaydedilir. Burada ifade edilmesi gereken diğer bir husus, Türk Barter'a hem arzı gerçekleştiren şirket, hem de alıcı konumundaki şirket % 5 komisyon ödemesi yapar. Takasa sunulan mal veya hizmet için alıcı olan şirket ise Türk Barter hesaplarında borçlu olarak kaydedilir. Üyelik sözleşmesine göre bu borç bir yıl içerisinde kapatılmalıdır ve bir yıl zarfında hiçbir vade uygulaması yapılmaz. Bu borç kapatımı direk para ödemesi ile yapılabileceği gibi mal veya hizmet arzı ile de yapılabilir. Dikkat edilmesi gereken başka bir husus; şirketin arz ettiği mal veya hizmetin karşılığını derhal alabileceği gibi bir yıl sonra da alabilmesidir, tabi ki bir yıl öncenin değerleri ile. Şirketler bu durumun bilincinde oldukları için takasa sundukları mal veya hizmetlerin değerlerinin üzerine bu durumu ve Türk Barter'a ödedikleri komisyonu yansıtan ilaveler koymaktadırlar.

Hisarların Haziran 2000'den bu tarihe kadar gerçekleştirdikleri takas ticaretinin toplam hacmi \$ 30,000'dir. Hisarlar, takasa toplam 5 ürün sunmuşlardır ve bu ürünlerin tümü de karavan'dır. Şirket tanıtım bölümünde Hisarların üretim yelpazesinin hayli geniş olduğu görülmektedir. Buna rağmen Hisarların bugüne dek sadece ürünlerinden karavan ile takasa girmiş olmaları bir soru işaretidir. Bu sorunun cevabı, Hisarların karavan dışındaki tüm ürünlerinin hazır pazarının olması, bu ürünler için sipariş üzerine çalışılması onları takasa sunma ihtiyacının ortaya çıkmamasına neden olmaktadır. Oysaki sadece yaz mevsimi boyunca hareketli bir pazara sahip karavan piyasası için durum böyle değildir. Hisarlar, emek, para ve zaman harcayarak üretimini gerçekleştirmiş oldukları karavanlarını stoklarında tutmak yerine takasa sunarak ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlere kavuşmak arzusu ve isteğindedirler. Diğer bir anlatımla Hisarların gerçekleştirmiş olduğu takas faaliyetlerindeki temel husus pazar problemi yaşadıkları ürünlerin takasa sunulmasıdır.

Çeşitli zamanlarda takasa sunmuş oldukları 5 adet Karavan karşılığında almış oldukları ürünler; reklam, güç kaynağı, işçi elbiseleri, laptop, cep bilgisayarları ve devremüktür.

Hisarların bugüne kadar gerçekleştirmiş oldukları takas ticaretinden sağlamış oldukları avantajlar gerçekten fazladır. Bilindiği gibi şirketlerin daha fazla kitlelerce tanınmasını sağlamak, faaliyet alanları hakkında bilgilendirmek ve yeni pazarlara ulaşabilmek için reklam çok büyük bir önem taşımaktadır. Burada unutulmaması gerekli olan bir nokta reklam faaliyetlerinin şirketlere getirmiş olduğu ilave maliyetlerdir. Hisarlar, bir reklam şirketi ile takas faaliyeti içerisine girmekle, emek, zaman ve para harcayarak üretimini gerçekleştirmiş oldukları ve devamlı bir pazarı olmayan karavanlarını takas yolu ile ellerinden çıkararak hem envanter maliyetlerini azaltmışlar hemde şirketin zaten ihtiyacı olan bir reklam kampanyasını, kasalarından hiçbir para çıkmadan gerçekleştirmişlerdir.

Hisarların yapmış olduğu diğer iki takas faaliyetinde, Karavan - Güç Kaynağı ve Karavan - İşçi Elbiseleri değişimi gerçekleştirilmiştir. Bu iki takas faaliyetinden Hisarların sağlamış olduğu avantajlar Karavan - Reklam takasındaki avantajlar ile aynıdır. şirket emek, para ve zaman harcayarak üretmiş olduğu esnek olmayan talebe sahip ürününü bu ürün için uygun pazar buluncaya dek envanterinde tutmak yerine takasa sunarak, diğer imalat faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu ekipmanlara (Güç Kaynağı ve İşçi Kıyafetleri) herhangi bir bedel ödemeksizin diğer bir ifade ile şirket aktiflerini etkilemeden sahip olmasdır.

Girilen takas faaliyeti sonrasında, karşılık alımı olarak elde edilen ürünlerin, direk olarak imalat ve diğer yan faaliyetlerde kullanımının olmaması durumu ile bir kez karşılaşan Hisarlar, bu ürünleri üçüncü şahıslara satarak likite dönüştürme girişiminde bulunmuş ve başarılı da olmuştur.

Hisarlar, takas sistemi içerisinde gerçekleştirdikleri takas faaliyetlerinin dezavantajlarını, uzun süre ve yoğun takip gerekliliği olarak sıralamaktadırlar. Uzun süre ile ifade edilmek istenen, işlemlerin sonuçlanabilmesi için geçen sürenin uzun olmasdır. Diğer bir ifade ile, şirketin takas ortak pazarına arz ettiği ürünün karşılığı olan malın şirkete dönüş süresinin uzun olmasdır. Hisarlar, takas ortak pazarına karavan arz ediyor, bu arz Türk Barter tarafından tüm ye şirketlere iletiliyor. Bu arz ile ilgilenen ve alım yapmak isteyen şirket, bu isteğini Türk Barter'a bildiriyor. Alımı yapacak şirketin, sisteme arz ettiği ürün eğer Hisarlar tarafından beğenilir ve alınmak istenir ise bu durumda mallar direk olarak taraflar arasında takas ediliyor. Eğer takas edilen malların değerleri arasında farklılıklar var ise, bu durumda taraflar birbirlerine teminat (Nakdi veya mal) vermekteler. Alımı gerçekleştirecek olan şirketin sisteme arz ettiği ürünün Hisarlar'ın ilgisini çekmemesi durumunda ise, Hisarlar'a Türk Barter tarafından Barter eki kesilir ve hesaplarına alacak kaydedilir. Alıcı tarafın hesaplarına ise borç kaydedilir. Bu andan itibaren Hisarlar tüm ye şirketlerin arzlarını sıkı bir şekilde gün ve gün takip etmelidirler ki ihtiyaçları olan mal ve hizmetlerin arzı olduğunda derhal harekete geçerek bu alımı gerekleştirebilsin.

İşte buradaki dezavantaj ihtiyaçları olan mal ve hizmet arzının uzun bir süre sonrasında oluşabileceği ve üye şirketler tarafından yapılan tüm arzların çok sıkı bir şekilde takip edilmesi gerekliliğidir.

Hisarlar, takas ortak pazarı içerisinde gerçekleştirecekleri takas faaliyetleri ile ilgili olarak şirketin organizasyon yapısında herhangi bir değişiklik yapmamışlardır. Takas faaliyetlerinden sorumlu ve bu faaliyetleri takip edip yürütecek bir bölüm oluşturma yoluna gitmemişlerdir. Tüm bu sorumluluklar şirketin kurucu yöneticileri tarafından yerine getirilmektedir.

Takas faaliyetlerinin muhasebe ve vergi kayıtlarının tutulmasının, şirketin düzenli olarak yapmış olduğu ticaretin muhasebe ve vergi kayıtlarının tutulmasından hiçbir farkının olmaması ekstra bir yükün ortaya çıkmasını engellemektedir. Ayrıca başlangıç safhasında izin alımı gibi bir takım kanuni zorunluluklar ve bürokratik engeller ile de karşılaşılmamaktadır.

Sonuç olarak, Hisarlar Makina Sanayii ve Ticaret A.Ş. 'nin Takas Ortak Pazarına üye olarak gerçekleştirmiş olduğu takas ticaretinin şirkete sağlamış olduğu avantajların gerçekten çok olması önceki bölümlerde anlatılan Takas Sisteminin sağlamış olduğu avantajlar kısmını doğrular niteliktedir.

Bu avantajlar bir kez daha özetlenecek olur ise; şirketin üretim yelpazesi içerisinde yer alan ve sürekli bir talebi ve dolayısı ile devamlı bir pazarı olmayan, yalnızca mevsimlik bir talebe sahip olan karavanlarını takasa sunarak şirketin diğer imalat faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu ekipmanlara sahip olması, karavanların potansiyel talep oluşuncaya dek şirketin envanterinde kalarak envanter maliyetlerinin ortaya çıkmasının engellenmesi, pazarlama faaliyetleri içerisinde şirketin bir araç olarak kullanacağı reklam faaliyetlerinin şirkete hiçbir finansal yük getirmeden kazandırılması takas ortak pazarı içerisinde faaliyet göstermenin avantajları olarak özetlenebilir.

### **3. OFFSET ANLAŞMASI KAPSAMINDA TÜRK HAVA YOLLARI – BOEING – CFMI OFFSET ANLAŞMASI İNCELEMESİ**

#### **3.1. Türk Hava Yolları Tarihçesi**

Türk Hava Yolları A.O. 20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 sayılı kanun ile " Hava Yolları Devlet İşletmesi" adı ile Ankara'da kurulmuş ve Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerine başlamıştır. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı'na bağlanan Türk Hava Yolları A.O., 1938 yılında " Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü" adını alarak 1939 tarihinden itibaren faaliyetlerini Ulaştırma Bakanlığı'na bağlı olarak sürdürmüştür. 1945 yılında DC-3 uçakları filoda yerini almaya başlamıştır. İlk dış sefer 1947 yılında Ankara - İstanbul - Atina olarak yapılmıştır. 1956 yılında 6623 sayılı kanunla özel hukuk kuralları ile sevk ve idare edilen bir şirket yapısına kavuşturularak " Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı" adı altında faaliyetlerine devam etmiştir. Türk Hava Yollarında jet çağı, DC-9 uçaklarının filoya kazandırılması ile başlamıştır. Türk Hava Yolları 1984 yılında 18570 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan bazı Kamu Kurum ve Kuruluşları hakkında 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bir Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olarak bu kanun kapsamında yer almıştır. 1986 yılında Türk Hava Yolları Singapur hattının açılması ile birlikte uzakdoğu uçuşlarına başlamıştır.

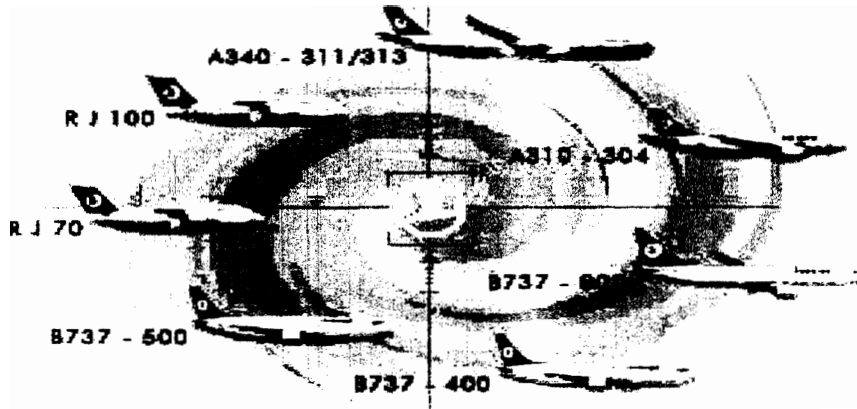
#### **3.2. Türk Hava Yolları Misyonu**

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı olarak Türk Hava Yolları'nın misyonu, Türkiye'nin dünyaya açılmasında öncülük etmek, yurt içinde yolcu potansiyeline sahip tüm noktalara hava ulaşım hizmetini götürmek, Orta Asya'daki Türk Cumhuriyetleri, Balkanlar ve Orta Doğu Ülkeleri ile Uzak Doğu, Amerika ve Avrupa ülkeleri arasında köprü vazifesi görmek, sektörün ihtiyaç duyduğu destek hizmetlerini sağlamaktır. Türkiye'nin en eski ve en tanınan kurumsal isimlerinden biri olan Türk Hava Yolları, genç ve dinamik yönetim kadrosuna, 64

uçaktan oluşan genç bir filoya ve belki de herşeyden önemlisi başarı azmi ile kaliteye odaklanmış bir kurum kültürüne sahiptir.

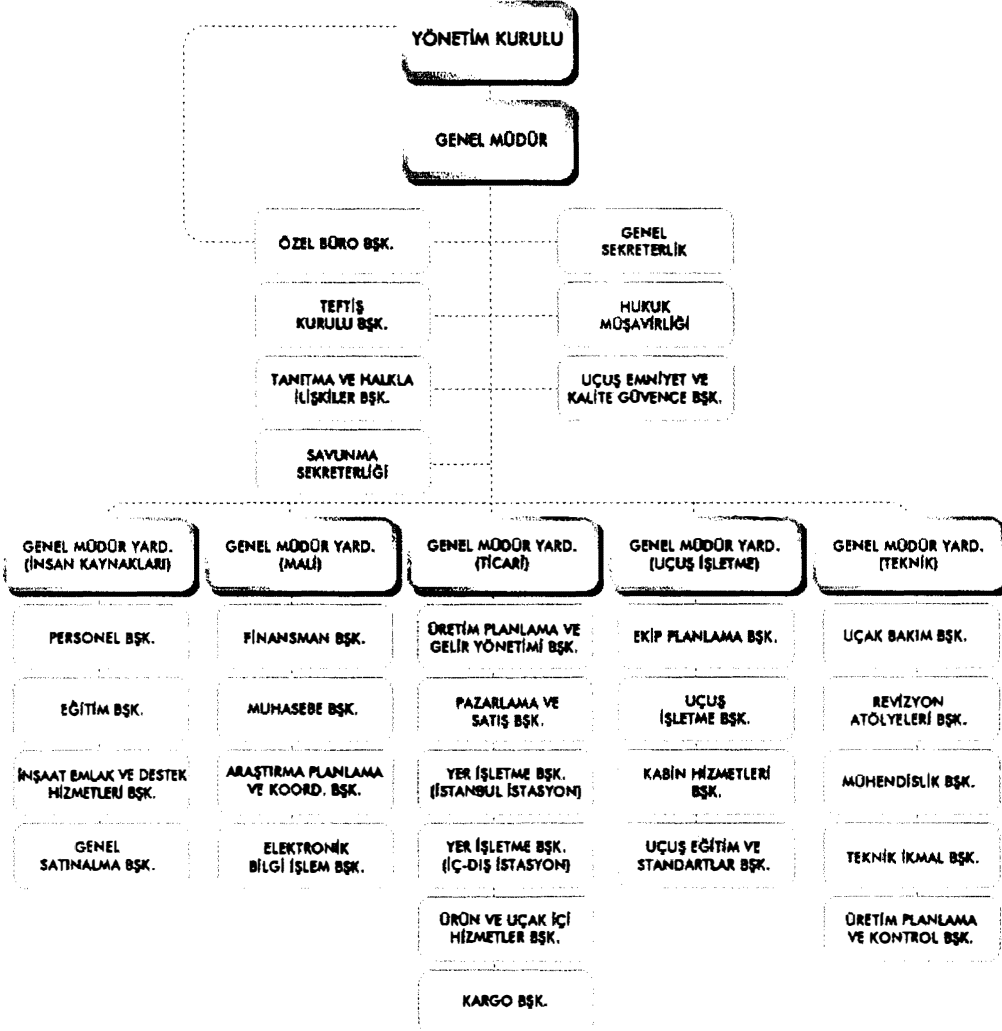
### 3.3. Türk Hava Yolları Filosu

Türk Hava Yolları filosu içerisinde çeşitli adetlerde 7 farklı tipte 64 uçak yer almaktadır. Bu uçakların tipleri, adetleri ve koltuk kapasiteleri aşağıda gösterilmektedir.



Yolcu Uçakları	Adet	Koltuk Kapasitesi	Toplam Kapasite
A-310-300	7	1 (208) , 4 (210)	1048
A-340-300	7	271	1897
B-737-400	16	150	2100
B-737-500	2	117	234
B-737-800	24	10 (155) , 16 (165)	4190
RJ-70	3	79	237
RJ-100	9	99	693
<b>Toplam Yolcu Uçağı Sayısı</b>	<b>68</b>		<b>10399</b>
<b>Kargo Uçakları</b>			
B-727F	1		
<b>Toplam Uçak Sayısı</b>	<b>69</b>		

### 3.4. Türk Hava Yolları Organizasyon Şeması ve İnsan Kaynakları



2001 yılı itibari ile toplam personel sayısı 11,242'dir. Personel başına düşen arz edilen koltuk -km her geçen yıl artmaktadır. Örneğin 2001 yılında bir önceki yıla oranla personel başına düşen arz edilen koltuk -km %6.2 artmış, uçak başına düşen personel sayısı ise % 4.7 oranında azalmıştır. Bu veriler ışığında son yıllarda personel başına düşen üretimin arttığını ve verimliliğin yükseldiği söylenebilir.

THY'da yıllara göre personel verimliliği gelişimine bakılacak olursa,

Yı llar	Uçak Baş ı na Düş en Personel Sayı sı	Personel Baş ı na Düş en Yd cu Say ı sı
1997	155	1002
1998	152	931
1999	157	885
2000	171	964
2001	163	914

### 3.5. Türk Hava Yolları Mali Durumu

2001 yılında toplam 1.935 trilyon TL olan toplam gelirlerin %70.7'si yolcu bilet geliri, %0.6'sı fazla bagaj geliri, %0.3'ü posta geliri, %8.3'ü kargo geliri, %1'i özel kira geliri, %2,4'ü hac geliri, %2.7'si işletme içi diğer gelirler, %8.2'si diğer faaliyetlerden olağan gelir ve karlar, %5.7'si olağan dışı gelir ve karlardan oluşmaktadır.

Aynı yıl 1.915 trilyon TL olarak gerçekleşen giderlerin %75.3'ü satılan hizmet maliyeti, %14.5'i pazarlama, satış ve dağıtım giderleri, % 6'sı genel idari giderler, % 1.7'si diğer faaliyetlerden olan gider ve zararlar, % 1.1'i finansman giderleri ve % 1.3'ü olağan dışı gider ve zararlardan oluşmaktadır.

Türk Hava Yolları'nın yıllara göre gerçekleştirdikleri döviz girdi rakamları aşağıdaki gibidir.

YILLAR	DOVİZ GIRDISI
1993	\$248.572.396
1994	\$675.790.753
1995	\$706.937.927
1996	\$816.097.499
1997	\$820.049.961
1998	\$806.132.022
1999	\$974.997.675
2000	\$937.813.179

### 3.6. Türk Hava Yolları Offset Anlaşması İncelemesi

Türk Hava Yolları, mevcut talepler doğrultusunda filosunu büyütme amacı ile 26 adet CFM56 motorları ile güçlendirilmiş Boeing 737-800 uçağı alma kararını vermiş ve parasal açıdan bu çok yüklü alım ile satıcılara kazandırılan avantajları kısmen geri kazanmak, gerçekleştirilecek olan yüklü kamu harcamalarında, harcamanın bir bölümünün telafisi suretiyle tasarruf sağlamak, yeni istihdam yaratmak, teknoloji transferi gerçekleştirmek, iç pazarın ve dış ticaretin dinamizmini artırmak ve döviz girdilerini artırarak ödemeler dengesindeki açığı kapatmak amacı ile Boeing 737-800 uçaklarının imalatçısı Boeing firması ile CFM56 motorlarının imalatçısı CFMI (CFMI firması; Amerika'lı motor imalatçısı General Electric firması ile Fransız motor imalatçısı Snecma tarafından kurulmuş bir şirkettir.) firmalarının offset yükümlülükleri taşımaları koşulu ile alımın bu şirketlerden yapılacağına karar vermiştir. Bu kapsamda, Boeing bir endüstriyel İşbirliği Programına katılmayı kabul etmiş ve CFMI bu program çerçevesinde offset yükümlülüğünün %20'sini karşılamak üzere programa taraf olmuştur. Söz konusu uçakların alımı ile ilgili sözleşme 1997 yılında imzalanmıştır. Sözleşmede aynı zamanda 26 adet kesin alımın yanısıra 23 adetlik opsiyon alımı da bulunmaktadır.

Boeing ile Türk Hava Yolları arasında Direk Offset anlaşması 1997 yılında imzalanmıştır. Boeing'in 26 kesin Boeing 737-800 Uçağı siparişi için toplam direk offset taahhütü yaklaşık olarak toplam alım tutarının % 30'u seviyelerindedir, 23 opsiyonel Boeing 737-800 Uçağı siparişi için ise toplam direk offset taahhütü, toplam alım tutarının yaklaşık olarak ise yine %30'u seviyelerindedir. CFMI'nın offset programı için olan taahhütü Boeing'in toplam taahhütünün %20'sidir. Anlaşmaya göre yükümlülükler on yıl içerisinde yerine getirilecektir. Bu yükümlülükler daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa, Türk Hava Yolları, 26 adet uçak alımı sonucunda Boeing ve CFMI firmalarına yapacağı ödeme yaklaşık olarak bir milyar beşyüz altmış milyon dolardır (\$1,560,000,000). Bu derece yüklü bir kamu harcaması, satıcı firmaları offset taahhütü vermeye zorlanarak hafifletilmeye çalışılmış, havacılık sektöründe

faaliyet gösteren yerli firmalara iş olanakları yaratılmış ve böylelikle ihracat olanakları ortaya çıkarılmış ve ülkeye döviz girdisi gerçekleştirilmiştir. Rakamsal ifade ile toplam alım tutarı olan bir milyar beş yüz altmış milyon doların, offset anlaşması ile yaklaşık olarak beş yüz milyon doları ( dört yüz milyon doları Boeing firması, 100 milyon doları CFMI firması ) ülkeye geri kazandırılacaktır.

CFMI'nın toplam offset yükümlülüğünün %65'i Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'nin kabiliyet ve faaliyetlerine uygun olup bu şirket tarafından yerine getirilecektir. Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'nin kabiliyet ve faaliyetlerine uygun olan ve offset yükümlülüklerinin yerine getirileceği aktivite alanları; Motor Parça Üretimi (%35), Motor Montaj (%20) ve Mühendislik Projeleri (%10) şeklinde olup takım ve sermaye yatırımları offsete sayılabilecek ve Tusaş Motorun mülkiyetine geçecektir.

CFMI'nın toplam offset yükümlülüğündeki diğer aktivite alanları ise Aselsan, Mikes, Camış, TAI, Hattat Hema ve FTC Fasteners şirketlerinden uçak motoruna ilişkin alımlar, THY atölye yatırımları, Türk Üniversiteleri ile ortak projeler yürütülmesi şeklindedir. CFM56 motor modül montajı, uçak motor parçaları ve komponentleri imalatı Tusaş Motor tarafından yapılacaktır. Bu sayede, bu faaliyetler ile ilgili teknoloji ve bilgi birikimi Türkiye sınırları içerisine transfer edilmiş olacaktır. Daha öncede belirtildiği üzere, CFMI'nın offset yükümlülüğü içerisinde, Tusaş Motor ile ortak mühendislik projeleri yürütülmesi yer almaktadır. Bundaki hedef ise, komponent dizaynı, yeni ürün dizaynı ve geliştirilmesi ve/veya testi konularındaki mevcut kabiliyetlerin genişletilmesi ve geliştirilmesidir.

Türk Hava Yolları imalathanesinin geliştirilmesi de offset anlaşması kapsamında yer almakta olup bu sayede tamir yetenekleri ve dünya çapındaki CFM56 operatörlerine bir servis sağlanabilmesi için makina alımları ve imalathane modifikasyonlarına yatırım yapılması sağlanacaktır.

CFMI Offset Programının Türkiye tarafı üzerindeki gözlemlene Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından yerine getirilecektir.

Boeing'in direk offset programı içerisinde yer alan ticari uçak yapı ve parça imalatı, TAI, Camış, teknoloji transferi ve eğitim programı, TAI, ticari uçak elektronik aksam imalatı, TAI, Mikes ve Aselsan, gelecekteki uçak projelerinde risk paylaşım katılımı, TAI, THY gelir yaratma programlarına destek, THY, ticari parça ve/veya elektrik imalatı için ihale olanakları, Türk Endüstrisi tarafından yerine getirilecektir.

Offset programı ile TAI, Camış, Aselsan, Mikes ve Hema gibi diğer Türk şirketleri ile potansiyel endüstriyel işbirliği olanakları yaratılarak, hem ülke ekonomisine hemde ülke teknolojisine katkıda bulunulmuş olunacaktır.

Türk Hava Yolları Offset Anlaşmasının, ülke ekonomisi ve ticareti için sağladığı faydalar gerçekten çok yüküdü. Gerçekleştirilen yükü harcamaının bir bölümünün telafisi suretiyle tasarruf sağlanmış, yeni istihdamlar yaratılmış, iç pazarın ve dış ticaretin dinamizmi artırılmış, teknoloji transferi gerçekleştirilerek üretim kalitesinin artırılması sağlanmış, iş gücü eğitimi geliştirilmiş ve kalitesi artırılmış, yerli mallar ve hizmetler için uluslararası alanda yeni pazarlar yaratılmış ve dolayısı ile üretimin artışını sağlanmış ve döviz girdileri artırılarak ödemeler dengesindeki açığı kapatılması sağlanmıştır.

## SONUÇ

Karşılıklı Ticaret, dünya ticaretinin vazgeçilemeyen ve kalıcı bir parçasıdır ve daima da öyle kalacaktır. Ülkemizde ne yazık ki Karşılıklı Ticaret uygulamaları yeterli derecede kullanılmamaktadır. Factoring, leasing ve forfaiting gibi yöntemler ile kısa sürede tanışan ve bunları ekonomik yaşamın içerisine dahil eden ülkemiz, bu yöntemlerin yanında çok daha işlevsel bir araç özelliği taşıyan Karşılıklı Ticareti hızlı bir şekilde ekonomik yaşamın içerisine sokmalıdır.

Günümüz Türk ekonomisi bildiğimiz üzere durgunluk süreci içerisindedir. Tekstil ve ekonomi sektörleri başta olmak üzere, inşaat, gıda, beyaz eşya ve diğer sektörler, stok artışları ve talep yetersizlikleri gibi ciddi problemler ile karşı karşıyadır. Günümüzde çok ciddi bir talep daralması yaşanmaktadır ve bunun en önemli nedenlerinden birisi yüksek faizlerdir. Paranın faaliyet dışı alanlara bağlandığı ortamlarda, nakit sıkıntısının ekonomik kriz ile ilişkilendirilmesi doğru değildir. Üretimi temsil eden reel ekonominin duraklama ve zayıflama sürecinde, Karşılıklı Ticaret dikkate alınması gereken bir imkan özelliğine sahiptir. Türk ekonomisinin şu an içerisinde bulunmuş olduğu durumda, yeni dinamikler, örneğin Karşılıklı Ticaret ve özellikle Karşılıklı Ticaret uygulamalarından Takasın ve de Offsetin yoğun bir şekilde devreye sokulması dış ticarete yeni açılımlar sağlayabilir. Özellikle durgunluk dönemlerinde ki Türkiye bu dönemi ziyadesi ile günümüzde yaşamaktadır ve önümüzdeki yıl içerisinde de bu durgunluk döneminin devam edeceği beklenmektedir, şirketler Karşılıklı Ticaret faaliyetlerine ağırlık verdikleri takdirde bu durgunluk dönemlerinden fazla miktarda etkilenmeyeceklerdir. Daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz takas sistemi sayesinde firmalar ürettikleri mal ve hizmetleri takas pazarına satarak ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri karşılamakta ve böylelikle durgunluktan etkilenmemektedirler. İhtiyaçlarını takas sistemi vasıtası ile karşılayan bir şirket ihtiyaçlarını karşıladığı oranda nakit tasarrufu sağlarken, ödemeyi ürünle yaptığı oranda satışlarını da artırıyor anlamını çıkarılabilir. Şüphesiz Karşılıklı

Ticaret uygulamalarının, sadece ekonomik durgunluk ve ekonomik kriz ortamları ile sınırlı tutulması doğru değildir.

Bildiğimiz üzere ülkemizde, savunma sanayi alanında gerçekleştirilen harcamaların boyutu çok büyüktür. Bu nedenle özellikle savunma sanayii sektöründe belli bir alt yapıya ve potansiyele kavuşmuş ülkemizde, özellikle offset'in vazgeçilmez bir prensip olarak uygulanması ve bu amaçla yapılacak yurtdışı bağlantılı alımlarda ve işbirliği projelerinde alınacak offset'in mümkün olduğu kadar yüksek oranlara erişmesi ve uygulanabilir nitelikte olması temin edilmeye çalışılmalıdır.

Geçen süre içerisinde, savunma sanayii projelerindeki offset uygulamalarında Milli Savunma Bakanlığınca belirli bir alt yapı oluşturularak önemli tecrübe ve birikimler elde edilmiştir. Söz konusu tecrübe ve birikimlerin ışığında, günümüzde uluslararası savunma pazarlarındaki rekabetin giderek yoğunlaşmakta olduğu ve üreticilerin projeler çerçevesinde ihtiyaç sahiplerine cazip offset teklifleri getirdikleri hususu da dikkate alınarak, offset daha yoğun bir şekilde kullanılmalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve/veya diğer kamu kuruluşlarının savunma sanayii alanında ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin yurt dışından ve/veya ortak üretim yoluyla yurt içinden tedariği çerçevesinde başta savunma sanayii olmak üzere, ülke sanayiinin üretim imkan ve kabiliyetleri ile uluslararası alanda mevcut pazar paylarının artırılması ve ödemeler dengesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilen offset uygulamalarına ilişkin, offset işlemlerinin tanımlanması, sınıflandırılması, tekliflerinin verilme prensiplerinin belirlenmesi ve uygulamalara açıklık kazandırılması çok önemlidir.

Kamu kurum ve kuruluşları tarafından açılacak ihalelerde, ihaleye katılan yabancı firmaların " Offset " teklifi vermeye özendirilmesi konusunda hassasiyet gösterilmesi gerçekten çok önemlidir. Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere " Offset " uygulamasının, ihracatın artırılması ve kamu harcamalarında tasarruf

sağlaması açılarından sağladığı yararlar çok büyüktür. Pek çok ülkede uygulanmakta olan Offset Ticareti, ülkede iş alan yabancı firmaları, ülkenin ihraç ürünlerinin yurtdışında pazarlanması faaliyetlerine kanalize ettiği, bu yolla dış ticaret açığının kapatılmasında büyük katkıda bulunduğunu bilinmektedir. Bunun yanında, Offset uygulamaları, kamu harcmalarının bir bölümünün telafisi suretiyle tasarruf sağladığı, yeni istihdam yarattığı, işgücünün eğitimi geliştirdiği, teknoloji transferi yolu ile üretim kalitesinin artırılmasına yardımcı olduğu, yerli mal ve hizmetler için uluslararası alanda yeni pazarlar yaratmak suretiyle iç pazarın ve dış ticaretin dinamizmini artırdığını bir gerçektir.

Ülkemizin uluslararası anlaşmalardan doğan yükümlülükleri çerçevesinde ihracatı teşvik araçlarının sınırlandırılmakta olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, offset gibi kamu ihaleleri vasıtasıyla ülke ekonomisi ve ticareti için ilave ekonomik ve sosyal faydalar sağlayan ve özel sektör faaliyetlerinin dinamizmini artıran uygulamaların zorunlu olduğunun bilincinde olunması bir şarttır.

Uluslararası ihalelerde ihaleye katılan yabancı firmaların, ihaleyi açan kamu kurum ve kuruluşlarının yönlendirmeleri ile, ihale bedelinin belli bir oranında Offset teklifi vermelerinin sağlanması amaçlanmalıdır.

Eski Doğu Blokunu oluşturan ve bugün "Avrasya" olarak adlandırılan coğrafyada söz konusu siyasi-ekonomik dönüşüm ve hareketler büyük bir dinamizm sergilemektedir. Hızla değişen ve birçok istikrarsızlık yaşayan Avrasya'nın merkezinde ise bağımsız Türk Devletleri yer almaktadır. Ülkemiz ve bu devletler arasında ise köklü bir ilişki ve ortak çıkarlar kümesi bulunmaktadır.

Tarihin derinliklerinde birleşen kökler yeni yüzyılda da son derece kuvvetli bağlar meydana getirmektedir. Ayrıca, Türk Cumhuriyetleri ile Türkiye açısından bir karşılıklı bağımlılık sözkonusu olmaktadır. Köklü bir ulus-devlet geleneğine sahip ülkemiz, Türk Cumhuriyetleri için çağdaş bir model ve bu ülkelerin global siyasi-ekonomik yapıya entegrasyonu açısından yol göstericidir.

İlişkilerin ekonomik boyutu incelendiğinde ise Türk Dünyası'nın olağanüstü bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir.

Türkiye, kalkınma sürecinde önemli mesafe almış, hızla kentleşen ve sanayileşen, Avrupa Birliği ile çok yakın bir ilişki içerisinde olan, çağdaş üretim ve yönetim modellerini benimsemiş, dünyayla bütünleşmiş dinamik bir ülkedir. Bağımsızlığına yeni kavuşmuş Türk Devletleri ise, çok boyutlu bir dönüşüm süreci yaşayan, ekonomik yapıları, kurumları ve sınai altyapısını geliştirmek için çalışan, son derece zengin hammadde kaynaklarına sahip olan ve herşeyden önemlisi dünyanın en önemli enerji rezervlerini kontrol eden ülkelerdir.

Bu bilgiler ışığında Türkiye ile diğer Türk Cumhuriyetleri arasında ulusal potansiyellerin gerektiği gibi kullanılması açısından işbirliğinin şart olduğu anlaşılmaktadır. Bir ekonomik tamamlayıcılık mevcuttur; ülkemizde birçok hammadde yeterli miktarda bulunmazken diğer Türk Cumhuriyetleri çeşitli sanayi ürünlerine büyük bir ihtiyaç duymaktadır. Türk Cumhuriyetlerinde dönüştürülmesi ve modernleştirilmesi gereken endüstri tesisleri atıl bir şekilde dururken, Türkiye sermaye ve çağdaş yönetim teknikleri açısından destek sağlayabilecektir. Tabiatıyla bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bunun yanında önemli bir husus daha bulunmaktadır: Kafkasya ve Orta Asya'daki Türk Cumhuriyetleri son derece zengin enerji rezervlerine sahip bulunurken, bu kaynakların dünya pazarlarına ulaştırılması bakımından Türkiye kritik bir konuma sahiptir. Diğer bir ifadeyle, ülkemiz ile diğer Türk Devletleri dünyanın en önemli jeo-ekonomik aktarım hatlarını kontrol etmektedirler ve bu aktarım hatlarını ortak geliştirmek zorundadırlar.

Türk Cumhuriyetleri ekonomik potansiyellerini işbirliği içerisinde geliştirmek zorundadırlar. Bunun da en önemli enstrümanı kuşkusuz ticarettir. Karşılıklı ticaretin gelişmesi ortak potansiyelin realize edilmesi açısından bir katalizatör görevi görecek ve Türk Dünyası'nın kollektif kalkınmasına hizmet edecektir.

Sürdürülebilir ihracat artışının gerçekleştirilebilmesi için, ihracatın az sayıdaki pazara ve sektöre bağımlılığının ortadan kaldırılması, katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi ve ihraç edilmesi, alım gücü yüksek pazarlara yönelmesi gerekmektedir. Bugüne kadar yeterince girilemeyen pazarlarda gelişme sağlanmalıdır. Bu pazarlar; BDT, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkeleri, Kuzey ve Latin Amerika, Uzakdoğu ve Ortadoğu bölgesinde yer alan bazı ülkeler ile Güney Afrika Cumhuriyetidir. Bu pazarlardan yeterli payın alınabilmesi için, teknolojik yapının yenilenmesinin yanında bugüne kadar uygulanan pazarlama yöntemlerine ilaveten yeni pazarlama yöntemleri özellikle Karşılıklı Ticaret Faaliyetleri Yöntemleri kullanılmalıdır.

Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri arasındaki ilişkilerin istenen ölçüde gelişmediği bir gerçektir. Türk Cumhuriyetlerinin toplam ithalatları içinde Türkiye'nin payı her geçen yıl azalmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda ülkemizin petrol ve doğal gaz ihtiyacı artarak devam edecektir. 2010 yılında 55 milyar m<sup>3</sup>'lük doğal gaz ihtiyacının temini için, Rusya dışında alternatifler bulunması zorunluluğu ve 2020 yılında 80 milyar m<sup>3</sup>'e ulaşması beklenen doğal gaz ihtiyacımızın karşılanmasına yönelik arz kaynakları bakımından Hazar bölgesi ülkemiz için önemli bir alternatif konumundadır. Bu koşullar altında zengin özellikle doğal enerji kaynakları açısından zengin Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ile ticari ve ekonomik ilişkileri, uzun vadeli bir perspektif içerisinde ele almak gereklidir. Yoğun bir nakit sıkıntısı içerisinde olan bu ülkelere Karşılıklı Ticaret Faaliyetleri vasıtası ile doğal gaz veya petrol alarak karşılığında bu ülkelerin ihtiyaç duydukları ürünleri veya müteahhitlik ve yatırım hizmetlerini onlara temin etmek diğer bir anlatım ile TAKAS Ticareti yapmak her bir taraf için çok ama çok yararlı olacaktır. Diğer bir anlatım ile Türk Cumhuriyetlerinden doğal gaz ve petrol ithal edilecek ve karşılığında bu ülkelere ihtiyaç duydukları ürünleri, müteahhitlik ve diğer hizmetler onlara temin edilecek.

Coğrafi ve kültürel yakınlığımız nedeniyle, önümüzdeki yıllarda bu ülkeler ile ticari ve ekonomik ilişkilerimizin yoğunluk kazanması, bugünden kalıcı ikili ticaret ve ekonomi politikalarının belirlenmesinden geçmektedir. Şimdiden bu politikaların belirlenmemesi halinde, önümüzdeki yıllarda zenginleşecek bu ülkelerin ihtiyaç duyacakları yatırım ve tüketim malları ithalatının başka ülkelere yönelmesi kaçınılmazdır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Cateora, Philip R. **International Marketing**. 7. Basım. Homewood, Ill. : Irwin Press, c1990. XXIII, 870s.

Czinkota, Michael R. and Ilka A. Ronkainen. **International Marketing**. 4. Basım. Forth Worth: Dryden Press, c1995. XXIX, 815 s.

Elderkin, Kenton W. **Creative Countertrade: A guide to doing business Worldwide**. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co, c1987.

Keegan, Warren J. **Global Marketing Management**. 4. Basım. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1989. XVI, 783s.

Leighton, David S.R. **International Marketing: Text and Cases**. New York: McGraw-Hill Company, c1966, 538s.

Oktay, Nüvit. **Karşılıklı Ticaret Sistemi Dünyadaki ve Türkiye'deki Uygulaması**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. 1987. XVI, 343s.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı. **Offset Uygulama El Kitabı**. SSM Yayın No: 5. Ankara: 1991.

T.C. Milli Savunma Bakanlığı. **Savunma Tedarik İşlemlerinde Offset Uygulamaları Direktifi**. Ankara: 2000.

Terpstra, Vern and Ravi Sarathy. **International Marketing**. 6. Basım. Fort Worth: The Dryden Press, c1994. XXIV, 726 s.

Toyne, Brian and Peter G.P. Walters. **Global Marketing Management - A Strategic Perspective**. 2. Basım. Boston, Mass.: Allyn and Bacon, c1993. XXVI, 734s.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. **Türk Savunma Sanayisinde Offset Uygulamaları**. TÜSİAD Yayınları. Ankara: 1999.

## Dergiler

Boll, Todd H. " Countertrade Creates Symbiotic Relationship Between Sellers and Buyers", **Barter News**, Issue 54, 2000.

Carter, Cogne. " The Do's and Don't of International Countertrade" **Sloan Management Review**, Volume 29, No: 3, 1988.

Charveriat, Gilles. " Critical Factors Behind Successful Offset Strategies", **Barter News**, Issue 15, 1997

Hertzfeld, Jeffrey M. " Joint Ventures: Saving the Soviets From Perestroika", **Harvard Business Review**, January - February 1991.

Holmes, John. " Preparing The Offset Proposal", **Barter News**, Issue 48, 1999

Husemann, Reiner. " Barter, Para'ya Karşı Yenilmez Bir Sistemdir" **Barter Ekonomi**, Eylül 2002.

Kreuze, Jerry G. "International Countertrade: is it a sale yet? ", **New York State Society of Certified Public Accountants Journal**, July 1992.

Pepin, Gregory. " Türkiye ile Heyecanlandık" **Ulusal Strateji**, Temmuz 2002.

Rutter, Neil K. " Managing Risks in Countertrade Transactions", **Barter News**, Issue 37, 1996.

Verariu, Pompiliu. " The Changing Role of Countertrade and Other Contract Based Practices in International Trade", **Barter News**, Issue 37, 1996.

Welt, Leo G.B. and Dennis B. Wilson. " Offsets in the Middle East ", **The Middle East Policy Council Journal**, October 1998.

West, Dan. " Countertrade - An Innovative Approach to Marketing ", **Barter News**, Issue 36, 1996.

Verzariu, Pompiliu. " The Evolution of International Barter, Countertrade and Offset Practices : A Survey of the 1970s through the 1990s. ", **U.S. Department of Commerce International Trade Administration Office of Finance**, March 2000.

Holmes, John. " Countertrade Practices in Australia - A Recent of Australian Firms Engaged in Countertrade" , Australian Countertrade Association Press.

" New Restrictions on World Trade " **Business Week**, July 19, 1982.

" İkside Kazanmak Zorunda " **Ulusal Strateji**, Mayıs 2002.

"About Barter" **Barter Trade U.K.**, 2000

### **Yayınlanmış Rapor ve Bildiriler**

Brennan, Murray. " Government Pro-Active Countertrade : A Decade of Deals " , Murdoch University Working Paper, No: 171, Haziran 1988.

Brana, Sophie and Mathilde Maurel. " Barter in Russia : Liquidity versus Lack of Restructuring ", University of Michigan Business School Working Paper No: 271, 1999.

U.S. Department of Commerce - Bureau of Export Administration. "Offsets in Defence Trade 1999". Yayınlanmış Rapor. Ekim 1999.

American Countertrade Association. "Countertrade Term & Definitions". Yayınlanmış Bildiri. Ağustos 2002

Dış Ticaret Müsteşarlığı. **Offset Anlaşmaları Kapsamında İşbirliği Yapılabilecek Firmalar Listesi.** Yayınlanmış Rapor. 2002.