



BENCHMARKING'İN KAYITDIŞI EKONOMİNİN ÖNLENMESİNDE KULLANILMASI¹

Özgür ÖZKAN^(*)

1 - GİRİŞ

İşletmeler, başarılarının ortak paydaları ile başarısızların ortak paydalarını araştırıp bunlardan kendilerine ders çıkarabilirlerse, akıllıca davranmış ve diğerlerinin tecrübelerinden istifade etmiş olurlar. Bu sürece yönetim literatüründe "benchmarking (kıyaslama)" denilmektedir. Kalite yönetimi içinde çok önemli bir yere sahip olan "benchmarking süreci", sistematik ve bilinçli bir şekilde yapıldığı takdirde organizasyonlara çok büyük faydalar sağlayabilmektedir.²

Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her tür-

lü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilir bir süreçtir. Ülkemizin temel konularından ve sorunlarından biri olan kayıtdışı ekonomi ve mücadelede izlenecek temel strateji tartışılmaya, yeni modellemeler yapılmaya ve etkin çözüm metodları araştırılmaya devam edilmektedir. Bu süreçte Benchmarking'in yönetsel bir araç olarak kullanılması kayıtdışı ekonominin önlenmesinde önemli bir araç niteliğindedir.

Bu çalışmamızda öncelikli olarak benchmarking kavramını açıkladıktan sonra Benchmarking düşünce sisteminin kayıtdışı ekonomi ile ilgili olarak etkin bir şekilde kullanılması için yapılması gerekenler konusundaki öneri ve değerlendirmelerimiz anlatılacaktır.

2-BENCHMARKING'İN ÖZELLİKLERİ

Benchmarking'de başka birey ya da örgütle-

(*) Vergi Denetmeni

¹Görüş ve düşüncelerimiz kurumu bağlamayıp, kişisel kanaat ve düşüncelerimizi içermektedir.

²Dokuzer, Bülent, Modern Bir Yönetim Tekniği olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde 2006, s.23

rin benzer işi, ne kadar miktarda ve niye yaptığı değil, nasıl daha iyi yaptığının anlaşılmasına gerek vardır. Benchmarking “nasıl” daha iyi yapıldığı sorusunun yanıtını almaya çalışır; aynı uygulamaları kendi bünyesinde uygulamaya sokmanın zeminini hazırlar. Bu nedenle Benchmarking tekniğini kullanacak kurum/işletmeler Benchmarking’in temel özelliklerini bilmeli ve etkin bir şekilde kullanmalıdır.³

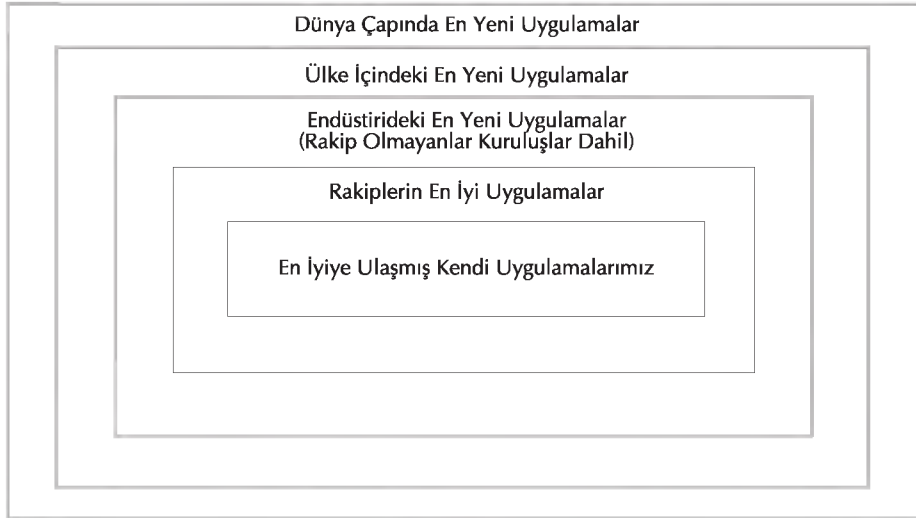
Benchmarking’in iki önemli özelliği vardır⁴:

- Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı ya da yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilir bir süreç olması.
- Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaşmasıdır.

3- BENCHMARKING’İN KULLANIM ALANLARI

Kuruluşlar benchmarking’den farklı şekillerde yararlanmaktadırlar. Kimi kuruluşlar benchmarking’i genel bir problem çözme sürecinin bir parçası olarak kullanırken, bazıları da en iyi iş uygulamaları karşısında geri kalmamak amacıyla kullanmaktadırlar. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi (şekil:1) esas amaç, kuruluşların dış gelişmeleri gözleyebilme ve bu sayede iş hayatında kalıcı olabilmektir.⁵

Şekil 1: Benchmarking Kullanım Alanları⁶



³Çatı, Kahraman, Kınır, Said ve Mesci, Muammer, Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.21, s: 151

⁴Bedük, Aykut, Zerenler, Muammer ve Soysal, Abdullah, Değişen Dünya’da Yeni Yönetim Modelleri’nin Turizm Sektörü’nde Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri’nin Belirlenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/ABEDUK-MZERENLER-ASOYSAL.PDF, (Erişim, 18/12/2009)

⁵Gültekin Yıldız ve Kadir Ardıç, Benchmarking’te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, s: 6.

⁶Yıldız ve Ardıç, s:6

Aşağıdaki liste bazı kuruluşların benchmarking kullanma nedenlerini göstermektedir.⁷

- * Stratejik planlama : Kısa ve uzun vadeli planlar geliştirme
- * Tahminde bulunma : İlgilenilen iş alanındaki trendleri tahmin etme
- * Yeni fikirler : Kendi iş uygulamamızın dışına çıkma
- * Ürün ve süreç : Rakipleri veya en iyi uygulamaya sahip
- Karşılaştırmaları : kuruluşları karşılaştırma
- * Hedef belirleme : Mükemmel uygulamalara yaklaşan performans hedeflerini yerleştirme

Benchmarking kavramı yıllar içinde ürün ve hizmetlerden süreçlerin geliştirilmesine oradan da alanı gittikçe genişleyen iş stratejilerine ve rekabet taktiklerini kapsayacak şekilde genişlemektedir. Benchmarking uygulaması yayılmakta olup, toplam kalite örgütleri bunu temel bir araç olarak değerlendirmektedir.⁸

Bu felsefede temel kural, kurumların kendi müşterilerine sundukları hizmeti geliştirmekle sorumlu

olmalarıdır. Benchmarking kalitenin araştırılması için dışarıdan bir görüş açısı sağlar. Bu görüşü elde etmeye yarayan Benchmarking; işletmenin/kurumun gözünü, rakipleri ve dünyadaki gelişmeler üzerinde çevirmesini sağlayacak en iyi yöntemdir.⁹ Toplam kalite yaklaşımında olduğu gibi, benchmarking'de da üst yönetimin istek ve kararlılığı mutlak-tır. Bu anlamda, var olan bir problemin çözümü ya da daha iyisine ulaşma bakımından, "değişim ihtiyacı tepe yönetimi tarafından hissedilmeli ve değişim isteği oluşturulmalıdır".¹⁰

4- BENCHMARKING SÜRECİ

Günümüzde benchmarking'i başarılı bir şekilde uygulamak için benchmarking süreci 4 temel aşamadan oluşmaktadır. Bu süreci kısaca; Planla, Uygula, Kontrol et ve Adapte et şeklinde özetleyebiliriz. Bu süreç aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.¹¹

1. Benchmarking sürecinin planlanması
2. Gerekli olan verilerin toplanması
3. Performansların belirlenmesi, aradaki farkların tespit edilmesi ve verilerin analiz edilmesi
4. Sürecin adapte edilmesi ve geliştirilmesi.

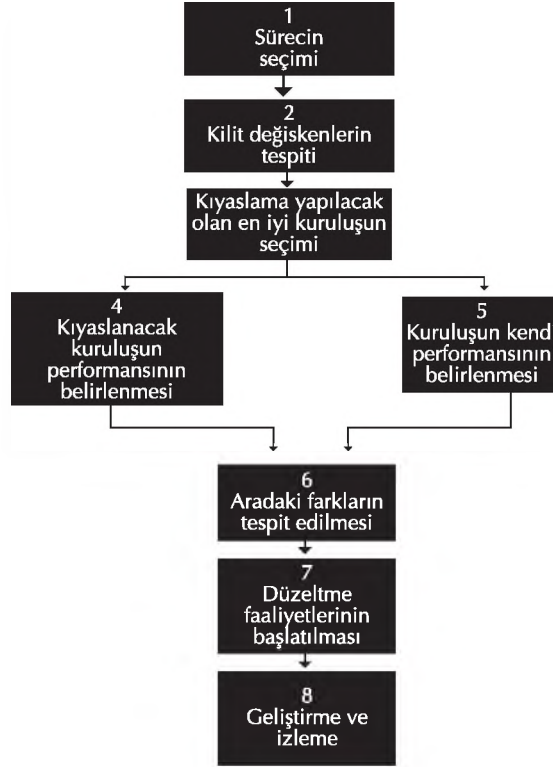
⁷ Yıldız ve Ardıç, s.6

⁸ Yıldız ve Ardıç, s: 7

⁹ Hayrettin Özçelik, İşletmelerde Toplam Kalite Yöntemi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008, s:42.

¹⁰ Ömer Torlak, Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, s:10.

¹¹ Selim Zalim, Kıyaslama (Benchmarking) Yolu İle Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi, Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayii Ve Hizmet Sektörü, KAMU İŞVERENLERİ SENDİKASI, Ankara, 2000, Yayın No:38, s: 977.

Şekil-2 Benchmarking Süreci¹²

5- KAYITDIŞILIK KAVRAMI

Kayıtdışı faaliyetler, resmi, yani kayıt altında hesaplanan milli gelirin (GSYİH) içinde yer almayan ve piyasa mekanizması içinde gerçekleşen iktisadi faaliyetler olup, bu faaliyetlerin kayıtlı/resmi GSYİH içindeki yüzdesel payları ise kayıtdışılık oranını vermektedir. Ancak, kayıtdışı faaliyetlere katılanların kendilerini gizlemelerinden dolayı kayıtdışılığın boyutlarını tam olarak bilmek mümkün olmamaktadır.

Kayıtdışılığın yaygınlığı, devlet açısından öncelikle vergi geliri kaybı anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu olgu, enflasyon, işsizlik, büyüme gibi önemli makro-ekonomik göstergelerin de sağlıklı bir şekilde hesaplanmasını ve böylece etkin ekonomi politikalarının uygulanmasını önlemektedir. Bireysel açıdan ise, yasal olsun ya da olmasın haksız ve kolay yoldan para kazanmanın özendirilmesine ve bunun hesabının sorulmayacağı düşüncesinin kabul görmesine neden olmakta, vergi bilincini, vergi ahlakını ve vergi ödeme arzusunu azaltarak vergi yükünün daha da adaletsiz dağılımına neden olmaktadır. Bu durum gelir dağılımının daha da kötüleşmesi anlamına gelmektedir. Kayıtdışılık ayrıca

¹² Selim Zalim, a.g.e., s. 977.

işletmeler arasında haksız rekabete ve sahte fatura kullanımı gibi olaylarda olduğu gibi ticari ahlakın bozulmasına da yol açmaktadır.¹³

6- KAYITDIŞI EKONOMİNİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

“Kayıtdışı Ekonomiyle Mücadele Stratejisi Eylem Planı”nda yer alan kayıtdışı ekonominin ortaya çıkış nedenlerine vergisel açıdan baktığımızda aşağıdaki nedenler belirginleşmektedir:

- Vergi mevzuatındaki karmaşıklığın, yasalara anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini zorlaştırması,
- Vergi oranlarının yüksekliği, vergi oranlarının sık sık değişmesi ve ek vergiler konulması,
- Türk vergi mevzuatında yer alan muafiyet ve istisnalar,
- Denetim sürecinin etkinliğini ve kalitesini önemli derecede etkileyen denetim ilke ve standartlarının geliştirilmesinin gerekliliği,
- Denetimde koordinasyon eksikliği,
- Mevcut vergi ceza sisteminin caydırıcı olmaması,
- Vergi yasalarını uygulamakta olan birimlerin bürokratik işlemlere boğulmuş olması,
- Ekonomik kriz dönemleri haricinde vergi afları,
- Bilgilendirici ve yönlendirici muhasebe ve mali müşavirlik hizmetlerinin yetersizliği.

Yapılan bu analiz sırasında incelenen bazı çalışmalarda, Türkiye’de vergi oranlarının yüksek olduğu vurgusu yapılmaktadır.¹⁴

7- ÖNERİ ve DEĞERLENDİRMELERİMİZ

Kayıtdışı ekonominin ortaya çıkardığı ve çıkaracağı etkiler dikkatle incelendiğinde, kayıtdışı ekonominin bir ülkenin vergi sisteminin dizaynını bozabileceği gelir dağılımından, ücret ve fiyatlara kadar birçok makro ekonomik değişkeni etkileyeceği anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, vergi sistemi iyi bir şekilde düzenlenip uygulansa bile kayıtdışı ekonomi ile etkin bir mücadele yapılmadan sağlıklı sonuç elde edilmesi mümkün değildir. Bu kapsamda, özel sektörde uygulanan ve kamuda da kayıtdışı ekonomiyi önelemek amacıyla Benchmarking kapsamında uygulanabilecek çalışmalar ve çözüm önerilerimiz :

- Kayıtdışılığı önlemek için amaçların nasıl başarılabileceğini saptamak.
- Ülkedeki kayıtdışılığı diğer ülkeler ile karşılaştırmak varsa karşılaştırma yapılan ülke arasındaki uyumsuzlukları saptamak.
- Kayıtdışılığı önlemek için yapılması gereken düzenlemelerin sağlamak.
- Ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, sosyal ve siyasi durumlarla ilgili ayrıntıları özenle belirlemek.
- Uluslar arası rekabet düzeyinin daha üst çıkmasını sağlamak için kayıtdışı ekonomiyi önleyici tedbirlerin tespit edilmesini sağlamak.
- Ülkenin vergi kayıp ve kaçacağını önleme stratejisinin etkinliğini ölçmek.
- Benchmarking kapsamında güzel uygulamaları değerlendirilecek ülkelerin gelecekteki stratejilerini ve yatırım planlarının kaynaklarını belirlemek

¹³ Şükrü KIZILOĞLU-Ş. Ertan ÇOMAKLI, “Vergi Kayıp ve Kaçakları ve Kayıtdışı Ekonomi İlişkisi Ve Boyutlarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi” **E-Yaklaşım**, Sayı:11, Haziran 2004, www.yaklasim.

¹⁴ Veyssi SEViÇ, “Resmi Bakış Açısıyla Kayıtdışı Ekonomi”, **Yaklaşım Dergisi**, Temmuz 2009, Sayı:199 (Erişim Tarihi:17.01.2011)

- Ülkenin, dünyadaki en iyi ülke karşısında nerede olduğunu ortaya çıkarmak.
- Daha katı kayıtdışı ekonomiyi önleme hedef ve stratejileri belirlemek.
- Ülkenin kayıtdışı ekonomi ile mücadelede güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek.
- Yeni gelişen teknoloji ve uygulamaları ortaya çıkarmak.
- Uluslararası ülkelerin deneyimlerinden, iyi uygulama örneklerinden yararlanmaktır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamusal alanda, uluslararası genel kabul görmüş iyi uygulama örnekleri Ülkemizde uygulanmaya başlanmıştır. Kayıtdışı ekonomi ile ilgili olarak gerek ilgili idareler gerekse bilim dünyası tarafından inceleme ve araştırmalar yapılmaktadır. Bu inceleme ve araştırmaların Benchmarking metodolojisi göz önünde bulundurularak yapılması durumunda kayıtdışı ekonominin önlenmesi konusunda etkin ve etkili birçok faydanın elde edileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Dokuzer, Bülent, Modern Bir Yönetim Tekniği olarak Benchmarking'in İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma- Niğde Örneği, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Niğde 2006, s.23

Çatı, Kahraman, Kingır, Said ve Mesci, Muhammer, Kıyaslamaya İlişkin Teorik Bir Çalışma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.21, s: 151

Bedük, Aykut, Zerenler, Muammer ve Soysal, Abdullah, Değişen Dünya'da Yeni Yönetim Modelleri'nin Turizm Sektöründe Kullanılması ve Tanıtım Stratejileri'nin Belirlenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/ABEDUK-MZERENLER-ASOY-SAL.PDE, (Erişim, 18/12/2009)

Gültekin Yıldız ve Kadir Ardıç, Benchmarking'te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic.doc (15/12/2008). s:4.

Hayrettin Özçelik, İşletmelerde Toplam Kalite Yöntemi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008, s:42.

Ömer Torlak, Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, s:10.

Selim Zalim, Kıyaslama (Benchmarking) Yolu İle Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi, Prof. Dr. N. Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayi-i Ve Hizmet Sektörü, **KAMU İŞVERENLERİ SENDİKASI**, Ankara, 2000, Yayın No:38, s: 977.

Şükrü KIZILOTLU-Ş. Ertan ÇOMAKLI, "Vergi Kayıp ve Kaçakları ve Kayıtdışı Ekonomi İlişkisi Ve Boyutlarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi" **E-Yaklaşım**, Sayı:11, Haziran 2004, www.yaklasim.com.

Veysi SEVİÇ, "Resmi Bakış Açısıyla Kayıtdışı Ekonomi", Yaklaşım Dergisi, Temmuz 2009, Sayı:199