

TÜTÜNÜN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ, EGE BÖLGESİ VE BÖLGE İLLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Doç.Dr.Faruk KARALAR
E.Ü.Zir.Fak.Tarım Ekonomisi Bölümü
İZMİR

ÖZET

Bu araştırmada tütünün, önce ülke, sonra Ege Bölgesi ve bölge illeri açısından ekonomik önemi ortaya konmaktadır. İl ve ilçe düzeyinde tütünün üretim değeri saptanmıştır. Ülke genelinde hangi bölgelerin tütün üretimi açısından önem taşıdığı ve hangi il ve ilçelerin tütün üretim merkezleri olabileceği üzerinde durulmuştur. Son olarak bölgenin tütün ve üretimine ilişkin sorunlarının neler olduğu ve çözümleri konusunda açıklamalar getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tütün Üretim ve Pazarlaması.

THE PLACE OF TOBACCO IN TURKISH ECONOMY AND IT'S IMPORTANCE IN AEGEAN REGION AND AMONG PROVINCES OF THE REGION

ABSTRACT

In this research, the economic importance of tobacco in the region and among the cities of the region have been evaluated. The production value of tobacco at county and province level have been reviewed.

The regions having importance from the tobacco production stand point, have been discussed and the counties and provinces which may be tobacco production centers have been evaluated.

As a result the problems faced in tobacco production have been reviewed and some proposals to better the system have been given.

Key Words: Tobacco production and Marketing.

Giriş

Tütün, üretim miktarı, yarattığı istihdam hacmi, sağladığı ihracat ve döviz girdisi, ayrıca kamu gelirlerinin oluşmasında yaptığı katkı bakımından ülke ekonomisinde çok önemli yeri olan bir tarım ürünüdür.

1988-1992 dönemi istatistik verileri ortalamasına göre, 490 788 751 milyon TL. olan gayri safi milli hasılanın (GSMH) %0.56'sı ve 78 471 735.1 milyon TL. olan tarımsal üretim değerinin %3.5'i tütünden sağlanmıştır.¹

1988-1992 dönemi istatistik verileri ortalamasına göre, tütün ihracatından 413 milyon dolar gelir sağlanmıştır. Bu, 12 912 milyon dolar olan ihracat değerinin %3.1'i ve 2346 milyon dolar olan tarım ürünleri ihracat değerinin %17.6'sıdır.²

İstihdam açısından konuya bakıldığında, 1988-1992 istatistik verileri ortalamasına göre 507 221 çiftçi ailesi tütün dikimi yapmaktadır. Ege Bölgesinde 246700 aile (%48.64) tütün dikmektedir.³

Tekel Genel Müdürlüğünde memur ve işçi olarak, 34707'si sigortalı⁴, 44 670 kişi çalıştırılmaktadır. Yaprak tütün işleme birimlerinde 5000 kişiye⁶ ve tek el bayilik-lerinde çalışan 160 bin kişiye istihdam olanağı sağlanmıştır.⁵

Bu genel bilgilerden sonra Türkiye tütün ekonomisinde Ege Bölgesinin yeri nedir sorusuna açıklık getirmekte yarar vardır

Ege Bölgesi tütünleri ufak yapraklı, sapsız, yaprak genişliklerinin uzunluklarına oranı 1/2.5, karınlıca, açık sarı renkli, ince damarlı, kıvrırcık görünüşlü, doku yapısı ve bünyeleri itibarı ile fermantasyona dayanıklıdır. Nikotin ve kül oranı düşük, tatlı içimli ve kokulu olma özelliklerine sahiptir. İç tüketim harmanlarında tatlılık ve koku özelliklerinden yararlanılmakta, sert karakterli harmanların sertlik özelliğini düşürmek ve yavan içimli harmanları tatlılaştırmak ve nötr harmanlara koku verme özellikleri nedeni ile Türk tipi ve Anglo-Amerikan sigaralarının imalinde tercih edilmektedir. Bölgenin başlıca tütün çeşitleri; Karabağlar, Kokulu Ege, Çıtır ve Sarıbağlar'dır.

Ege Bölgesi tütünleri bu özellikleri nedeniyle iç piyasadan ziyade ihracata yönelik tütünlerdir. Yaklaşık 3.5 asırdan fazla zamandır bu bölgede tütün üretimi yapılmaktadır. Tütün bu bölge ile adeta bütünleşmiştir. Bu nedenle Ege Bölgesi, tütünün ikinci vatanı sayılmaktadır.

Ege Bölgesi, bölge ve il düzeyinde Türkiye tütün üretiminde ve ihracatında önemli bir paya sahiptir.. Bölgede üretilen tütünlerin %98.82'si ihraç edilmektedir . Ege Bölgesi Türkiye tütün üretim ve ihracatında önemli bir paya sahiptir.

1989-1993 yılları istatistik verileri ortalamasına göre Türkiye'de 331 544 ha. alanda tütün dikimi yapılmakta ve 295 970 ton/yıl tütün üretilmektedir. Toplam üretim değeri ise 5.113 395 milyon TL.'dir.

Ege bölgesinin tütün dikim alanları itibariyle payı %57.24 üretimdeki payı %53.55 ve üretim değeri olarak payı %52.07 dir. Ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de verilmiştir. Başlıca il ve ilçeler itibariyle Ege Bölgesi tütüncülüğü.

Ege Bölgesinde tütün dikim arazisinin iller düzeyinde oransal dağılımına bakıldığında Manisa İli %45.53 payla ilk sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla İzmir ve dnezli illeri izlemektedir. Bu üç ilin tütün dikim alanı itibariyle Ege Bölgesindeki payı %73.29, üretim miktarındaki payı %74.86 ve üretim değerindeki payı %74.69 dur.

Bu üç il Türkiye tütün üretiminin %40.28'ni üretmektedir. Değer olarak %38.90'lık bir paya sahiptir. Balıkesir ve Muğla illerininde toplama dahil ettiğimizde bu paya değer olarak %48.22 yükselmektedir.

Bu beş il Ege Bölgesi açısından önemli üretim merkezleri sayılmaktadır. Bu husus Türkiye genelinde ve özellikle Ege Bölgesinde hangi illerde tütün üretiminin yapılabileceğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Brüt üretim değeri olarak Ege Bölgesi tütüncülüğünü ilçe düzeyinde ele aldığımızda bazı üretim merkezlerinin tablo 2 'deki verilere göre ön plana çıktığını hatta bir çok ilin üretim değerinin önüne geçtiğini görmekteyiz.

Ege Bölgesine Tavas, Bergama, Akhisar, Gördes, Kırkağaç, Saruhanlı ve Soma önemli tütün üretim değeri olarak Ege Bölgesindeki payı %36.49, Türkiye genelinde %19 dur. Bu ilçeler içerisinde özellikle Akhisar'ın tütün üretim değeri %13.60 bir çok Ege Bölgesi illerinden daha fazladır. Bu konuda ayrıntılı bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Türkiye genelinde tütün dikim alanlarına Ege'nin tütün üreten başlıca il ve ilçelerinin dışında bir sınırlama getirilmektedir.

Ancak Ege Bölgesi tütünlerinin ihracata yönelik olması ve dış pazarın daha ziyade AET'nin dışındaki alanlara (ABD'ne) kadar yayılmış olması nedeniyle bu bölgede tütün üretiminin iç işleme dış pazar taleplerini aşmamak koşuluyla kontrollü bir şekilde sürdürülmesi gerekir.

Tablo 1: 1989-1993 Dönemi İstatistik Ortalamasına Göre Ege Bölgesi ve İllerinde Tütün Dikim Alanı, Üretim ve Üretim Değeri ve Oransal Dağılımı

İller	Tütün Dikim Alanı (1)			Üretim (1)			Değer (2)		
	Alan ha	Ege Bölgesindeki payı %	Türkiye İçindeki payı %	ton	Ege Bölgesi içindeki % payı	Türkiye İçindeki payı %	Milyon TL	Ege Bölgesi İçindeki payı %	Türkiye İçindeki Payı %
Aydın	9523	5.49	3.06	7579	4.56	2.56	130 483	4.90	2.55
Balıkesir	16114	9.97	5.17	13490	8.55	4.56	227 002	8.53	4.44
Burdur	838	0.48	0.27	2097	1.57	0.71	39 314	1.48	0.77
Çanakkale	2089	1.21	0.67	1648	1.26	0.56	27 435	1.03	0.54
Denizli	28769	13.17	9.23	6047	15.47	8.80	449 448	16.88	8.79
Isparta	5	0.01	--	5	--	--	49	--	--
İzmir	25339	14.59	8.13	3539	13.68	7.95	374 711	14.07	7.33
Manisa	79057	45.53	25.38	69645	45.71	23.53	1164581	43.74	22.78
Muğla	16587	9.55	5.32	14446	9.20	4.88	249 441	9.37	4.88
Ege Topl.	178316	100.00	57.24	158496	100.00	53.55	2662465	100.00	52.07
Diğ. Böl. T.	133228	--	42.76	137474	--	46.45	2450930	--	47.93
Türkiye T.	311544	--	100.00	295970	--	100.00	5113395	100.00	100.00

Kaynak: 1) DİE, Tarımsal Yapı ve Üretim Yıllığı.

2) DİE, Tarımsal Ürünler, (miktar, fiyat değeri) 1990, 1991, 1992, 1993.

Tablo 2: 1989-1993 Ortalamasına Göre Ege Bölgesi Başlıca İl ve İlçelerinin Tütün Üretim Değeri Milyon TL.

İl ve İlçeler	Milyon TL	Ege Bölgesi İçindeki Payı %	Türkiye İçindeki Payı %
Aydın	130 483	4.90	2.55
Balıkesir	227 002	8.53	4.44
Burdur	39 314	1.48	0.77
Çanakkale	27 435	1.03	0.54
Denizli	449 448	16.88	8.79
Tavas	110 552	4.15	2.16
Diğer İlçeler	338 896	12.73	6.63
Isparta	49	--	--
İzmir	374 711	14.07	7.33
Bergama	68 912	2.59	1.35
Diğer İlçeler	305 799	11.48	5.98
Manisa	1 164 581	43.74	22.78
Merkez	71 803	2.30	1.41
Akhisar	362 163	13.60	7.08
Gördes	87 527	3.29	1.71
Kırkağaç	133 126	5.00	2.60
Saruhanlı	147 538	5.54	2.89
Soma	61 845	2.32	1.21
Diğer İlçeler	300 579	11.29	5.88
Muğla	249 441	9.37	4.88
Ege Bölgeler Top.	2 662 465	100.00	52.07
Diğer Bölgeler Top.	2 450 930	--	47.93
Türkiye Toplamı	5 113 395	--	100.00

İHTİYAÇ FAZLASI TÛTÛN

Bölgeler itibarı ile yaprak tütün üretimi, yurt içi talep durumu, ihracat ve ihtiyaç fazlasına ilişkin bilgiler Tablo 3’de, oransal dağılımına ilişkin bilgiler Tablo 4’de verilmiştir. Son üç yıllık ortalamalara göre ihtiyaç fazlası tütün üretiminin en fazla olduğu bölge (52 180 ton) Güneydoğu Anadolu Bölgesi’dir. Bunu Ege Bölgesi (45 720 ton) izlemektedir. Üretim fazlası tütün oransal olarak Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde %62.00, Ege Bölgesi’nde %28.5’dir. İhtiyaç fazlası üretim, iki bölgenin oransal toplamı olarak %90.50’ye ulaşmaktadır. İç ve dış piyasa taleplerine cevap verecek şekilde bu iki bölgede, tütün dikim alanlarının sınırlandırılması, dolayısıyla üretimin azaltılmasına ihtiyaç vardır. Bu husus aynı zamanda, tütün üretim politikasının temelini oluşturmaktadır.

Tütünde ihtiyaç fazlası üretim bir çok nedenden kaynaklanmaktadır. Birinci neden tütünün birim alan(dekara) getirisi diğer tarım ürünlerinden fazladır. Örneğin, Türkiye genelinde tütün üreticisi ortalama 6 dekar arazide tütün yetiştirmekte ve dekara 90 Kg. hesabıyla 540 Kg. tütün elde etmektedir¹. Tütünün Kg. fiyatının (1994 yılı için) ortalama 160 000 TL. olması halinde bir dekardan sağlanan brüt gelir $90 \times 100\ 000 = 9$ Milyon TL., işletme başına $540 \times 100\ 000 = 54$ Milyon TL. ‘dir.

Üreticinin tütün diktiği arazi kendi mülkü ise, üretim (dikim, bakım ve tütün hasatı vs) hizmetleri, aile iş gücü tarafından karşılanıyorsa ve yabancı işgücü kullanılmıyorsa, üretim maliyeti nakdi giderler açısından çok düşük, brüt gelini % 10’nu alacak, birim alana dekara net gelir $9\ 000\ 000 - 900\ 000 = 8.1$ milyon TL. ye yükselecektir. Bu geliri diğer bitkisel ürünlerden sağlamak mümkün değildir. İkinci neden tütün fiyat yoluyla desteklemedeki gelir= Ürün miktarı x fiyatın bir fonksiyonunun birim alana verim değişmese bile fiyatlardaki artış yine gelirdeki artışa neden olacaktır. Artan maliyet

¹ KARALAR, Ö.F. Türkiye’de Tütün Ekonomisi ve Sigara Sanayi.

hasıllarında üretim yapan çiftçilerin zararı fiyat yoluyla desteklenmiş fatura toplama mal edilmiştir. Bu kayda değer ürünlere uygulanmamaktadır

Tablo 3: Bölgeler İtibariyle Yaprak Tütün, İhtiyaç ve İhtiyaç Fazlası Miktarları (1990-1992 ortalaması, ton).

BÖLGE	ÜRETİM	İÇ İŞLEME	İÇ İŞLEME, %15 FİRE	DIŞ SATIM	İHTİYAÇ	İHTİYAÇ FAZLASI
Ege	160 467	18 837	21 663	93 084	114 747	45 720
Karadeniz	36 737	20 867	23 997	5 703	29 700	7 037
Marmara	5 314	5 132	5 902	1 716	7 618	- 2 304
Doğu ve G Anadolu	84 311	27 330	31 430	701	32 131	52 180
Diğer	2 846	1 346	1 548	3 545	5 092	- 2 246
TOPLAM	289 675	53 512	84 540	104 749	189 289	109 386

Kaynak: "Türkiye'de Tütünde Üretim Fazlası Sorunu ve Çözüm Yolları", MPM Verimlilik Dergisi (Basımda), 1995, Ankara.

Tablo 4: Bölgeler İtibariyle Yaprak Tütün Üretim ve İhtiyaç Fazlası Miktarları (% ,1990-1992 ortalaması).

BÖLGE	ÜRETİM	İÇ İŞLEME	İÇ İŞLEME, %15 FİRE	DIŞ SATIM	İHTİYAÇ	İHTİYAÇ FAZLASI
Ege	100	11.7	13.5	58	71.5	28.5
Karadeniz	100	57	65	16	81	19
Marmara	100	97	111	32	143	- 43
Doğu ve G.Anadolu	100	32	37	83	38	62
Diğer	100	47	54	124	178	- 78
TOPLAM	100	24	28	36	64	37

Kaynak: "Türkiye'de Tütünde Üretim Fazlası Sorunu ve Çözüm Yolları", MPM Verimlilik Dergisi, (Basımda) 1995, Ankara.

Üçüncü neden, tütün üretimi küçük ölçekli tarım işletmelerinde yapılmaktadır. Küçük işletmelerde, emek yoğun üretim teknikleri kullanılarak tütün üretilir. Tütün dikimi için arazi bulma yönünden sorun yoktur. Tütün sigara sanayinin ham maddesidir ve bir pazar ürünüdür. Üretim arz ve talebe göre ayarlandığı takdirde, nisbeten pazar garantisi vardır. Bu garantiyi iç piyasada devlet sağlamaktadır. Dış piyasa ise, dededen toruna geçen belli

firmaların taleplerine göre oluşmaktadır. Bir diğer neden Doğu ve Güneydoğu Anadolu çiftçisini kalkındırmak amacı ile devlet tütün üretimini adeta teşvik etmektedir.

Bir başka neden Doğu ve Güney Doğu Anadolu çiftçisini korumak amacı ile devlet tütün üretimini bu bölgede adeta özendirmiş teşvik etmiştir ve üreticilerin, talep fazlası tütünlerini, stokların artması pahasına, destekleme alımları yaparak korumuştur. Bugün dahi devlet üreticiyi kaliteli tütün üretimine yöneltmek ve üretimi belli bir seviyede tutmak için fiyatları özendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu politikaların tartışılacak bir yanı yoktur. Ancak, tütün ihracatında kaliteli tütünler, batı orijinli sigaraların harmanlarında, çoğu kez kaliteyi yükseltici değil dolgu maddesi olarak kullanılmaktadır. Yüksek fiyatla satılan bu kaliteli tütünler, sigara maliyetini arttırmaktadır. Bu nedenle bazı yabancı firmalar yaprak tütün taleplerini, kaliteli tütünler (A grad) yerine ikinci kalite (B grad), kapa, kırık tütün alımlarına kaydırmışlardır. İzlenen bu politikaların sonucu olarak ihtiyaç fazlası tütünler stok artışlarına neden olmuştur. Pazar bulunamayan bu stoklar, zaman zaman yakılmak suretiyle azaltılma yoluna gidilmiş ve zararın faturası üretici yerine devlete çıkarılmıştır.

Bugün gelişmiş toplumlarda sigaranın insan sağlığına zararı iyi bilinmektedir. Bunun sonucu olarak alışkanlığa rağmen sigara talebi azalmaktadır. Sigara piyasası bunun bilincinde olmayan toplumlara kaymıştır.

Ülke de tütün üreticisi bile kendi tütününden yapılan sigaralar yerine yabancı sigaraların tüketimine yönelmiştir. Bu durum kısa bir süre sonra tütün üreticisi ve sigara sanayiinde ciddi sorunlar yaratacaktır.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de tütün ekonomisiyle ilgili sorunlar : 1) Üretim politikası, 2) Pazarlama, 3) Tütün işlenmesi, 4) Sigara sanayii, 5) Yasal değişiklikler 6) Tekel’in özelleştirilmesi şeklinde, 6 başlık altında toplanabilir.

1. Üretimle İlgili Sorunlar

Bölge bazında üretim alanlarının sınırlandırılması üretimin iç ve dış talebi karşılayacak şekilde ayarlanması, kalitenin ıslahı ve yabancı çeşitlerin nerelerde ve ne miktarda üretileceği gibi konular şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2. Tütün Pazarlamasına İlişkin Sorunlar

Tütün pazarlamasına ilişkin sorunlar ise serbest rekabet sisteminin oluşturulması, daha açık bir ifadeyle tütünün borsa koşullarında alınıp satılması halinde ne gibi engellerin ortaya çıkacağı, böyle bir uygulamanın başarı derecesinin ne olacağı noktasında toplanmaktadır. AT. ile bütünleşme durumunda pazarlama stratejilerinin ne olacağı pazarlama fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için gerekli finansmanın nasıl sağlanacağı gibi konular sorun olarak gündeme gelecektir.

3. Tütünün İşlenmesi Aşamasındaki Sorunlar

Tütünlerin ister iç tüketim, ister ihracata hazırlık aşamasında; yaprak tütünlerin üreticiden satın alındıktan sonra tütün işleme merkezlerinde tekrar tasnif edilmesi standartlara göre boylara ayrılması, depolanması, gerekli fermentasyonun tamamlanması, balyalanarak depolara nakli; kısaca tüketim için işlemeye veya ihracata hazır hale getirilmesi durumunda ortaya çıkar.

4. Sigara Sanayisinin Sorunları:

Bu sorunlar sigara sanayisine yeni teknolojilerin transferi modern sigara fabrikalarının kurulması, üretim kapasitelerinin iç tüketim + dış talebi karşılayacak şekilde artırılması, bu kesimdeki istihdam politikası ve gerekli finansmanın iç ve dış kaynaklardan sağlanması gibi hususları içermektedir.

5. Diğer bir sorun, yasal değişikliğin bu sektöre sağladığı avantaj ve dezavantajların neler olduğudur.

6. Tekel'in özelleştirilmesi de günün konusudur.

Öneriler

1.Tütün Dikim Alanlarına İlişkin Öneriler

Tütün dikim alanları sınırlandırılmalı, üretim kır taban araziye kaydırılmalıdır. Üretime münavebe (rotasyon) sistemi getirilmelidir.Öncelikle Ege bölgesi olmak üzere diğer tüm bölgelerde tütün üretimi, iç ve dış piyasa taleplerine göre ayarlanmalıdır. Yabancı tütün çeşitlerinin (Virginia, Burley) üretimi, ithal edilecek tütünlerin yerini ikame edebilecek miktarda yapılmalıdır.

2.Pazarlamaya İlişkin Öneriler

Getirilen son yasal değişiklikle tütün alım ve satımının borsalarda yapılması öngörülmüştür. Ancak tütünlerin tütün borsalarında alım satımının yapılması, alım merkezlerinde alt yapının (depo ve diğer hizmetlerin) tamamlanması ve daha önemlisi tütün standartlarının çok iyi belirlenmesine, ulaşım sistemine ekspertiz ve borsa işlemlerinin çabuk yapılabilmesi için gerekli kadronun oluşturulmasına bağlıdır.

Tütün alımları için gerekli finansman alıcıların özkaynaklarınca karşılanmaktadır. Tekel Genel Müdürlüğü destekleme alımlarını gelenekselliğin dışına çıkararak her yıl değil, gerekli görüldüğü yıllarda yapmalı, destekleme alımları için ayrılan fon sigara sanayinin modernizasyonunda kullanılmalıdır.

Özel sektör tütün alımlarında kendi özkaynağının %25-30'unun tamamını bu işe tahsis etmelidir. Aslında tütün alımı yapan yabancı firmalar özel sektörü finansman yönünden desteklemektedir.

İhracat yönünden Türk tütünleri Batı pazarlarına (Batı blokunda), ABD ve AT (EC)'ye önemli derecede bağlıdır. Batı bloku tütünün insan sağlığına verdiği zararı çok iyi bilmekte, tütün tüketimi yönünde değil tüketilmemesi yönünde çaba harcamaktadır. Diğer bir ifadeyle tütün mamülleri pazarını kendi bloklarında genişletme değil daraltma yönünde

uğraş vermektedir. Hatta kendi mamüllerine başka ülkelerde (örneğin Türkiye’de) pazar aramaktadır. Bu nedenle Türkiye ihraç edilecek tütünlerine yeni pazarlar aramakta zorundadır. Anlaşmasız ülkeler grubu ülke de üretilen tütünler için iyi bir pazar olabilir.

Türk tütünleri, ihtiva ettikleri maddeler itibariyle diğer tip tütünler ile karşılaştırıldığında sağlığa daha az zararlıdır. Bu özellik dış pazar açısından önemli bir avantaj sayılmalı ve bu husus çok iyi değerlendirilmelidir. Tekel’in özelleştirilmesi yolundaki çalışmalar hızlandırılmalıdır.

Kaynaklar

1. DİE; 1988-1992 Türkiye İstatistik Yıllıkları, Ankara.
2. ANONYMOUS; Ege İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği 1993 Tütün Yıllığı, Sayı: 36, Sayfa: 36.
3. ANONYMOUS; Ege İhracatçıları Birliği Genel Sekreterliği 1993 Tütün Yıllığı, Sayı: 36, Sayfa: 15.
4. DİE; Türkiye İstatistik Cep Yıllığı, Ankara, 1988, Sayfa: 282.
5. ANONYMOUS; Tekel Genel Md. ve Sigara San. İşl. Mües. Müdürlüğünden, talebimiz üzerine 3682 sayılı yazı ile sağlanan veriler.
6. DİE; Türkiye İstatistik Yıllığı, Ankara, 1993, Sayfa: 272.
7. OLALI, H.; “Son Kanuni Değişiklikler Karşısında Türk Tütününün Borsalar Sistemi İçinde Pazarlama Şartları ve İmkanları, Alternatif Borsa Modelleri”, Ticaret Borsası Raporu, 1986, Sayfa: 2.
8. KARALAR, Ö.F.; Türkiye’de Tütün Ekonomisi ve Sigara Sanayi, 1989, Sayfa: 8.
- GÜLER, S.; “Türkiye’de Tütünde Üretim Fazlası Sorunu ve Çözüm Yolları”, MPM. Verimlilik Dergisi (Basımda), 1995.