

ASOMEDYA

ANKARA SANAYİ ODASI AYLIK YAYIN ORGANI



• **MART MECLİS**

Nurettin ÖZDEBİR: Şimdi Reel Sektörü Yeniden Yapılandırarak, Onun Rekabet Gücünü Yükseltecek, Yatırım Ortamını İyileştirecek Reformlara ve Yasalara Sıra Gelmiştir.

• **NİSAN MECLİS**

Nurettin ÖZDEBİR: Enflasyondaki Görünüm ve İç Talepteki Durgunluk, Merkez Bankası'nın Faiz İndirimlerine Devam Etmesi Gerekliğini Göstermektedir.

Zafer ÇAĞLAYAN: Yaşanılan Küresel Kriz Aslolanın Reel Sektör Olduğunu Çok Net Ortaya Koydu.

• **DOSYA**

Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

• **BÜYÜTEÇ**

Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Etkileri

• **ZİYARET**

Ankaralı Sanayicilerin İran Ziyareti



Versatile Design



ERSA®
Ersa office furniture industry & trade center

www.ersaofis.com.tr
ersa@ersaofis.com.tr

Factory
Ankara Organize Sanayi Bölgesi
Avar Caddesi No:3 Sincan
06935 Ankara / Turkey
Phone:+90.312.267 00 11
Fax:+90.312.267 00 13

Ersa Showroom
Nenehatun Caddesi
No:26 G.O.P. - Ankara / Turkey
Phone:+90.312.446 16 25
Fax:+90.312.446 29 33

Ersa Rapido
Avazma Dere Caddesi
No:6 Telliözü Plaza
Fuysa Beğliköy - İstanbul / Turkey
Phone:+90.212.327 98 74
Fax:+90.212.327 98 76

Ersa Rapido
Boğaziçi Caddesi Çalkoçğu İş Merkezi
B Blok No:11/3
Kadıköy - İstanbul / Turkey
Phone:+90.216.550 38 34
Fax:+90.216.550 35 44

Ersa Export
Ankara Organize Sanayi Bölgesi
Avar Caddesi No:3 Sincan
06935 Ankara / Turkey
Phone:+90.312.267 00 11
Fax:+90.312.267 00 13

**ASO Adına İmtiyaz Sahibi
Yönetim Kurulu Başkanı**

NURETTİN ÖZDEBİR

Yazı İşleri Müdürü

OKAN SAYKUN

Yayın Yönetmeni

NACİ CANPOLAT

Yapım

**CAST GRAPHIC
Ajans**

Tokdemir Ajans
Prodüksiyon - Organizasyon - Yayıncılık
Ltd. Şti.

Turan Güneş Bulvarı 4. Cad.
90. Sok. 1/3 Yıldız
Çankaya/ANKARA
Tel: 0312 440 87 07(Pbx)
Faks: 0312 440 12 92
www.tokdemirajans.com

Baskı

FERSA Matbaacılık Paz. San. Tic. Ltd. Şti.
www.fersaofset.com

Reklam Rezervasyon

0312 440 87 07

ASOMEDYA

Atatürk Bulvarı No:193
Kavaklıdere / ANKARA
Tel: 0312 417 12 00
Faks: 0312 417 52 05
Email: aso@aso.org.tr
www.aso.org.tr

**ANKARA SANAYİ ODASI
ÜCRETSİZ AYLIK YAYIN ORGANIDIR.**

Reklamların sorumluluğu reklam veren firmaya ait olup, Cast@Graphic Ajans hiçbir şekilde sorumlu tutulamaz.

Dergide yayınlanan yazılar, yazarların düşüncelerini kapsamaktadır.

OKUYUCU DAĞILIMI

- ASO Üyeleri %50
- Vahitler %2
- Oda ve Borsalar %12
- Siyasi Partiler %1
- Üniversiteler %5
- Dernekler %2
- Büyükçelikler %1
- Belediyeler %2
- Basın %6
- Bankalar %1
- Devlet Protokolü %11
- Bakanlıklar %7



sunuş

ANKARA SANAYİ ODASI AYLIK YAYIN ORGANI NİSAN / MAYIS / HAZİRAN 2009

Bu sayımızın Dosya bölümünde Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Mehmet Barca'nın "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi" başlıklı yazısını yayınlıyoruz. Prof. Barca, yönetim konusunda son yirmi yıldır giderek yaygınlaşan stratejik yönetim anlayışının çeşitli yaklaşımlarını, tarihsel bir bakış açısıyla ele alarak kapsamlı bir biçimde değerlendiriyor.

Dünyada küreselleşme eğiliminin artmasıyla birlikte yabancı sermaye hareketlerinde de çok hızlı bir artış oldu. Bu artıştan, gelişen ülkeler de önemli bir pay aldılar. Yabancı sermaye yatırımları, özellikle doğrudan yabancı sermaye yatırımları, tasarruf açığı olan gelişen ülkelerin ekonomik büyümesini de olumlu etkiledi. Bu sayımızın Büyüteç bölümünü İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Gülden Ülgen yazdı. "Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımlarının Etkileri" başlıklı yazısında Prof. Ülgen yabancı sermaye yatırımlarının ekonomik kalkınma için taşıdığı önemi vurgulayarak son yıllarda tüm dünyada artan yabancı sermaye yatırımlarının gelişen ülkeler için sağladığı fırsatları ve getirdiği riskleri değerlendiriyor.

Bu sayımızın söyleşisini Ankara'yı Fosforlu Cevriye oyunu ile ziyaret eden değerli tiyatro sanatçısı Gülriz Sururi ile yaptık. Sururi, televizyon dizileri ve yarışma programlarının etkisiyle değişen seyirci tercihlerinin tiyatro üzerindeki etkilerini değerlendirdiği söyleşisinde tüm olumsuzluklara karşın son yıllarda Türk tiyatrosunun önemli bir gelişme gösterdiğini belirtiyor.

Naci Canpolat
naci.canpolat@aso.org.tr

içindekiler

ANKARA SANAYİ ODASI AYLIK YAYIN ORGANI NİSAN / MAYIS / HAZİRAN 2009

6

Mart Meclis

Nurettin ÖZDEBİR: Şimdi Reel Sektörü Yeniden Yapılandırarak, Onun Rekabet Gücünü Yükseltecek, Yatırım Ortamını İyileştirecek Reformlara ve Yasalara Sıra Gelmiştir.



14

Nisan Meclis

ASO Nisan Meclis Toplantısı Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer ÇAĞLAYAN'ın katılımıyla yapıldı.



34

Dosya

Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi
Prof. Dr. Mehmet BARCA



54

Büyüteç

Dünyada ve Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Etkileri
Prof. Dr. Gülden ÜLGEN



88

Söyleşi

Gülriiz SURURİ





Investment Discount of One Hundred Percent for Year 2009

Nurettin ÖZDEBİR
THE CHAIRMAN OF THE BOARD
OF DIRECTORS OF ACI

Results for March of the "Status Assessment and Expectations in Ankara Industry" questionnaire held regularly by our chamber among its members demonstrate that shrinking in Ankara industry is ongoing in March as well. According to the questionnaires; rate of the members who report decreased production in March in comparison with December increased by 1,5 up to 54,4 %, the rate of those reporting decreased domestic sales increased by 3,3 up to 60,2 %, and finally those reporting decreased importation by 0,7 up to 49,3 %. Our members make efforts to revive the recessing demands by discounting prices: The rate of the members reporting decreased prices of goods increased by 4,3 up to 28 %; but the amount of their stock is still increasing. The rate of those reporting swelling stocks increased by 2,7 up to 26,8 % finally. As a consequence of all these negative changes, decrease of employment in Ankara industry is going on, and the rate of the members reporting decreased employment increased by 1,3 in comparison with December up to 35,9 %. The only positive implication in overall industry of Ankara despite such a negative picture is decreased rate of those reporting decreased orders by 7,8 down to 58,1 %. Overall status in Ankara industry is not different from industry in the rest of the country.

In industrial production, the decline which was started in August previous year is still ongoing. However, the decline in production is not the same in all sectors. The decline in capital goods is much more than all the other sectors. Production of capital goods decreased by 45,1 % in January, 44,5 % in February, 42,2 % in March in comparison to the previous year. The sharp decrease in capital goods indicate that investments in Turkey are on the brink of ceasing.

VAT-SCT deduction offered by ASO (Ankara Chamber of Industry) resulted in revival in consumption demand, though partially. Now it is time to increase investment expenditures. Bearing in mind that production and employment can be increased by means of investment only, prior goal of the policies promoting production and employment must be to increase investments. Investment discounts of one hundred per cent applicable primarily to the investments in 2009 is expected to boost investment expenditures. There are some industrialists who are willing to make investment despite the global crisis but delay their decision due to the uncertainties. In the event of investment discount of one hundred per cent for investments to be made in 2009, such decisions of investment will be implemented earlier, and the increase in investment expenditures will contribute to improvement of economy by ceasing the loss in production and employment.

The global crisis pushed our industry into a deep depression. Now we are looking forward to the hand to be stretched to us. We do not need anybody to pull us, we are capable of climbing up. The only thing we need is a hand to be given to us. This would be investment discount of one hundred per cent only.

2009 Yılı İçin Yüzde Yüz Yatırım İndirimi

Nurettin ÖZDEBİR
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Odamızın üyelerimiz arasında düzenli olarak gerçekleştirdiği “Ankara Sanayiinde Durum Tespiti ve Beklentiler” anketinin Mart sonuçları, Ankara sanayiinde daralmanın Mart ayında da devam ettiğini ortaya koymaktadır. Anketimizde, Mart ayında Aralık ayına göre üretimlerinin azaldığını belirten üyelerimizin oranı 1,5 puan artarak yüzde 54,4’e, iç satışların azaldığını belirtenlerin oranı 3,3 puan artarak yüzde 60,2’ye, ithalatın azaldığını belirtenlerin oranı 0,7 puan artarak yüzde 49,3’e yükselmiştir. Üyelerimiz, fiyatlarını indirerek duran talebi canlandırmaya çalışmaktadır: Üyelerimiz arasında ürün fiyatlarının azaldığını belirtenlerin oranı 4,3 puan artarak yüzde 28’e yükselmiş ancak fiyat indirimlerine rağmen stoklar artmaya devam etmiş, stoklarının arttığını belirtenlerin oranı 2,7 puan artarak yüzde 26,8’e yükselmiştir. Tüm bu olumsuz gelişmeler sonucu Ankara sanayiinde istihdam kaybı devam etmiş, istihdamın azaldığını belirten üyelerimizin oranı Aralık ayına göre 1,3 puan artarak yüzde 35,9’a yükselmiştir. Bu olumsuz görünüm içinde Ankara sanayiinden gelen tek olumlu sinyal, yeni siparişlerin azaldığını belirtenlerin oranının 7,8 puan gerileyerek yüzde 58,1’e düşmesidir. Ankara sanayiinin durumu tüm sanayimizden farklı değildir.

Sanayi üretiminde, geçen yılın Ağustos ayında başlayan düşüş devam etmektedir. Ancak, üretimdeki düşüş her sektörde aynı değildir. Sermaye malı imalatındaki düşüş tüm diğer sektörlerden çok daha fazladır. Sermaye malı imalatı, bir önceki yılın aynı ayına göre Ocak ayında yüzde 45,1, Şubat ayında yüzde 44,5, Mart ayında da yüzde 42,2 düşüş göstermiştir. Sermaye malı imalatındaki yüksek oranlı düşüş, ülkemizde yatırımların durma noktasına geldiğini göstermektedir.

ASO olarak önerdiğimiz KDV-ÖTV indirimleri tüketim talebinde kısmen de olsa bir canlılık yaratmıştır. Şimdi sıra yatırım harcamalarını arttırmaya gelmiştir. Yatırım yapmadan üretimi ve istihdamı arttırmak mümkün olmadığına göre üretimi ve istihdamı teşvik politikalarının öncelikli hedefi yatırımları arttırmak olmalıdır. Yatırımları arttırmak için öncelikli olarak 2009 yılında yapılan yatırımlara yüzde yüz yatırım indirimi uygulanması, yatırım harcamalarını canlandıracaktır. Küresel krize rağmen yatırım yapmak isteyen ancak belirsizlikler nedeniyle yatırım kararlarını erteleyen sanayiciler vardır. 2009 yılında yapılacak yatırımlara yüzde yüz yatırım indirimi getirilmesi halinde bu yatırım kararları öne çekilecek ve yatırım harcamalarındaki artış, talepteki ve istihdamdaki kaybı frenleyerek ekonominin toparlanmasına katkı sağlayacaktır.

Küresel kriz, sanayimizi derin bir kuyuya atmıştır. Şimdi, bize uzatılacak bir ip bekliyoruz. Kimsenin bizi çekmesine gerek yok, biz kendimiz tırmanırız. Yeter ki bir ip uzatılsın. Bu ip, yüzde yüz yatırım indirimidir.



ASO MECLİS



Ankara Sanayi Odası
Meclis Toplantısı
25 Mart 2009

Şimdi Reel Sektörü Yeniden Yapılandırarak, Onun Rekabet Gücünü Yükseltecek, Yatırım Ortamını İyileştirecek Reformlara ve Yasalara Sıra Gelmiştir



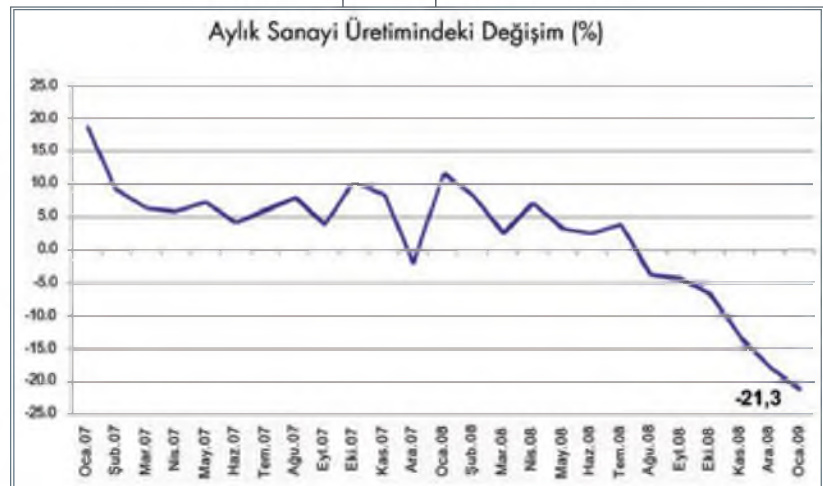
NURETTİN ÖZDEBİR
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, değerli Meclis üyeleri, basınımızın değerli temsilcileri; hepinizi şahsım ve Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına saygıyla selamlıyorum. Ekonomik gelişmeler üzerine konuşmama başlamadan önce müteşebbis heyetimize, 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgeleri'nin yönetimlerine göstermiş oldukları güven için çok teşekkür ediyorum. Bizler de her zaman bu güvene layık olmaya ve elimizden geldiği kadar da şeffaf olmaya çalışıyoruz.

Değerli Meclis üyeleri, finansal piyasalardaki krizin, küresel ekonomi üzerindeki baskısı devam etmektedir. IMF, 2009 yılı küresel ekonomi büyüme hızı tahminini 1,7 puan düşürerek binde 5'e çekmiştir. 2009 yılında gelişmiş ekonomilerin yüzde 2 küçüleceğini, gelişen ekonomilerin yüzde 3,3 oranında büyüyeceğini ve dünya ticaretinin 2009 yılında yüzde 2,8 daralacağını, 2010 yılında ise küresel ekonomide toparlanma başlayacağını ve küresel ekonominin 2010 yılında yüzde 3 büyüyeceğini tahmin etmektedir. Bu tahminlere göre 2010 yılında gelişmiş ekonomiler yüzde 1,1 büyürken, gelişmekte olan ekonomiler de yüzde 5 büyüyecekler. 2010 yılında dünya ticaretinin de 2009 yılına göre yüzde 3,2 büyüyeceği tahmin edilmektedir.

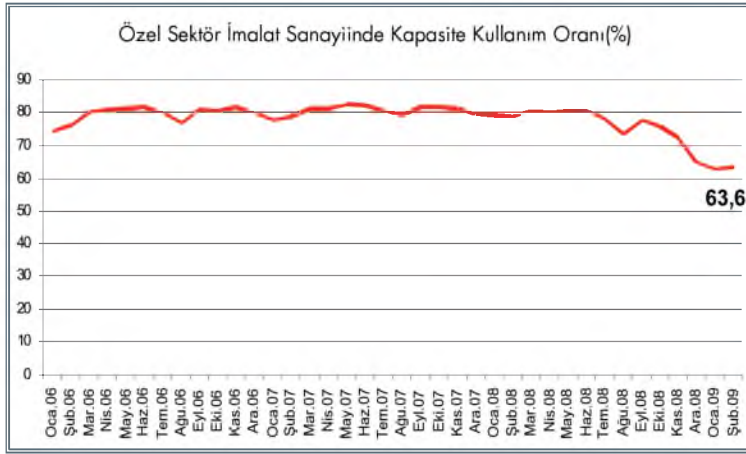
2009 yılının zor geçeceğini hepimiz biliyorduk. Yılın ilk aylarına ilişkin veriler bu kaygımızı doğrulamaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi bizde de sanayi üretimi hızla düşmektedir. Ancak, sanayi üretimindeki düşüşü bir önceki ayla kıyasladığımızda düşüş hızının yavaşladığını görüyoruz.

Değerli Meclis üyeleri, 2009 yılının zor geçeceğini hepimiz biliyorduk. Yılın ilk aylarına ilişkin veriler bu kaygımızı doğrulamaktadır. Tüm dün-

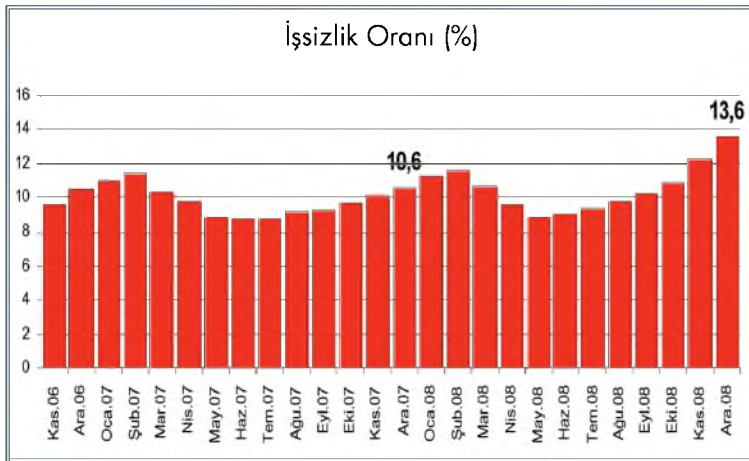


Kurulan ve kapanan şirket sayısındaki düşüş hala devam etmektedir. Bu yaşamakta olduğumuz ekonomik sıkıntının, krizin yalnız ithal bir kriz olmadığını, Türk ekonomisinin 2006'dan beri böyle bir krize doğru hazırlandığının ve dibe yaklaştığımızın da bir işaretidir.

yada olduğu gibi bizde de sanayi üretimi hızla düşmektedir. Ocak ayında toplam sanayi üretimi bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 21,3 düşmüştür. Üretim; imalat sanayiinde yüzde 24,2, elektrik-gaz ve sıcak su buharında yüzde 6, madencilik sektöründe de yüzde 3,9 azalmıştır. Ancak, sanayi üretimindeki düşüşü bir önceki ayla kıyasladığımızda düşüş hızının yavaşladığını görüyoruz. Aralık ayında üretim bir önceki aya göre yüzde 15 düşerken, bu oran Ocak ayında yüzde 5'e gerilemiştir. Şubat ayı kapasite kullanım oranları dikkate alınırsa Şubat ayında sanayi üretiminin, Ocak ayı düzeyine çok yakın ya da az da olsa biraz üstüne çıkması mümkün gözükmektedir. Şubat ayında imalat sanayiinde kapasite kullanım oranı Ocak ayı ile aynı düzeyde, yüzde 63 olarak gerçekleşmiştir.



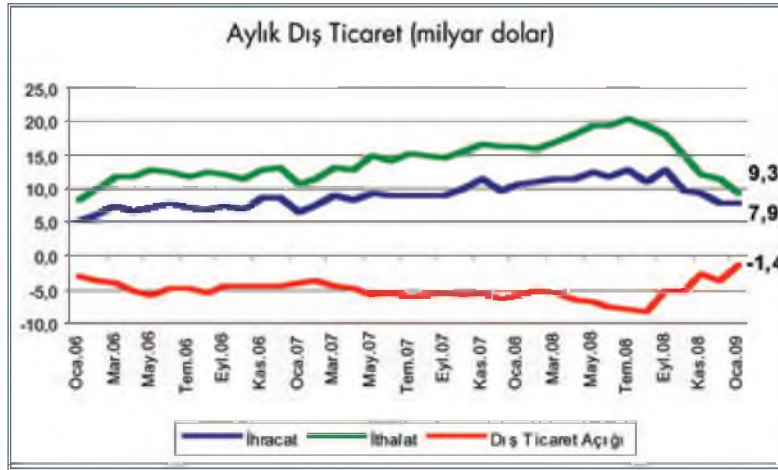
Özel sektör imalat sanayiinde kapasite kullanım oranı ise Şubat ayında, Ocak ayına göre binde 6 yükselerek yüzde 63,6 olmuştur. Bu gelişmeler Aralık ve Ocak aylarında yaşanan sert düşüşlerin artık durma noktasına geldiğini, en azından bu düşüşün ivmesinin çok azaldığını göstermektedir. Önümüzdeki aylarda sanayi üretiminde



bir önceki yılın aynı ayına göre karşılaştırma yapıldığında yine yüksek oranlı düşüşlerin devam ettiğini göreceğiz ancak sanayi üretimi açısından en kötü dönemin geride kaldığını söyleyebileceğimizi düşünüyorum. Tabii bütün dünyada ticaret hacminin şişen balon gibi büyümesiyle imalat sanayiinde de kapasite artışları çok olmuştur. Şimdi dünyanın daralmasıyla beraber, ticaret hayatı daha alt bir seviyeye nakledilmiştir ve burada yatay bir seyir eğilimi göstermektedir.

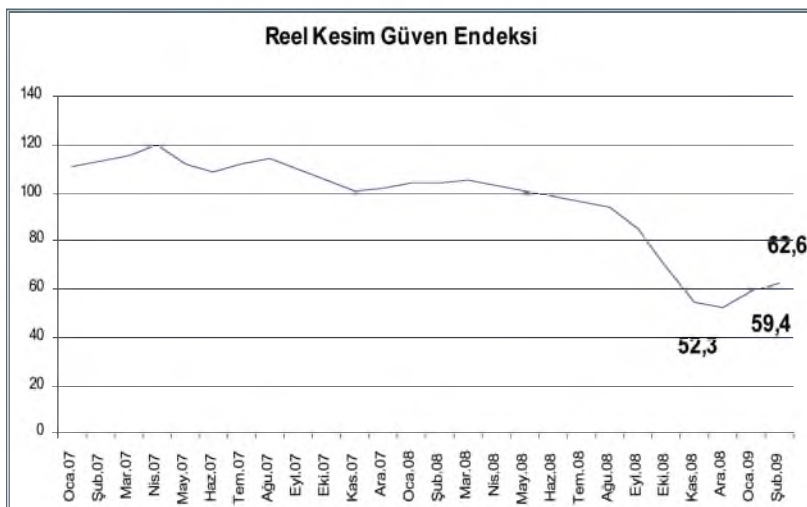
Ancak işsizlikteki artış bir süre daha devam edecektir. Hepinizin bildiği gibi işsizlik rakamları daha sonradan gelen öncü rakamlar içerisinde sayılmayan istatistiklerdendir. Kasım-Aralık-Ocak aylarını kapsayan Aralık-2008 döneminde işsizlik oranı, Aralık-2007 dönemine göre 3 puan artarak yüzde 13,6 olmuştur. Önümüzdeki dönemde işgücüne katılım açısından, artçı rakamlar olduğunu söylediğim, işini kaybedenlerin sayısındaki artışın devamıyla beraber bu sayının artacağı beklenmektedir. Aralık döneminde Türkiye genelinde işsiz sayısı geçen yılın aynı dönemine göre 838 bin kişi artarak 3 milyon 274 bin kişiye yükselmiştir. Kent- sel yerlerde işsizlik oranı 3,2 puanlık artışla yüzde 15,4, kırsal kesimde ise 2,6 puanlık artışla yüzde 10,7 olmuştur. Genç nüfusta işsizlik oranı yüzde 20,6'dan yüzde 25,7'ye yükselmiştir. Gerek genç nüfus gerekse kentsel nüfustaki bu işsizlik oranlarının artmış olmasıyla adeta iş arayan her dört gencimizden birinin iş

bulduğu, üçünün ise bulamadığı bir dönemden geçiyoruz. Bu nedenle sosyal etkileri açısından buna da dikkat etmemiz gerekir.



Değerli Meclis üyeleri, dış ticaret hacmindeki gerileme devam etmektedir. Ocak ayında ihracat yüzde 25,7 azalarak 7,9 milyar dolar, ithalat yüzde 43,3 azalarak 9,3 milyar dolar, dış ticaret açığı ise 75,9 azalarak 1,4 milyar dolar olmuştur. 2008 Ocak ayında yüzde 65 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı 2009 Ocak ayında yüzde 85'e yükselmiştir.

Tabii biz Oda olarak TÜİK'in açıklamış olduğu resmi verileri kullanıyoruz. Ancak, bir öncü rakam olarak Şubat ayında cari açığın 281 milyon dolar fazla verdiğini de hepimiz biliyoruz. Cari açık, Türkiye ekonomisinin yumuşak karınlarından birisidir ancak bu açığın bu şekilde çok hızlı kapanması, hatta cari fazla vermesi de ekonominin çok hızlı bir şekilde küçüldüğünün, yavaşladığının, hatta durduğunun bir işaretidir. Hatırlayabildiğim kadarıyla Türkiye bir tek 2001 krizinde cari fazla vermiş, takip eden yıllarda ise hep cari açıkla büyümesini sürdürmüştür. Bu, ithalatın çok hızlı bir şekilde

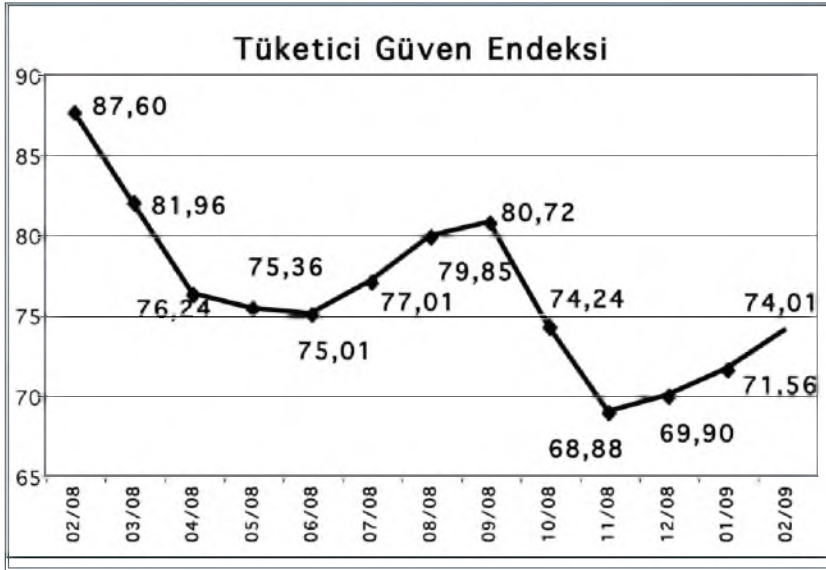


düşmesinden ve ihracatımızın da ithalata dayalı olmasından kaynaklanıyor. İhracat rakamlarının ve yurtiçindeki talebin düşmesiyle beraber ithalatımız da düştüğü için cari açık Şubat ayında cari fazla olarak gerçekleşmiş durumda.

Değerli Meclis üyeleri, reel kesim güven endeksi Aralık ayında yüzde 52,3'te dip yaptıktan sonra Ocak ayında 59,4'e, Şubat ayında da 62,6'ya yükselmiştir. Reel kesim güven endeksindeki bu iyileşme umut vericidir ancak yeterli değildir. Çünkü nötr olan rakam -100'ün üzeriyimser, 100'ün altı kötümserdir- kötümserliğin her geçen gün azalmakta olduğunu göstermekte.

Şirket, kooperatif ve ticaret ünvanları	Şubat			Ocak-Şubat		
	2008	2009	Değişim (%)	2008	2009	Değişim (%)
Şirketler ve kooperatifler						
Kurulan	4 900	3 392	-30,8	10 901	7 312	-32,9
Kapanan	834	787	-5,6	2 474	2457	-0,7
Ticaret Ünvanlı İş yerleri						
Kurulan	4 741	4 068	-14,2	9 455	8 487	-10,2
Kapanan(*)	4 516	2 479	-45,1	8 256	5 397	-34,6

Kurulan şirket sayısındaki düşüş hala devam etmektedir. Şubat ayında kurulan şirket ve kooperatif sayısı geçen yılın aynı ayına göre yüzde 30,8 azalmıştır. Ancak kapanan şirket sayısında da yüzde 5,6'lık bir düşüş vardır. Bu da iki şeyi ifade etmektedir. Bir; yaşamakta olduğumuz ekonomik sıkıntının, krizin yalnız ithal bir kriz olmadığını, Türk ekonomisinin zaten 2006'dan beri böyle bir krize doğru hazırlandığının bir göstergesi. İki; dibe yaklaştığımızın bir işareti.



Tüketici güven endeksindeki yükselme devam etmektedir. Kasım ayında 68,88 ile en düşük noktasına gerileyen tüketici güveni, Aralık ayında 69,9'a, Ocak ayında 71,56'ya, Şubat ayında ise 74,01'e yükselmiştir. Bu bizim için son derece önemli çünkü piyasadaki hareketi ve en büyük harcamayı yapan hane halkının davranışlarını etkileyen bir gösterge. Ancak nötr alanın hala 100 olduğunu unutmamalıyım. Yalnız bu koşullarda da tüketicilerde ciddi bir düzelme eğilimi içerisinde olduğumuzu görüyoruz.



Enflasyondaki düşüş de devam etmektedir. Şubat ayında TÜFE binde 34 düşerken, ÜFE yüzde 1,17 artmıştır. Şubat ayında yıllık enflasyon TÜFE'de yüzde 7,73'e, ÜFE'de ise yüzde 6,43'e gerilemiştir. Bu noktada dikkat etmemiz gereken, tüketici fiyatlarının binde 34 düşerken, üretici fiyatlarının 1,17 oranında artmasıdır. Burada, yavaş yavaş tükenmekte olan stokların yerine yenilerinin, yeni fiyatlarla, yeni kurlarla konulmasından kaynaklanan bir maliyet artışının, üretici fiyatlarına yansımaya başlamasının bir etken olduğunu düşünüyorum.

Değerli Meclis üyeleri, geçen Meclis konuşmamda ekonominin serbest düşüşte olduğunu söylemiştim. Biraz önce sizlere sunduğum ekonomik verilerden bazıları ekonomideki kötüye gidişin hız kestiğine ya da serbest düşüşün sona erdiğine ilişkin bazı işaretler veriyor. Daha fazla düşecek yerimiz de herhalde kalmadı. Ancak, küresel ekonomideki riskler devam etmektedir. İçeride de çeşitli risklerin varlığını göz ardı edemeyiz. Bu nedenle son aylarda hem reel kesim güveninde hem de tüketici güvenindeki yükselmeleri besleyecek yeni tedbirler alınmalıdır. Bu tedbirlerin başında IMF ile anlaşma konusundaki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Hükümet kanadından yapılan açıklamalar IMF ile bir anlaşma yapılacağı yönündedir. Bu işin fazla uzatılmadan bir sonuca bağlanması ekonomideki belirsizliğin azalmasına önemli bir katkı sağlayacaktır.

Son ekonomik veriler, ekonomideki kötüye gidişin hız kestiğine ya da serbest düşüşün sona erdiğine ilişkin bazı işaretler veriyor. Ancak, küresel ekonomideki riskler devam etmektedir. İçeride de çeşitli risklerin varlığını göz ardı edemeyiz. Bu nedenle son aylarda hem reel kesim güveninde hem de tüketici güvenindeki yükselmeleri besleyecek yeni tedbirler alınmalıdır. Bu tedbirlerin başında IMF ile anlaşma konusundaki belirsizliğin giderilmesi gerekmektedir.

Değerli Meclis üyeleri, bildiğiniz gibi Ankara Sanayi Odası olarak kısa çalışma süresi ve ödeneklerin artırılmasını önermiştik. Bu önerimiz 4-5 aylık bir gecikmeyle kabul edildi. Ancak, uygulama son derece yavaş ilerlemektedir. Size bazı rakamlar vermek istiyorum, Kasım-2008'den 6 Mart 2009'a kadar 1501 firma, 135 bin 23 kişi için kısa çalışmaya başvurmuş. 131 firmanın talebi kabul edildi ve bunun karşılığı olarak 18 bin 442 kişi kısa çalışma ödeneğinden yararlandı. 49 firmanın 4 bin 304 işçiye tekabül eden başvurusu reddedildi, 76 firma bu taleplerinden vazgeçti, 1245 firmanın talebi ise inceleniyor. Tabii bu gibi tedbirlerin çok hızlı bir şekilde alınması ve uygulanması, karar vericilerin burada biraz esnek davranması, yapacakları inceleme ve denetimlerini bu uygulamaya başladıktan sonra yapmaları daha faydalı olur. Umarız ki çalışanlarımız kriz bitmeden bu kısa çalışma ödeneğinden istifade etme hakkına sahip olurlar.

Değerli Meclis üyeleri, bundan bir süre önce KDV, ÖTV tatilleri yapılması önerimizi Maliye Bakanımıza iletmış ve ondan konuyla ilgilenme sözü almıştım. Bunun bir işareti olarak bugün otomotivde ve beyaz eşyada ÖTV indirimi uygulamasını memnuniyetle karşılıyoruz. Gelen ilk sonuçlar da uygulamanın başarılı olduğunu gösteriyor. Hatta bazı arabalar için Nisan ayından Mayıs ayına üç ay sonrasına kadar günler verildiği bilgileri gelmekte. Devlet ÖTV indiriminde bir gelir kaybına uğramamıştır. Zaten ertelenen bir harcamayı öne çekerek hem ÖTV hem de KDV gelirlerini artırmıştır. Bu araçların piyasada dolaşması da en büyük vergi geliri olan akaryakıt üzerindeki vergilerden istifade edilmesini sağlayacaktır. Şimdi benzer KDV tatillerinin birer aylık sürelerle önceden açıklanmadan, beklenti tuzağı yaratılmadan diğer sektörlerde de uygulanması önerimizi tekrarlıyoruz.

Sayın Başkan, değerli Meclis üyeleri; BDDK ve ekonomi yönetimi bankacılık sisteminde rahatlamaya yol açan "karşılık yönetmeliği"nin değiştirilmesi yönündeki önerimizi kabul ederek uygulamaya koymuştur. Ancak, yeniden yapılandırılan borçların birinci sınıfa yükseltilmemesi bir eksiklik. Bu eksikliğin giderilmesini diliyoruz. İkinci sınıf risk grubuna alınan firmalar, yakın izlemeye olan firmalar anlamına geliyor. Ben bunun anlamını tam kavramamıştım. Ancak, bankacılarla daha sonra yapmış olduğum konuşmada yakın izlemeye olan firmaların bankacılık açısından "Ben alacağımı tahsil edeyim, ondan sonra ne sen bana selam ver ne ben seni göreyim." anlamına geldiğini daha sonradan öğrenmiş bulunuyorum. Bu hatanın



BDDK yönetimi ve ekonomi yönetimi bankacılık sisteminde rahatlamaya yol açan "karşılık yönetmeliği"nin değiştirilmesi yönündeki önerimizi kabul ederek uygulamaya koymuştur. Ancak, yeniden yapılandırılan borçların birinci sınıfa yükseltilmemesi bir eksiklik. Bu eksikliğin giderilmesini diliyoruz.

da behemehal düzeltilmesi lazım, şu anda içinde bulunduğumuz ekonomik şartlar işletmelerin kendi beceriksizliklerinden değil, dünya konjonktürünün getirmiş olduğu şartlardan dolayı oluşmakta, bunun yükünün ise bu firmaların sicillerinde leke olarak ve modern finansman imkanlarından istifade etmelerini engelleyecek şekilde cezalandırılması da bir haksızlık olacaktır.

Bankacılık ve reel sektörü yakından ilgilendiren diğer bir konu da kredilerin geri çağırılması konusudur. Biz Ankara Sanayi Odası olarak bugüne kadar bu konuda da büyük bir çaba sergiledik. Birçok oda bu konunun daha farkında değilken biz bunu gündeme taşıdık ve bununla ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması için çalıştık ve BDDK nezdinde bu haksız uygulamalara elimizden geldiği kadar mani olmaya çalıştık. Ancak, eğer yeni tedbirler alınmazsa önümüzdeki dönemde kredilerin geri çağırılmalarının daha da hızlanacağı görülmektedir. Ekonomik kriz, bankalara verilen teminatların değerini düşürmüştür. Bankalar şimdi kredi müşterilerinden ya ek teminat isteyecekler ya



da verilen kredileri düşük teminata göre daha küçük bir oranda yenileyecek ya da hiç yenilemeyeceklerdir. Bu durumun önüne geçmek için ekspertiz raporlarına göre değil, teminatların önceki değerlerine göre kredilerin yenilenmesinin önü açılmalıdır. Bu konuda dün akşam radyoda, televizyonda duyduğum kadarıyla -bugün sabah da vardı- iki kamu bankası, Halk Bankası ve Ziraat Bankası'nın bir öncü adım attıkları ve Yönetim Kurullarında bu doğrultuda kararlar oluşturduklarını duyduk. İnşallah bunun bizleri mağdur etmeyecek şekilde bir an evvel uygulamaya konulmasını temenni ediyoruz. Aksi takdirde ek teminat getiremeyen kredi müşterilerinin kredi borçları için karşılık ayrılmak zorunda kalınacak ve bankaların bilançolarını da olumsuz yönde etkileyecektir.

Değerli Meclis üyeleri; sizlerin huzurunda Ankara Sanayi Odası olarak yapmış olduğumuz bazı önerileri bir kez daha tekrarlamak istiyorum.

2009 yılında yapılacak yatırımlara mahsus olmak üzere yüzde 100 yatırım indirimi uygulaması getirilsin. İlerideki yıllarda mahsup edilmesine olanak tanınsın. Şu anda hala yatırıma devam etmek mecburiyetinde olan, yatırım yapabilme kabiliyeti olan firmalarımız var. Fiyatların dibeye vurduğu bir ortam, yatırım için son derece uygun bir ortamdır. Bugün 2009 yılı içinde piyasaların canlanmasını, piyasaya hareket getirilmesini, para enjekte etmesini istiyorsak, yatırım yapabilme şansı olan işletmelerin de bu şanslarını nakdin krallığından vazgeçerek yatırıma dönüştürebilmeleri için cazip hale getirmemiz lazım. Onlara 2009 yılı içerisinde realize ettikleri, faturasını aldıkları her yatırım için yüzde 100 yatırım indirimi tanınması ve 2009'a muhtemeldir ki bunlar mahsuplaşamayacak. Ancak 2010'da, 2011'de, 2012'de, ne zaman firma kar ederse o zaman bu yatırımlarını indirmek suretiyle bu avantajı kullanabilme imkanlarının onlara sağlanması lazım.

Başta belediyeler, hastaneler ve üniversiteler olmak üzere tüm kamu

kuruluşları özel sektöre olan borçlarını hemen ödemelidir. Bunun için dörtte bir açılan ödemelerin hatta yüzde 50'den daha fazlasının belki serbest bırakılmasıyla bu birikmiş borç stoklarının eritilmesi, hem piyasaların canlanması açısından hem de firmaların mağduriyetlerinin önüne geçilmesi için faydalı olacaktır.

Kamu altyapı yatırımlarındaki KDV oranı yüzde 8'e çekilmeli ve ödeneklerin açılması da öne çekilmelidir. Özellikle kamu kendi yapmış olduğu yatırım harcamalarında yüzde 18 KDV ödemektedir. Yani, 18 lira ödeyip 100 liralık hizmet satın almakta, bu cebinden çıkarttığı parayı diğer cebine koymakta. Halbuki biz buradaki KDV oranını yüzde 8'e indirirsek, o zaman daha fazla yatırım yapabilme, yani piyasadaki altyapı müteahhillerinin daha fazla iş yapabilme imkanı olacak. Bu da yansımalarıyla beraber ekonomiye bir canlılık getirecektir.

Dahilde işleme rejiminde yerli firmalar aleyhinde olan hüküm ve uygulamalar kaldırılmalıdır ve mümkünse bu, ithalata sağlanan avantajlara yaklaştırılmak suretiyle kaldırılmalıdır. Diğer tarafı kısarak zaten ithalata dayalı olan ihracatımızı daha da zorlaştırmamız lazım. Çünkü ihracatımız her geçen gün daralmaktadır. İhracatımızın önünü tıkayarak değil, yerli üreticinin önünü açacak şekilde bu düzenlemelerin yapılmasını tavsiye ediyoruz.

İstihdam vergilerinin düşürülmesi ve belli bir süre taksitlendirilmesi yerinde olacaktır.

Kamu ihalelerinde özellikle belediye alımlarında yerli malı alımları sağlanmalı, Devlet

Ankara Sanayi Odası olarak kısa çalışma süre ve ödeneklerin artırılmasına yönelik önerimiz, 4-5 aylık bir gecikmeyle kabul edildi. Ancak, uygulama son derece yavaş ilerlemektedir. Umarız ki çalışanlarımız kriz bitmeden bu kısa çalışma ödeneğinden istifade etme hakkına sahip olurlar.

Seçim sonuçlarının şimdiden milletimize hayırlı olmasını diliyorum. Seçim sonuçları ne olursa olsun seçimlerden sonra siyasetin esas gündemimiz olan ekonomiye odaklanması gerekmektedir.

Malzeme Ofisi'nin de bu kapsamda yerli malı satması gerekmektedir. Dünyada korumacılığın bu kadar arttığı ve bütün ülkelerin bu tür tedbirleri aldığı bir dönemde devletin bir mağazasının ithal ürünler satması ve bu ithal ürünleri de İller Bankası aracılığıyla kredilendirmesi şu an için çok mantıklı gelmiyor, bu durum bir an evvel düzeltilmelidir.

Kamu ihalelerinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın verdiği garanti belgesine rağmen teminat mektubu istenmesi uygulamasına son verilmelidir. Zaten kredi limitlerinin son derece daraldığı, zorlaştığı bir dönemde bir de teminatlarla, gayri nakdi teminatlarla bu kredi limitlerinin bağlanması uygun bir şey değildir. Zaten firmalarımız çeşitli taahhütlerini Sanayi Bakanlığı'na yapmakta ve oradan bir garanti belgesi almakta. Bu garanti belgesinin ibraz edilmesiyle ekstra teminatların istenmesine özellikle mal alımlarında gerek olmadığı inancındayım, bu konudaki düzenlemenin de acilen yapılması gerekir.

Bunun dışında firmalarımızın 190 no'lu hesapta bekleyen KDV alacakları, devlete olan SSK prim ve vergi borçlarına mahsup edilsin. Firmaların bu KDV alacaklarının bankalarca teminat olarak kabul edilmesinin önü açılsın. Özellikle yatırım yapmış olan firmaların veya yüklü mal alımıyla yüklü stoklarla krize yakalanmış olan firmalarımızın hesaplarında indirilecek KDV miktarları ciddi rakamlar tutmaktadır. Bunlar özel sektörün devlete peşinen ödemiş olduğu vergiler ve devletten olan reel alacaklarıdır. Bunların öncelikli olarak devlete olan SSK, vergi borcu gibi yerlere mahsuplaştırılması imkanının sağlanması, bunların artanlarının teminat olarak bankalarca kabul edilmesi için bir yol bulunması, mümkünse bunların dönem sonlarındaki bakiyelerinin iade edilmesi, içinde bulunduğumuz dönemde işletmelerimiz açısından taze bir kan olacaktır.

Başta Para Politikası Kurulu ve BDDK olmak üzere tüm kurullarda ve kamu bankalarının yönetim kurullarında reel sektör temsilcile-



rinin yer alması önerimizi bir kez daha tekrarlıyorum. Gerek Merkez Bankası'nın krizden önceki davranışlarında gerekse şu anda bankalarımızın yönetim kurullarının bizi algılamalarında, bizim dertlerimizi, çektiğimiz sıkıntıyı oralara aktaracak, o kararlar içerisinde bizi de düşünen insanların olabileceği reel sektör temsilcilerinin de bu kurullarda yer alması gerektiğine inanıyorum.

Değerli Meclis üyeleri, bu Pazar sandığa gidecek ve yerel yönetimler için oy kullanacağız. Şimdiden seçim sonuçlarının milletimize hayırlı olmasını diliyorum. Seçim sonuçları ne olursa olsun seçimlerden sonra siyasetin esas gündemimiz olan ekonomiye odaklanması gerekmektedir. 2001 krizinde bankacılık kesimini yeniden yapılandıracak tedbirler alınmış, yasal düzenlemeler yapılmış ancak bu süreçte reel sektör ihmal edilmişti. Şimdi reel sektörü yeniden yapılandıracak, onun rekabet gücünü yükseltecek, yatırım ortamını iyileştirecek reformlara ve yasalara sıra gelmiştir. Biz bu konuda hem iktidarın hem de muhalefetin yapıcı bir işbirliği ve mutabakat içinde konuya eğilmesini ve krizin maliyetini düşürecek, reel sektörü güçlendirecek reformlar için önyargısız bir biçimde işbirliği yapmalarını diliyoruz. Bu duygu ve düşüncelerle konuşma son veriyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.



ASO MECLİS



Ankara Sanayi Odası Meclis Toplantısı 30 Nisan 2009

Enflasyondaki Görünüm ve İç Talepteki Durgunluk, Merkez Bankası'nın Faiz İndirimlerine Devam Etmesi Gerektiğini Göstermektedir



NURETTİN ÖZDEBİR

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, Sayın Bakanım, Ankara Sanayi Odası'nın değerli Meclis üyeleri, basınımızın değerli temsilcileri; hepinizi şahsım ve Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu adına saygıyla selamlıyorum.

Sayın Bakanım, hoşgeldiniz. Sizi, uzunca bir aradan sonra tekrar aramızda görmekten büyük mutluluk duymaktayız.

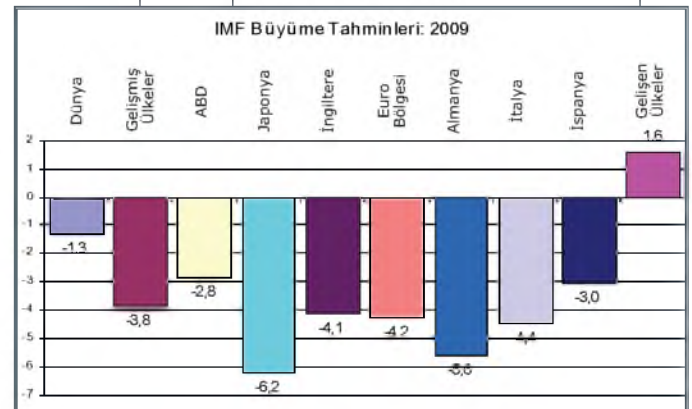
Değerli Meclis üyeleri, konuşmama dün yapılan hain terörist saldırıyı lanetleyerek başlamak istiyorum. Bu hain saldırılar, teröre karşı verdiğimiz mücadelede bizi yıldırmayacak ve teröristler hiçbir zaman amaçlarına ulaşamayacaklardır. Teröre karşı fedakarca mücadele eden güvenlik güçlerimizin her zaman yanında olacağımızı bir kez daha tekrarlıyor, Ankara Sanayi Odası olarak teröre karşı mücadelede dün verdiğimiz 10 şehidimize Allah'tan rahmet, yakınlarına, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ve tüm halkımıza başsağlığı ve sabırlar diliyoruz.

Değerli Meclis üyeleri, hepinizin bildiği gibi bu krizi biz başlatmadık. Bu kriz Amerika Birleşik Devletleri'nden başlayıp tüm dünyayı sardı. Dünya ekonomisindeki gelişmeler bizim krizden çıkışımızda büyük ölçüde rol oynayacaktır. Bu nedenle size dünya ekonomisi hakkında IMF'nin görüşlerini ve yayınladığı son raporları arz etmek istiyorum.

IMF, 2009 yılı ekonomik büyüme tahminlerini yeniden revize etti. Hatırlayacağınız gibi IMF, Şubat ayında 2009 yılı küresel ekonomi büyüme hızı tahminini 1,7 puan düşürerek binde 0,5'e çekmişti. Şimdi bu tahmini de revize ederek dünya ekonomik büyüme tahminini eksi 1,3'e düşürdü. IMF, 2009 yılında gelişmiş ülkelerin yüzde 2 küçü-

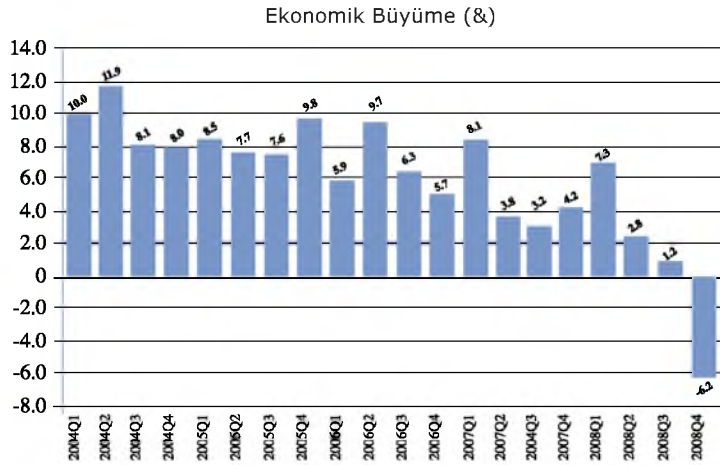
Tarımsal gelirdeki artışın ekonomiyi rahatlatacağı yönünde umutlarımızı koruyoruz. Eğer ekonomide güven artırıcı tedbirler alınırsa iç talepteki daralmanın da yavaşlaması mümkün olacaktır.

leceğini tahmin etmişti, yeni küçülme tahmini yüzde 3,8; gelişen ülkelerin yüzde 3,3 oranında büyüyeceğini tahmin etmişti, şimdi bu büyüme hızını yüzde 1,6'ya çekti. IMF'nin dünya ticaret hacmi konusundaki tahminleri de kötümserleşmiş durumda. Dünya ticaret hacminin 2009 yılında yüzde 2,8 daralacağını söylemişti, şimdi bu tahminini yüzde 11 daralma olarak revize etti. Küresel ekonominin 2010 yılında yüzde 3 büyüyeceğini tahmin eden IMF, bu tahminini de yüzde 1,9'a indirdi. Yeni tahminlere göre 2010 yılında gelişmiş ekonomiler büyümezken gelişen ekonomiler sadece 1,6 büyüyecekler. Önceki



tahmin yüzde 5 büyüme idi. IMF'ye göre dünya ticaret hacmindeki artış 2010 yılında binde 6'da kalacak, önceki tahmin 3,2 idi. Tabloda da görüyoruz; dünya eksi 1,3, gelişmiş ülkeler eksi 3,8, Amerika eksi 2,8, Japonya eksi 6, Almanya 5,6, gelişen ülkeler ise sadece 1,6 büyüyecekler.

Sayın Bakanım, değerli Meclis üyeleri; görüldüğü gibi IMF, dünya ekonomisinin 2009 yılında daha fazla küçüleceğini, 2010 yılında başlaması beklenen ekonomik canlanmanın da oldukça cılız kalacağını söylemektedir. IMF, 2009 yılında Türkiye için de oldukça kötümserdir: 2009 yılında Türkiye ekonomisinin yüzde 5,1 küçüleceğini tahmin ediyor. IMF Türkiye Temsilciliği ise bu küçülmenin yüzde 5,5 olacağını tahmin ediyor.



Hatırlayacağınız gibi Hükümet, açıkladığı yeni ekonomik tahminlerde ekonominin 2009 yılında yüzde 3,6 küçüleceğini açıklamıştı. Bildiğiniz gibi ekonomi 2008'in son çeyreğinde yüzde 6,2 küçüldü. Böylece 2008 yılında ekonomik büyüme yüzde 1,1'de kaldı. Bu yılın ilk çeyreğinde de ekonomideki daralmanın yüzde 10'lar mertebesinde olacağı, hatta bu rakamı geçebileceği tahmin edilmektedir. Ancak, yıllık daralmanın yüzde 4'lerin altında kalması için her türlü çabayı göstermek mecburiyetindeyiz.

Ben, bu yıl tarım sektöründeki büyümenin ekonomik daralmayı belli bir ölçüde de olsa frenleyeceğini tahmin ediyorum. Allah'a çok şükür mevsim iyi gidiyor, yağışlar var, Anadolu'da ekinler yükselmiş durumda, çok fazla don hasarı da yok. Tarımsal gelirdeki artışın ekonomiyi rahatlatacağı yönünde umutlarımızı koruyoruz. Eğer ekonomide güven artırıcı tedbirler alınırsa iç talepteki daralmanın da yavaşlaması mümkün olacaktır.

Değerli Meclis üyeleri, sanayi üretimindeki kan kaybı Şubat ayında da devam etti. Şubat ayında toplam sanayi üretimi 23,7 azaldı. Şubat ayında üretim; madencilik ve taşocakçılığında yüzde 16,8, imalat sanayiinde yüzde 25,9, elektrik, gaz, sıcak su ve buharda yüzde 9,7 azaldı. Ancak sanayi üretiminde bir önceki aya göre düşüş hızında bir yavaşlama var.

Genel olarak bir önceki yıla göre kıyasladığımızda küçülme hala devam ediyor; en büyük küçülmeyi Kasım-Aralık-Ocak aylarında yaşamıştık, ondan sonra 5,3 ve 4,2 gidiyor. Elimizde öncü bir göstergemiz var; Organize Sanayi Bölgemiz. Or-

ganize Sanayi Bölgemizdeki elektrik tüketimlerine baktığımız zaman bu eğriye paralellik arz ediyor. Aralık ayında bir önceki aya göre düşüş yüzde 15,2, Ocak ayında yüzde 5,3 iken, bu oran Şubat ayında yüzde 4,2'ye düşmüştür. Mart ayında bu azalma yüzde 1 seviyesinde. Bazı sektörlerimizde ise geçen senenin Eylül ayı tüketimlerine erişilmiş durumda ama özellikle ithalata dayalı ve üretiminin büyük çoğunluğunu ihraç eden kollarla -özellikle döküm sanayiinde- küçülme hala devam ediyor. Ancak bizim Organize Sanayi Bölgesi'ndeki eksi 1'lik küçülmenin Türkiye'nin genel olarak ekonomisine uyacağını ve kötü günlerin artık geride kaldığını tahmin ediyoruz.

Benzer bir durumu imalat sanayiinde kapasite kullanımında da görüyoruz. Mart 2008'de imalat sanayiinde yüzde 81,2 olan kapasite kullanım oranı, Mart 2009'da yüzde 64,7 oldu. Özel sektör imalat sanayiinde kapasite kullanımı da Mart ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 19,9 azalarak yüzde 64,6 oldu. Ancak özel sektör imalat sanayi kapasite kullanımında bir önceki aya göre değişimin yavaşladığını, hatta artış yönünde olduğunu görüyoruz. Özel sektör imalat sanayiinde kapasite kullanım oranı Mart ayında, Şubat ayına göre 1 puanlık artış göstermiştir.



Sanayi üretimindeki düşüş, stokların erimesine yol açmıştır. Önümüzdeki günlerde sanayi üretiminde hafif de olsa bir canlanma göreceğiz. Önemli olan, bu canlanmayı güçlü ve sürekli kılabilmektir. Bu konuda Hükümete önemli görevler düşmektedir.

Değerli Meclis üyeleri, dış ticaret hacmindeki düşüş de devam etmektedir. Şubat ayında ihracat yüzde 4,9 azalarak 8,3 milyar dolar, ithalat yüzde 47,6 azalarak 8,4 milyar dolar, dış ticaret açığı 98,4 azalarak 81 milyon dolar oldu. Şubat 2008'de yüzde 69,1 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı Şubat 2009'da yüzde 99'a yükseldi. Tabii ithalatın ihracatı karşılama oranınının 1'e gelmiş olması mutlaka sevindirici ve bizi rahatlatacak bir şey ama şunu da unutmamamız lazım ki ihracatımızın artması ve büyümemizin sürdürülebilmesi için de dışarıdan mal ithalatının devam etmesi lazım. Bu aynı zamanda piyasadaki durgunlukların da daralmanın da bir göstergesidir.

Daha önceki Meclis konuşmalarında da söylemiş olduğum gibi önümüzdeki dönemlerde ihracatın ekonomik canlanmadaki payı küçük olacak, IMF'nin tahminleri doğru çıkarsa 2010 yılında da ihracat artışı sınırlı kalacaktır. Bu nedenle her fırsatta belirttiğimiz gibi iç pazarı canlandıracak tedbirlerin alınması büyük önem taşımaktadır.

Sayın Bakanım, küresel krizin en olumsuz etkilerini istihdamda görmekteyiz. Aralık, Ocak ve Şubat aylarını kapsayan Ocak döneminde Türkiye genelinde işsiz sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre 1 milyon 59 bin kişi artarak 3 milyon 650 bin kişiye yükseldi. İşsizlik oranı 3,9 puanlık artışla yüzde 15,5'e ulaştı. Kentel yerlerde işsizlik oranı 4,2 puanlık artışla 17,2; kırsal yerlerde ise 3,4 puanlık artışla 11,8 oldu. Genç nüfustaki işsizlik oranı yüzde 21,2'den yüzde 27,9'a geldi. Neredeyse 3 gencimizden biri işsiz. İşsizlik oranındaki artışta işgücüne katılım oranının yüzde 44,4'ten yüzde 45,8'e çıkmasının da katkısı var. Sizin de bir konuşmanızda belirttiğiniz gibi krizde geliri düşen, işsiz kalma korkusu artan ailelerin iş aramaya başlamaları da işsizlik oranındaki bu hızlı artışa yol açmıştır.

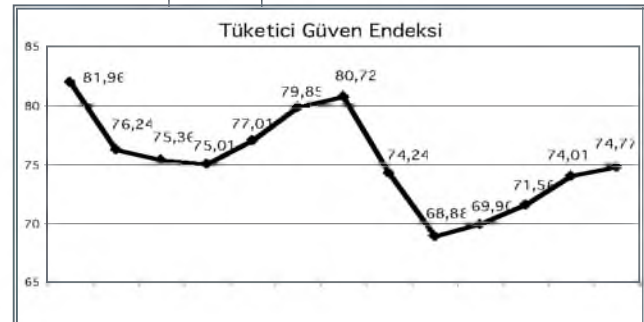
Sayın Bakanım, sizin ve Hükümetin istihdam artışı yönündeki girişimlerini büyük bir dikkatle izliyoruz. Kurmuş olduğunuz "Girişimci Bilgi Sistemi" ile KOBİ'lerin sorunlarını zamanında teşhis ederek uygulamaya koyduğunuz KOSGEB destekleri, kriz döneminde KOBİ'lere atılmış adeta bir can simidi gibiydi. Hazırlanmasında büyük katkılarınızın olduğu yeni tedbir paketlerinde işsizlik sigortasından yararlanma koşullarının hafifletileceğini, yani son 3 yılda 600 gün prim ödeme koşulunun 300 güne ve son 4 ay kesintisiz çalışma koşulunun son 2 aya çekileceğini öğrenmiş bulunuyoruz. Bu uygulama, ekonomik krizin sosyal maliyetini azaltma yönünde atılmış çok önemli bir adım olacaktır. Hükümetin 500 bin kişiye kamuda geçici istihdam sağlama yönündeki çalışmaları da hem eko-



Hükümetin 500 bin kişiye kamuda geçici istihdam sağlama yönündeki çalışmaları da hem ekonomik krizin sosyal maliyetini azaltmada hem de iç talebi canlandırmada önemli katkı sağlayacak bir uygulama olacaktır.

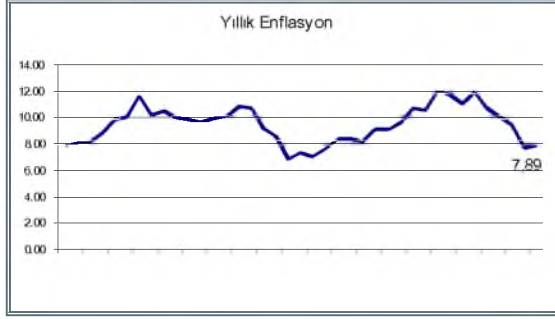
nomik krizin sosyal maliyetini azaltmada hem de iç talebi canlandırmada önemli katkı sağlayacak bir uygulama olacaktır. Yeni tedbir paketlerinde ücretli mesleki eğitim uygulamasının da yer alacağı ifade edilmektedir. Biz, Ankara Sanayi Odası olarak KİMEP projesiyle bu uygulamayı başlatmış ve bu uygulamanın tüm ülke

sathına yayılması gerektiğini söylemiştik. Çünkü kriz döneminde yapılacak en faydalı ve en düşük maliyetli yatırım, insana yapılan yatırımdır. Eğer krizden bir fırsat yaratacaksak, bunu mesleki eğitimle işgücünün niteliğini yükselterek başarabiliriz. Bu nedenle, Hükümetin ücretli mesleki eğitim programlarını bir meslek edinme seferberliği olarak hızla tüm yurt sathına yaymasını diliyoruz ve bu konuda katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz.



Kriz döneminde yapılacak en faydalı ve en düşük maliyetli yatırım, insana yapılan yatırımdır. Eğer krizden bir fırsat yaratacaksak, bunu mesleki eğitimle işgücünün niteliğini yükselterek başarabiliriz.

Sayın Başkan, değerli Meclis üyeleri; ekonomide umut veren bazı gelişmeler de olmaktadır. Reel kesim güven endeksinde Ocak ayında başlayan yükseliş Mart ayında da devam etti; tüketici güven endeksindeki yükselme devam ediyor. Tüketici güveni Mart ayında yüzde 1,04 artarak yüzde 74,77'ye yükseldi.



Enflasyon da istikrarlı bir görünüm sergilemektedir. Mart ayında TÜFE'deki artış yüzde 1,1, ÜFE'deki artış binde 29 olmuştur. Mart ayında yıllık enflasyon, TÜFE'de 7,89, ÜFE'de yüzde 3,46 olmuştur. Enflasyondaki bu görünüm ve iç talepteki durgunluk, Merkez Bankası'nın faiz indirimlerine devam etmesi gerektiğini göstermektedir.

Sayın Bakanım, sizin de belirtmiş olduğunuz gibi ekonomideki bazı göstergeler en kötünün geride kaldığına ilişkin umut vermektedir. Ancak ekonomideki canlanmanın başlaması için tedbir alınmakta gecikilmemelidir. Hükümete önerdiğimiz ÖTV-KDV indirimlerinin sizin de katkılarınızla uygulamaya konulması, hem otomotive hem de mobilya ve beyaz eşya sektörüne bir canlılık getirmiştir. Bu nedenle Hükümete teşekkür ediyoruz. Ancak ekonomideki belirsizlikler bu canlanmanın kalıcı olmasını engellemektedir. Bu nedenle, başta IMF ile anlaşma konusundaki belirsizlik olmak üzere, kabine değişikliği konusundaki belirsizlikler de bir an önce giderilmelidir. Kredi Garanti Fonu'na desteğin hayata geçirilmesi hem şirketler kesimini hem de bankaları büyük ölçüde rahatlatacaktır. Bu konuda da daha fazla gecikilmemelidir.

Değerli Meclis üyeleri, kriz her sektörü ya da her işadamını aynı ölçüde etkilemiyor. Krizden fırsat yaratmak isteyen ve bu nedenle kriz döneminde de yatırımlarını sürdürmek isteyen birçok girişimci var. Ancak bu girişimciler de yatırımlarını durdurup beklemeye geçmişlerdir. Bu girişimcileri desteklemek, onların yatırım kararlarını öne çekmek için, 2009 yılında yapılacak yatırımlara mahsus olmak üzere yüzde 100 yatırım indirimi uygulaması getirilmesi yerinde olacaktır. Bu uygulama, hem yatırım mallarına olan talebi artıracak hem de işsizlikle mücadeleye katkı sağlayacaktır. Şirket birleşmelerini teşvik etmek için vergi ve prim kolaylığı getiren düzenleme şu anda Meclis alt komisyonunda görüşülmektedir. Bu düzenleme doğru tasarlandığı takdirde ülkemizde ortaklık kültürünün gelişmesi ve ölçek ekonomilerinden yararlanma konularında önemli mesafeler almamızın yolunu açacaktır.

Değerli Meclis üyeleri, geçen Meclis toplantısında da dile getirdiğim ancak bir gelişme kaydedemediğimiz bazı önerilerimizi burada

tekrarlamak istiyorum. Başta belediyeler, hastaneler ve üniversiteler olmak üzere tüm kamu kuruluşları özel sektöre olan borçlarını hemen ödemelidir. İhaleye giriyoruz, işimizi yapıyoruz, kabulü yapılıyor, teslim ediyoruz ama paramızı alamıyoruz. Biz, bize ait mükellefiyetleri yerine getiriyoruz ancak ödemeyi yapacak merciler bunu yapmıyorlar. Onların bütçe imkanlarının müsait olup olmadığını bizler bilemeyiz. Bu konuda gerekli tedbirlerin alınmasını da Sayın Bakanımıza arz ediyoruz.

Kamu altyapı yatırımlarındaki KDV oranı yüzde 8'e çekilmeli ve ödeneklerin açılması da öne çekilmelidir. Firmaların 190 No'lu hesapta bekleyen KDV alacakları, devlete olan SSK prim ve vergi borçlarına mahsup edilmelidir. Bu, istihdamı destekleyici bir unsur olacaktır. Biz Ankara Sanayi Odası olarak yıllardır bir kıdem tazminatı fonu kurulmasını ve böylece işçilerin kıdem tazminatı haklarının güvence altına alınmasını savunduk. Yaşadığımız kriz bu konuda ne kadar haklı olduğumuzu göstermiştir. İşten çıkarılan birçok işçi, işletmelerin içine düştükleri mali sıkıntılar nedeniyle kıdem tazminatlarını alamamışlar veya en azından zamanında alamamaktadırlar. İçinde bulunduğumuz kriz döneminde bu konuda radikal bir adım atılmasının tam zamanıdır.

Sayın Bakanım, değerli Meclis üyeleri; konuşmama son verirken tüm çalışanların 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü'nü kutluyor, huzur ve neşe içinde geçmesini diliyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Ekonominin Canlanması İçin Alınacak Önlemleri, Doğru Alanda, Doğru Zamanda ve Doğru Yerde Yaparsanız Daha İyi Sonuç Alırsınız

Satın Bakanım, Sayın Başkan, değerli Meclis üyeleri, aslında hep konuştuğumuz, tartıştığımız, tespit ettiğimiz birtakım hususların özellikle altını çizmek istiyorum.

Bunlardan bir tanesi kamu borçlarının ödenmesi hususudur. Şimdi Hükümetimiz ekonominin canlanması için mali disiplini de bir tarafa bırakarak büyük bir fedakarlık içinde. Tabii bu fedakarlığı doğru alanda, doğru zamanda ve doğru yerde yaparsanız fedakarlıktan daha iyi sonuç alırsınız. Yani Hükümetimiz sıfır faizli krediler veriyor, işsizlere istihdam imkanını genişletmek için bir sürü plan, program, proje yapıyor. Şu anda geçmişte bile belki bu kadar tartışılmayan veya önemli olmayan kamu borçlarının zamanında ödenmemesi hususu... Bu, her zaman olagelen bir şeydir; netice itibarıyla insanlar da alışmıştır ama şimdi böylesine bir dönemde bunların ödeniyor olmasının fevkalade önemli olduğunu düşünüyorum. Bugün kamunun, belediyelerin, özel idarelerin, üniversitelerin, hastanelerin özel sektöre olan borçlarının aylarca ödenmiyor olması ciddi bir sıkıntı haline gelmiştir. Ben, birtakım konuların hızla çözülebileceğine inanıyorum; bunların hemen veya en kısa zamanda ödenmesinin mali teknik içerisinde bir çözümü mutlaka vardır. En azından idarelerin bir Başbakanlık genelgesiyle zorlanması gerektiğini, sözgelimi özel sektöre ait bütün borçların tahakkukundan itibaren 30 gün içinde ödenmesi gibi zorlayıcı bir hükmün sağlanması... Arandıktan sonra mutlaka bir formül bulunur. Bu konu, bugün birçok probleme yol açmaktadır. Çünkü kamudan alacağını alamayan sanayici arkadaşımız vergi borcunu ödeyemiyor, sigorta borcunu ödeyemiyor; ondan sonra ihaleye giremiyor, ihale yasaklı oluyor. Şimdi bu adam ne yapacak? Yani iş yapacak ama ihaleye giremiyor, parasını alamıyor, işçiyi parasını veremiyor, zincirleme bir sıkıntının içerisinde. Sayın Başkan her ne kadar konuşmasında bahsettiyse de bir kere daha tekrarlamakta ve altını çizmekte fayda görüyorum.

Yine buna bağlı olarak veya bunun tamamen dışında, altyapı yatırımlarında KDV indirimiyle altyapı yatırımlarına ilişkin ödenek kullanımı... İkisini bir arada değerlendiresek;

bu ödeneklerin içinden KDV çıkıyor. Şimdi bugün yüzde 18 olan KDV'yi siz yüzde 8'e indirirseniz daha fazla ödenek kullanırsınız, daha fazla harcama sağlıyorsunuz. Çünkü burada özel sektöre dayanmış bir kriz olduğu için kamu harcamaları yoluyla bu krizin etkilerinin hafifletilmesi lazımdır. Geçmiş yıllarda olduğu üzere ödeneklerin dilim dilim niye bırakıldığını da anlamış değilim. Bana göre bunlara gerek yok. Kanaatime göre, bu ödeneklerin bir anda yüzde 80'i serbest bırakılmış olsa o zaman daha hızlı bir hareket sağlanır, beraberinde KDV indirimi sağlansa daha çok harcama yapılabilir. Bunların basit ama pratik olduğuna ve etkin sonuçlar doğuracağına inandığım için Sayın Bakanıma ifade ediyorum.

Diğer bir konu; tabii pazar daralmasının açılması için önemli unsurlardan bir tanesi ihracattır. İhracatı yapacağınız zaman yine karşı karşıya geleceğiniz önemli bir konu da finansman meselesidir. O zaman bu ihracat kredilerinin mutlaka artırılması lazımdır. İhracat kredilerinin artırılması demek sadece Eximbank kaynaklarıyla sınırlı kaldığı zaman -bunda belli bir imkan var zaten- netice itibarıyla ne yaparsanız yapın bunun yerine başka bir formül bulmanız lazım. Bu konuda benim fikrim, ihracat kredilerinde sürelerin daha uzun tutulması, artı ihracat kredilerindeki faizlerin bir bölümünün sübvansede edilmesi ve böylece ihracat kredilerinin, yani banka kaynaklarından kullanılan ihracat kredilerinin ucuz hale getirilmesidir. Sayın Bakanım, ifade etmiş olduğum tüm bu hususlar, bugün Hükümetimizin almayı düşündüğü -istihdam yönü de dahil- birçok tedbirden inanılmaz çok daha etkilidir.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum...



Tarık ARTUKMAÇ
ASO MECLİS BAŞKANI

Madencinin Yatırımlarını Yapabilmesi İçin Kendisini Güvencede Hissetmesi Lazım

Sayın Bakanım, değerli arkadaşlar; madencilik sektörüyle ilgili birtakım sorunlarımıza değinmek istiyorum. Bildiğiniz gibi sanayi sicili, sizin bu bilgisayar projeniz ve ekonomiyi görebilmek, okuyabilmek için çok önemli bir proje. Bu projenin birinci basamağı da işletmelerin sanayi sicil belgeleri. Ocak 2008'de bu konuyla ilgili bir tebliğ yayınlanmış. Madencilik sektörünün bir özelliği var; bizim işletmelerimiz biliyorsunuz dağ başında ve genellikle de mevsimsel çalışan veya piyasa koşullarına göre durup kalkan ve devamlılık arz etmeyen işletmeler. Bilhassa Doğu Anadolu'da yüksek yerlerde olduğu için kışın çalışma imkanı yok açık işletmecilerimiz. Örneğin bizim firmamız aşağı yukarı 7 değişik ilde çalışıyor ve her ruhsatın içerisinde de birkaç yerde işletme olabiliyor. Daha önce Ankara Sanayi Odası'nın verdiği tek bir belge üzerinden kapasite raporumuz hazırlanıyor ve tasdik edili-

yordu. Bu tebliğe göre müracaatlar, işletmenin bulunduğu İl Ticaret Sicil Müdürlüğü'ne verilecek; bu tamam.

Diğer bir maddesi de bu sanayi işletmesinin bağlı olduğu Oda'ya müracaat edilecek diyor. Şimdi bu, birçok ilde değişik olarak algılanıyor. Mesela bazı iller, bizim Ankara Sanayi Odası'nın düzenlediği bu belgeyi alıyor ve müracaatı kabul ediyor ama bazı iller "İlin Ticaret Odası'na kayıt olacaksınız." diyor ve mecbur bırakıyor. Tamam, bunu da kabule edelim ama bu defa diyor ki "Ben müracaatı almam, burada şube kuracaksınız." diyor. Dağ



Sözer ÖZEL
MADENCİLİK SANAYİİ
MECLİS ÜYESİ

başında bir şubenin kurulması mümkün değil Sayın Bakanım. Onun için, iki konuda ya bizim Odamız olan Ankara Sanayi Odası'nın belgesinin -her ildeki işletmemizle ilgili olan kapasite belgemizin- kabul edilmesini ya da o ildeki Ticaret veya Sanayi Odası'na üye olacaksak bunun şube şartı aranmadan yapılmasını istiyoruz.

Biliyorsunuz madencilik, Maden Kanunu'na istinaden yapılıyor. Anayasamıza göre bütün madenler, yeraltı servetleri devletin, Hükümet'in tasarrufu altındadır. Bu da düzenlenen kanunla verilen işletme ruhsatlarına göre işletilir. Biz bu konuda bürokrasinin ve yüklerin azaltılmasını istiyoruz. Ayrıca, bize Anayasa düzenlemesine uygun olarak, kanunla verilen hakların yani maden ruhsatlarının güvencesinin artırılmasını talep ediyoruz. Çünkü bunlar uzun vadeli ve büyük yatırımlar gerektiren işler ve madencinin bu yatırımları yapabilmesi için kendisini güvencede hissetmesi lazım. Bu kanunlarla sektöre olan kredi kanallarının, yani finansmanın önünün açılması gerek. Bu dört bacağı olmayan hiçbir kanun bizim için geçerli bir kanun değildir.

Bu arada Maden İşleri Genel Müdürlüğü ile Odamızda yaptığımız bir toplantıda bir kanun tasarısı hazırlığı içerisinde olduklarını bize deklare ettiler. Biz de bunun usule uygun olmadığını dile getirdik çünkü önce Bakanlık sektörle beraber bir çalışma yapar, belli bir noktaya gelir; ondan sonra bunlar Odalara, Borsalara bildirilir ve görüş alınır. Ancak şimdi böyle yapılmıyor. İl il, ilçe ilçe gezip bunu tartışmaya açıyorlar. Şimdi bunu niye dile getirdim Sayın Bakanım; bu Kanun'un ismi Madencilik Piyasa Tasarısı Kanunu. "Maden Kanunu içerisinde bir pencere açacağız." deniliyor. Bu durumda Maden Kanunu ve Enerji Bakanlığı'nın bütün fonksiyonu bu delikten dışarıya çıkıyor ve nerede olduğu belli olmayan bir kuruma gidiyor. Burada maden ve minerallerden başlamak üzere, bütün bunları kullanan uç ürünlere kadar olan bütün sanayi işletmeleri, bunun ithalatını, ticaretini, projesini yapan tüm üniteleri "Bir kurul kuracağım ve bu fabrikalara lisans vereceğim." diyor. Sayın Bakanım, biz madencilik sektörü olarak böyle bir Kanun'a külliyen karşıyız; oturup içeriğini tartışmak bile istemiyoruz ve bunu ilgili yerlere götüreceğiz.

Saygılar sunuyorum...

Yangınlar Çıkmadan Önlem Alarak En Az Zararla Geçireceğimiz Geleceğimize Sahip Çıkalım

Sayın Bakanım, değerli Divan ve Meclis üyeleri, 2000 yılından bugüne kadar sürekli gündeme taşıdığım bir konu; Ankaramızda uygulanan hem "K" türü yetki belgesi hem kamyonetler için şehir içi izin belgesi hem de şehir içi güzergah belgesi olarak Odamızca sürdürülmekte olan girişimlerimizin yetersiz kalmasıdır. Odamız eski Başkanı Sayın Zafer Çağlayan, 26.09.2007 tarihinde Bakanımız olarak Odamıza geldiğinde bu zorunlu uygulamanın kaldırılması önerimi ilettiğim. Ancak bugün hala sonuçlanmadığını da paylaşarak bilgilendirmek istiyorum.

AB uyum yasaları ve ilgili yönetmelikler gereği bakanlıklarca 2009 yılında uygulanmaya başlayan, verilecek beyanlar, formlar, şirketlerimize ve çalışanlarımıza alınması gereken sertifikalar, bunlarla ilgili uygulanacak cezalar gibi onlarca uygulamanın tespit edilerek gerekliliği olmayanların iptalinin sağlanmasıyla; gerekli olanların da Sanayi ve Ticaret Bakanlığımıza veya KOSGEB'e tek bir form vererek veya bir tuşla bilgi girişinin sağlanmasıdır. Yeter ki yangınlar çıkmadan önlem olarak en az zararlı geçireceğimiz geleceğimize sahip çıkalım, vatandaşlık görevimizi yapalım.

Özetle; küçük-büyük her bir bürokratik iş ve işlemin kal-

dırılması karşısında yaşama sevinci duymak, yaşamdaki neşeyi yakalayabilmek için tek tek işlemlerle uğraşmakla birlikte bürokrasi oluşturmaya, hakim olan anlayışları gidermeye yönelik çalışmalarımıza daha fazla önem vermemiz gerektiğini bir kez daha hatırlatmayı görev biliyorum. Bu mücadelemizi işyerimizde, Odamızda, bakanlıklarda, her yerde her koşulda sürdürebildiğimiz takdirde hepimizin devletimize, Odamıza ve birbirimize olan güvenini artırarak güçlülüğümüzü geliştireceğimizi düşünüyorum. İşimizden, dostlarımızdan, hatta ailemizden zaman aldığını bildiğimiz halde, kişisel çıkarlarımızdan uzak ve sorumluluğumuz gereği yurttaşlık bilinciyle görev aldık. Eleştiren olmaksızın Odamız organlarında görev alarak, elimizi taşın altına koyarak, geleceğimize de ülkemize de sahip çıkacağımız için buradayız, bekçiyiz ve nöbetteyiz. Saygılarımla...



Mehmet YALÇINDERE

PLASTİK ve PLASTİK ÜRÜNLERİ SANAYİ MECLİS ÜYESİ

Belediyeler Tarafından Verilen Temliklerin Kamu Bankalarınca Kabul Edilmesini Talep Ediyoruz

Sayın Bakanım, Sayın Başkanım, değerli üyeler; Hükümetimiz her gün bir paket açıklıyor fakat kamu borçlarını ödemeyi hiç düşünmüyor. Üzerine çok gittiğiniz zaman da "İşi mahkemeye bırakın." diyorlar, ne yapacağımızı bilemiyoruz. Sayın Bakanım, kamuya sattığımız mallar, belediyeye yaptığımız hizmetler eğer suçsa, söyleyin bu suçlu bir daha işlemeyelim.

Bununla beraber yine en son yaptığımız bir görüşmede, belediye başkanlarımız ve diğer yetkililer ödenekleri olmadığını, çok uzun bir süre -yani 2 sene- içinde de bu paranın ödenmeyeceğini bize ve bizim gibi birçok firmaya arz ettiler. Firmalarımızın çoğunun şu anda çekleri yazılıyor ve iflasın eşiğine geldiler.



Celal TÜRELİ

KONFEKSİYON ve DERİ ÜRÜNLERİ SANAYİ MECLİS ÜYESİ

Diğer bir husus; Halk Bankası ve Vakıfbank, belediyelerden aldığımız temlikleri kesinlikle kabul etmiyor. Halk Bankası ve Ziraat Bankası yetkilileri ile birebir yaptığımız görüşmelerde de belediyeler ödeme yapmadıkları için bu paraların

batak olacağı gibi ifadelerinden dolayı belediyeden aldığımız temlikleri kabul etmeyeceklerini söylüyorlar.

Saygılarımı sunuyorum...

Finans Sektörü Bizi Terk Etmiştir

Sayın Başkan, Sayın Bakanım, değerli Meclis üyeleri, basın mensupları; hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Biraz önce Sayın Başkan Özdebir, Türkiye ekonomisini ve dünyadaki gelişmeleri bütün açıklığıyla bizlerle paylaştı; ben de "Sahada neler oluyor?" bunu paylaşmak istiyorum.

Sayın Bakanım, son dönemde ben 100 firma ziyaret ettim. Ostim ve İvedik'te 15 bin işletme var; Ankara'daki işletme sayısı 105 bin. Ostim ve İvedik'te birer, ikişer, üçer işçi işten çıkarılmıştır. 15 bin işletmeden ikişer işçi çıkarılsa 30 bin, üç işçi çıkarılmış olsa 45 bin. İddia ediyorum Ostim ve İvedik'te ve sanayide 100 bine yakın işçimiz işsiz kalmıştır. Bu, basına yansımamaktadır; mikro ve küçük işletmelerden ikişer-üçer eksildiği için maalesef kamuoyu çok yakından bu işsizliği takip edemiyor.

Artık üretimin dışında hizmet sektörlerinin de KOSGEB desteklerinden yararlanması konusu var. Burada yeni aldığım bilgiye göre kaynak aktarımı herhalde eskiye oranla daha da fazlalaşacaktır. Eğer olmazsa zaten çok dar bir KOSGEB bütçesi sanayiciye, üreticiye yetmeyecektir. Bir de yenilenen Kredi Garanti Fonu'nun yeniden şekillenmesi söz konusu. Kefil bulamadığımızda Kredi Garanti Fonu bize kefil olmaktadır. Sayın Bakanım, umarım eski alışkanlıklarından vazgeçer bu kurum. Bu tür kurumlarda iş dünyasından temsilci bulunmasını -özellikle Ankara Sanayi Odası'nın Meclis üyelerinden bir temsilci olmasını- talep ediyoruz. İkinci bölümü; Halk Bankası'nın KOBİ'lerin bankası olduğu söylenir. Ankara Sanayi Odası Meclis üyeleri içerisinde Halk Bankası Yönetim Kurulu'na biz katılmamız. Bizimle ilgili alınacak kararlarda temsilci arkadaşlarımızın orada olması gerekir. Şu

anda finans sektörü bizi terk etmiştir ama umuyorum ve diliyorum ki bir gün bize para vermek için kapımızda bekleyecekler.

Sayın Bakanım, bizim boya sektörümüzün bir sıkıntısı var. Ostim ve İvedik'te, sanayilerde boya üretimi yapan küçük küçük işletmelerimiz var. Yeni çıkan çevre teknolojisi, Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde boya üreten firmalar artık mevcut işlerini yapamayacaklar. Şimdi Organize Sanayi Bölgeleri de kabul etmiyor, istemiyor boya üreticilerini. Buradaki önerimiz şu: Organize Sanayi Bölgeleri içinde bir bölüm boya üreticilerine ayrılır mı o kıstaslara göre? Ayrılmazsa dökümcülerin yaptığı gibi ayrı bir ihtisas -boyacı üretim kimya sanayi gibi- Organize Sanayi Bölgesi kurulur mu?

Bir başka konu... Biz şimdi dört Organize Sanayi Bölgesi ayrı ayrı arsa ayıracak ve arıtma tesisi yapacağız, bu çok önemli. Teklifimiz şu: Bunu birleşik yapalım. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kamu yatırımı içerisine sokup özel bir arazi tahsis ederek dört Organize Sanayi Bölgesi arsalarla, üstyapıya vereceği parayı koordinasyon şeklinde ortaya koyup devlete yaptırabilirsek bu bizim katma değer anlamında kendi bütçemizde kalacaktır ve bu ayrı ayrı deşarj yapacaktır.

Hepinize saygılar sunuyorum...



Mehmet AKYÜREK
PETROL ve KİMYA SANAYİİ
MECLİS ÜYESİ

Her Malın Gerçek Bir Standardı Olması Lazım

Sayın Başkanım, başkanlarım, Sayın Bakanım, değerli sanayici arkadaşlarım; hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Benim Bakanımın iki istihdamı olacak. KOSGEB zati alinize bağlı; bir yol haritasıyla firmalar KOSGEB'e üye oluyorlar. Yalnız yol haritasını bizim firmalarımız bilmiyor, KOSGEB yetkilileriyle birlikte bir öneri paketi hazırlayarak yola çıkıyoruz. Bizim firmalarımız çeşitli zamanlarda fuarlara gidiyorlar. O fuarlardan gerek ülke içinde gerek ülke dışında biz faydalanamıyoruz. Sorduğumuz zaman da "Yol haritasına bunu koymamışsınız, ek bir şey yapalım." diyorlar. Öncekini iptal ediyorlar ve yeniden bir yol haritası hazırlamak 6-7 ay sürüyor. Onun için benim ricam, bu yol haritasını doğru dürüst yapalım; yol haritası yapılmış olan firmaları da o fuar desteklerinden yararlandıralım.

İkinci ricam; Türkiye'de belli ürünler, hatta birçok ürün standardı yok. Burada TSE'ye çok iş düşüyor ama TSE'nin de fazla yapabileceği bir şey yok. Çünkü kurumlar çeşitli ölçülerde malzeme istiyorlar. Artık belirli konularda bir standarda ulaşmamız ve her malın gerçek bir standardının olması lazım.

Hepinize saygılar sunuyorum...



Yunus ERTEKİN
DİĞER İMALATLAR ve BİLGİSAYAR
YAZILIMLARI SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Yaşanılan Küresel Kriz Aslolanın Reel Sektör Olduğunu Çok Net Ortaya Koydu



ZAFER ÇAĞLAYAN

SANAYİ VE TİCARET BAKANI

Değerli Başkanım, Divan Yönetim Kurulu'nun çok değerli Başkanını, benim eski, eskimeyen çok değerli dostlarım, basınımızın değerli temsilcileri; hepinizi sevgiyle, saygıyla, hürmetle selamlıyorum.

Yeni dönemin Odamıza, Ankaramıza, ülkemize hayırlar getirmesini temenni ediyorum. Ankara Sanayi Odası kendine yakışan bir şekilde yeni seçimini yaptı. Ben, Ankara Sanayi Odası'na girdiğim zaman Alüminyum Komitesi yeni kurulmuştu, 23. meslek komitesiydi. 1987'de Ankara Sanayi Odası'nın 23 komitesi, 46 Meclis üyesi vardı. Allah'a şükürler olsun bugün görüyorum ki Ankara Sanayi Odası 81 Meclis üyesine, 31 komiteye ve hepsinden önemlisi de 3 tane birbirinden değerli bayan Meclis üyesine -hatta bir tanesi de Başkanlık Divanı'na gelmiş- sahip. Bir kere bu değişimi yürekten kutladığımı ifade etmek istiyorum. Yine 1987 yılında üye sayısı 2700'ler seviyesindeydi, bugün 4300 civarında. Bu da Ankara Sanayi Odası'nın gelmiş olduğu konum açısından son derece önemli.

Ankara Sanayi Odası kuşkusuz bugüne kadar hizmeti geçen tüm değerli başkanlarımızın -bir gün hepimiz eski başkan olacağız, onun için başkanlarımıza çok iyi sahip çıkmamız gerekiyor- yapmış olduğu katkılarla, Türkiye'de çok önemli bir yere, çok önemli bir önceliğe sahip. Ankara Sanayi Odası, gündem belirleyen, gündeme getirmiş olduğu konular hükümetler nezdinde, bürokrasi nezdinde kabul görmüş, aynı zamanda eleştiren ancak eleştirirken çözüm önerilerini de getiren bir Oda olma hüviyetini şükürler olsun ki bugün fazlasıyla devam ettiriyor. Onun için özellikle Meclis Başkanımı, Yönetim Kurulu Başkanımı ve şahsınızdaki tüm arkadaşlarımı, çalışanlarımızı yürekten tebrik etmek istiyorum.

Evet, sizlerle en son 27 Haziran 2008 Meclis toplantısında beraber olmuşuz; yaklaşık 10 ay geçmiş, 1 yıla yakın bir zaman. Tabii ki gönlüm her zaman sizlerle olmayı arzu eder ama sürekli gelir-

Ankara Sanayi Odası, gündem belirleyen, gündeme getirmiş olduğu konular hükümetler nezdinde, bürokrasi nezdinde kabul görmüş, aynı zamanda eleştiren ancak eleştirirken çözüm önerilerini de getiren bir Oda olma hüviyetini bugün fazlasıyla devam ettiriyor.

sem sizi bıktıracağımı düşünerek, biraz daha özleterek geç geleyim istiyorum. Sayın Aynagöz, siz tabii sürekli beni görmek istiyorsunuz biliyorum ama çok fazla gelirim hakikaten de bu sefer yüzümüz eskiyebilir, ki zaten hazır benden 12 seneden sonra kurtulmuşken tekrar tekrar buraya gelmemin çok fazla anlamı olmayacağı kanaatindeyim. Bu tabii için şakası. 27 yıl aktif üyesi olduğum, 12 yıl Başkanlığını yaptığım Ankara Sanayi Odası'na hizmet etmek benim için en büyük onurdur. Bunu da hep söyledim, hep söyleyeceğim. Ankara Sanayi Odası'nın benim hayatıma çok şey kattığını da özellikle ifade etmek istiyorum. Onun için değerli Tarık Başkanım zaten benim huyumu bilir, 1,5 saat değil 5 saat de konuşsanız benim görevim sizleri dinlemek, bu bir. Bu Oda'nın mensubu sıfatıyla aranızdan çıkmış bir temsilciniz olarak ve sizlerin

Şimdi daha evvel hiçbirimizin tecrübesinin olmadığı, görmediği, hiç kimsenin öngöremediği, hesap edemediği küresel bir krizin etkisiyle karşı karşıyayız. Bu kriz kapitalizmin tarifini de tarihini de değiştirdi.

kararıyla, sizlerin yönlendirmesiyle siyasete girdim. İkincisi; zaten Bakan olarak görevim, sizlerin gündeme getireceği konuları dinlemek ve bunlarla ilgili çözümleri geliştirmektir.

Konuşmacı arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Sağ olsun Yönetim Kurulu Başkanımız kapsamlı bir sunuş yaptı, Meclis Başkanımız her zaman olduğu gibi can alıcı noktalardan birkaç konuyu gündeme getirdi ve değerli arkadaşlarımız görüşlerini ifade etti. Ben de konuşmamın başında hepimizi derinden üzen, alçak, hain, onursuz terör örgütünün dün yine gerçekleştirmiş olduğu 10 tane civanımızın, vatan evladımızın, yiğidimizin şehit edilmesini nefretle kınıyorum ve şehitlerimiz için yüce milletimize başsağlığı diliyorum, hepimizin başı sağ olsun. Ateş düştüğü yeri yakar ancak şehitler konusunda biliyorsunuz ki bu ocak Türkiye ocağı. Her birimiz kendi evladımız, kendi kardeşimiz kadar o acıyı çok yakın hissediyoruz. Her ne olursa olsun Türkiye'nin gelişmesini, birlik beraberliğini, bütünlüğünü, tek vatan, tek devlet, tek bayrak, tek millet prensibini bozmaya şükürler olsun hiç kimsenin gücü yetmemiştir ve yetmeyecektir; bunun bir kere daha altını çizmek istiyorum. Yine yarın kutlanacak ve Hükümetimiz tarafından bir şölen, bir kardeşlik havasında kutlanması öngörülen 1 Mayıs İşçi ve İşverenin Emeğin Dayanışma Günü olan böyle bir günün de ülkemize hayırlar getirmesini temenni ediyor ve bunun amacına, aslına uygun ve geçmiş dönemlerdeki kötü mirasın yerine, gelecek nesillere iyi miras bırakacak bir bayram olması temennimi de özellikle belirtmek istiyorum.

Evet, değerli dostlar, çok önemli şeyler söylediniz. İçinde bulunduğumuz durumu gerek işsizlik boyutuyla gerek büyüme gerek sanayi üretimi endeksi gerek kapasite kullanımı gerekse sektörel bazda değerlendirdiniz. Sözer Başkanımın, Mehmet Akyürek kardeşimin ve diğer konuşmacı arkadaşlarımdan dile getirmiş olduğu görüşleri tek tek not aldım.

Özellikle şunu ifade edeyim: Organize sanayi bölgesi havzası; benim geçmişte Ankara sanayi kenti, sanayi havzası diye naçizane adlandırdığım yerle ilgili dayanışmayı hep söyledik ama bir türlü gerçekleştiremedik, gerçekleştiremediniz. Yani ben de yapamadım, sizler de yapamadınız. Şimdi ben Yönetim Kurulu Başkanına diyorum ki; bir kere ASO'nun Başkanı, bu ilin en büyük sanayi teşkilatının başında olan ve orada 2. ve 3. Organize Sanayi Bölgesi'nin de Başkanı olarak gerek Başkent gerek Anadolu gerek Dökümcüler Sanayi Sitesi arkadaşlarımızla beraber Sayın Başkan ne zaman arzu ediyorsanız buyurun oturalım, somut önerileri değerlendirelim. Genel Müdürümüzü çağıralım, yapılabilecekleri beraber tartışalım. Bakanlık sizin Bakanlığınız, Genel Müdürlük de sizlerin Genel Müdürlüğü ve sizlerin emrinde; bunun altını da çizeyim.

Bunun yanı sıra, hatırlarsanız organize sanayi bölgesiyle ilgili üyelerimizin tek kuruşunun dahi boşa gitmemesi noktasında çok yoğun gayret sarf etmiş, o günün şartlarında başkanlık yapmış kardeşlerim, dostlarım burada. Huzurunuzda hepsine ve Yönetim Kurulu'nda çalışanlara tekrar teşekkür ediyorum. Organize

Sanayi Bölgeleri'nin yapıldığı yerleri hatırlayın! Bir sabah uyandırdığınızda "Tema Parkı" diye bir parkın ortaya çıktığını ve bir anda Organize Sanayi Bölgesi'nde yapılmış olan bir fabrikanın kavşak haline dönüştüğünü, yolların Tema planı içine girdiğini görmüştük. Benim ömrümden bir yıl almıştı. Planlanmış, bitmiş, altyapısı yapılmış ve Başkent Organize Sanayi Bölgesi yatırımını yapmış, Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesi 2. Bölge bağlantılarının hepsinin planlandığı bir ortamda biliyorsunuz bir gün bir plan değişikliği ortaya çıkmıştı. O zaman ilgili birimler nezdinde ciddi bir mücadele gerçekleştirmiştik. Yine o dönemde benden önceki Sanayi Bakanımıza giderek konunun düzeltilmesi gerektiğini ifade etmiştik. Şükürler olsun 4 gün evvel sonuçlandı, bölgelere mektubumuzu yazdık, Anadolu OSB'ye, Başkent OSB'ye ve Ankara Sanayi Odası OSB'ye; Dökümcüler daha o zaman bu işten nasibini almamıştı. Hayırlı olsun, davayı kazandık, orada Tema Parkı değil, Sanayi Parkı yani üretim, yatırım, istihdam parkı, Türkiye'nin ve Ankara'nın geleceğinin buluşacağı yer oluşacak. Yine her zaman olduğu gibi Ankara Sanayi Odası'nın getirmiş olduğu öneriler çerçevesinde arsaların kıymet takdiri yapılırken organize sanayi bölgesi bulunan yerlerde OSB'lerin de o fiyat takdir bedel tespitinde bulunması noktasındaki öneri de dün Büyük Millet Meclisi'nde görüşülen Gelir Kanunu'ndaki bazı değişikliklerle ilgili tasarı da önerge olarak girdi ve kabul edildi. Bundan böyle fiyat

tespiti ve fiyat takdirinde Organize Sanayi Bölgeleri kendini ilgilendiren yerlerde takdir komisyonun içinde yer alarak oradaki fiyatın kendileri dışında oluşmasını engelleyecekler.

Değerli arkadaşlar, şunu çok net ifade edeyim: 94 krizini gördüm, 1999 ve 2001 krizini Ankara Sanayi Odası Başkanırken sizlerle beraber yaşadık. Şimdi daha evvel hiçbirimizin tecrübesinin olmadığı, görmediği, hiç kimsenin öngöremediği, hesap edemediği küresel bir krizin etkisiyle karşı karşıyayız. Yani şöyle bakıyorum: Oda Başkanlığı döneminde 2 kriz, 1994'te Oda Başkanı olmadan Sözer Bey'le beraber çalıştığımız dönemde bir üçüncü ekonomik kriz, bir de şimdi Sanayi ve Ticaret Bakanı olarak bir küresel kriz... 4 tane kriz. Tabii benim bir de sizlerden tecrübe fazlalığım var. Hatırlarsanız 6 yıl önce sizin Başkanınızken bir de bir kalp krizi geçirmiştik, dolayısıyla 5 kriz konusunda tecrübesi olan bir arkadaşınızım.

Şunu çok net ifade edeyim ki, bu kriz başka bir kriz. Yani bu krizi, ne çıkartan ne ülkesinde alev alev yanan ne de bizim gibi küresel bir oyuncu olmaktan dolayı etkilenen ülkelerin hiçbirisi öngöremedi. Bu küresel kriz için ben aynen freni patlamış bir kamyon, nerede, ne zaman, nasıl duracağı belli olmayan bir kriz diyorum. İşte çok şey değişti; kapitalizmin tarifini değiştirdi bu kriz, kapitalizmin tarihini değiştirdi, bir yerde balonların patladığı, saadet zincirlerinin yıkıldığı ve aslolanın, reel olanın reel sektör olduğunu, üretim olduğunu, yatırım olduğunu, istihdam olduğunu çok net ortaya koydu. Krizi -nedenlerine, sebeplerine girmeyeyim-benden çok daha iyi biliyorsunuz. O büyük şirketlerin altın çocuklarının, harika çocuklarının, o CEO'ların şirketleri kardan kara koşturan kağıt üzerindeki güya başarılı çalışmalarının, Türkiye'de de zaman zaman bazen siyasi mülahazalarla derecelendirme yapanların, Türkiye'nin itibarını azaltan veya çoğaltan -tabii ki kredi anlamında bunu söylüyorum, öbür türlü kimsenin haddine değildir Türkiye'nin itibarını azaltmak veya yükseltmek- derecelendirme kuruluşlarının da iflas ettiği bir dönemle karşı karşıya kaldık. Batmaz denen bankalar battı, batmaz denen kredi kuruluşları ve derecelendirme kuruluşları ve o CEO'ların birçoğu şu anda ortada yoklar. Dolayısıyla, böyle sanal bir zincirin, şişirilmiş bir balonun patlamasının ortaya çıkartmış olduğu bir durumdur bu.

Efendim, Türkiye'nin kabahati neydi? Türkiye şükürler olsun bir kere bu toksik ürünlerden almamış, bu işe bulaşmamış, bu zehirden belki de en az almış ülkelerin başında geliyor. Ancak Türkiye küresel bir oyuncu. Türkiye ile hep iftihar ettik; bu salonlarda çok şey söyledik. Yine 27 Haziran Meclis toplantısına geldiğimde şunu ifade etmiştim: Dünyanın 17. büyük ekonomisiyiz, 132 milyar dolar ihracat yapıyoruz. Benim şahsen böyle bir hayalim yoktu yıllar



Türk sanayisinin, Türk ekonomisinin de bu krizden etkilenmemesi mümkün değildi. Nasıl olurdu? Eski dönemlerdeki gibi kapalı bir ekonomi, ihracat yapmayan, korumacılık duvarları içinde kendi kendine çalıp kendi kendine oynayan bir Türkiye olsaydı, Türkiye bu krizi yaşamazdı.

öncesinde. 2008 yılı olacak, Türkiye 132 milyar dolar ihracat yapacak. Ne yapacak? Fındık, fıstık, leblebi, peynir değil -tabii ki bunları da yapalım- yüzde 90'ı sanayi ürünlerden mamul ihracatı yapacak. Ne yapacak? Döküm yapacak, otomotiv yapacak, makine teçhizat yapacak. Birçoğunuz benden daha eskisiniz, benimle beraberiniz, birçok genç kardeşimi görüyorum; freze kalemlerini, torna kalemlerini cebimizde sağımıza solumuza saklayarak getirdiğimiz günleri hatırlayın. Testere bıçaklarını nasıl getirdiğimizi hatırlıyorsunuz ama şükürler olsun bugün Türkiye, Avrupa'ya makine teçhizat ihracatı yapan bir ülke ve 132 milyar dolar ihracatının yüzde 90'ını sanayi mamulleriyle yaparken, bunun yüzde 60'ını da -yani toplam ihracatın yüzde 60'ını da- Avrupa'ya yapan bir ülke. Şimdi ihracatın neredeyse 3'te 2'sini Avrupa'ya ve Amerika bölgesine yapan bir Türkiye. Amerika'da, Avrupa'da böylesine ciddi bir yangının olduğu, devletlerin iflas ettiği, bir kısım devletlerin de aslında kağıt üzerinde iflas ettiği ama resmiyete girmediği -ki önümüzdeki günlerde, önümüzdeki aylarda



Avrupa'da bazı devletlerin de iflas etme noktasına geleceği- bir ortamda tabii ki Türk sanayisinin, Türk ekonomisinin de bundan etkilenmemesi mümkün değildi. Nasıl olurdu? Eski dönemlerdeki gibi kapalı bir ekonomi, ihracat yapmayan, korumacılık duvarları içinde kendi kendine çalıp kendi kendine oynayan bir Türkiye olsaydı, Türkiye bu krizi yaşamazdı.

Hep söyledim; Türkiye 2001 krizini iyi ki 2001'de yaşadı, keşke 99'da yaşasaydı. İyi ki 2003'te yaşamadı çünkü maliyetleri çok daha yüksek olacaktı ve ortaya çıkan her kriz gerek bizlere gerek dünyanın tüm ülkelerine bir ders vererek gelip geçiyor. Yani krizin başlayıp da devam ettiği hiçbir ekonomik sistem yok. Öyle veya böyle vermiş olduğu hasarla beraber sel gelecek, bir şekilde önüne katıp bazı şeyleri götürecektir. Böyle bir ortamda arkadaşlar, sanayi üretim endeksinin düşmesi son derece doğal. Ben sizlerin içinden gelen bir arkadaşınızım, hasbelkader 27 yıl ben de sanayicilik yaptım, ondan evvel sanayide işçilik yaptım. Kapasite kullanımının düşmesi, işsizlik rakamlarının yükselmesi, ihracatın düşmesi son derece doğal. Bu konuda hepimizin aynı yapıda, aynı düşüncede olduğunu ifade etmek istiyorum. Bu noktada kriz özellikle Avrupa'ya çok daha ciddi bir şekilde etkilemektedir.

Bugün Amerika'da 1 yıl içinde işsiz kalan insan sayısı 5 milyon 100 bindir arkadaşlar, bakın 5 milyon 100 bin. Evet, bizim ülkemizde Ocak ayı rakamlarına göre ortaya çıkan işsizlik rakamı yüzde 15,5. Şubat ayı rakamları çıktığı zaman bu rakam ya 15,5 ya 16 seviyesinde olacak, aşağı gitmeyecek ama Mart ve Nisan ayından sonra bundan daha kötüye gidişin olmayacağı kanaatini taşıyorum. Bunu hem Sanayi ve Ticaret Bakanı olarak hem de bu konularda eskiden ufak tefek de olsa tecrübesi olmuş bir arkadaşınız olarak söylüyorum. Bana göre kriz dip yapmıştır. Ancak dip yapmış olması demek bunun hemen anında tekrar pozitif sığraması anlamına gelmez. Daha gidecek yolumuz var, biraz daha çekecek çilemiz var. Krizin dip yapmış olduğunu ve artık yavaş yavaş bir yerde sifıra doğru ilerleme eğiliminde olduğunu ama 2009 yılı sonuna kadar öyle veya böyle bunun etkisi-

2010 yılında hemen acil bir mucize beklememek gerekiyor. Bu sene içinde öngörülen küçülme, tahmini negatif olarak 3,6'dır. IMF -5,1 yapmış; yapabilir. Ancak tekrar ifade ediyorum, konulmuş olan hedefin Türkiye için dışsal boyutlar anlamında ve iç ticaret açısından son derece önemi var.

nin devam edeceğini bilmek durumundayız.

2010 yılında hemen acil bir mucize beklememek gerekiyor. Tabii ki 2010 yılında Hükümetimizin yapmış olduğu revize, büyümenin 3,3'e çekilmiş olması bir hedeftir. İlla olacak diye bir kaide yoktur. Önemli olan, konulmuş olan bu 3,3'lük pozitif büyümenin gerçekleştirilmesi için altyapısının sağlanmasıdır. Bu sene içinde öngörülen küçülme, tahmini negatif olarak 3,6'dır. Evet bizim buradaki gayretimiz -3,6'luk öngörülmüş olan bir büyüme rakamını, negatif olarak böyle bir rakamı tutturabilmektir. IMF -5,1 yapmış; yapabilir. Bunların zaten hiçbir kati rakamlar değil. Ancak tekrar ifade ediyorum, konulmuş olan hedefin Türkiye için dışsal boyutlar anlamında ve iç ticaret açısından son derece önemi var.

Diğer ülkelerle Türkiye bu krizi farklı yaşadı, farklı yaşıyor. Bakın sanayi envanterinin adını "girişimci bilgi sistemi" koyduk, niye? Sanayi envanteri desek sadece 300 büyük sanayi işletmesinin bir yerde çalışmasını yapıp, veri setini

hazırlayıp bunun üzerinde çalışacaktık. Değerli arkadaşlar, 2.010.377 reel sektör işletmesi var. Bankacılık finans kesimi yok, serbest meslek de yok; 2.010.377 reel sektör işletmesi. Sayın Başkanım eski hesap uzmanı bilecektir, Maliye verileriyle tam 3800 sektöre yöneliyoruz arkadaşlar. Bakın bizim Odamızda komite sayısı 31 oldu, Türkiye'nin en büyük ticaret odası İstanbul Ticaret Odası komite sayısı 100-110 diyelim ama şu anda bu girişimci bilgi sisteminde

Hükümete yönelik zaman zaman haksız olarak yapılan, Hükümet krizi görmedi, yok saydı, kendi alanında bir koordinasyon olmadı gibi haksız eleştiriler var. Arkadaşlar, sizin arkadaşınız, dostunuz, bir temsilciniz, geçici görevlendirmeye bugün siyasete girmiş bir temsilciniz olarak diyorum ki bunu söyleyenler bu konuda haksızlık yapıyor.

tam 3800 alt ve üst sektörleri NACE kodlamasıyla görme imkanına sahibiz. Tabii biz 3800 sektöre tam olarak bakmıyoruz, 224 ana sektör bazında tüm çalışmalarımızı yapıyoruz. Şimdi burada ortaya çıkan sonuç; 300 bin sanayi işletmesi, 1 milyon 700 bin de sanayi sektörüne girdisi çıktısı olan ciddi manada input-output sağlayan hizmet ve ticaret sektörü var. Dolayısıyla, işin tamamına bu şekilde baktığımız zaman önümüzde en azından böylesine bir küresel kriz ortamında, Türkiye Cumhuriyeti tarihinde ilk defa devrim mahiyetinde bir pusula var, bir radar var. Bakanlıkta bir merkez kurduk; SİDEM -Sektör İzleme ve Değerlendirme Merkezi- diye. Sektörlerimizi tek tek finansman boyutunda, kar boyutunda, iç pazar ve dış pazarlarıyla inceleyip hem yapmış oldukları etkileşimleri, yani karşılaştığı etkileşimleri hem de diğer taraftan nelerle karşılaşılacağını tek tek görüp değerlendirme imkanına sahibiz. Şunun için her ülkenin kendine has bir kriz sistemi var dedim: Hatırlayın, özellikle dünyada bir finansman krizi ortaya çıktı, sonra diğer ülkelerde reel sektöre yansıdı ama bizim ülkemizde direk bankacılık sektörünü etkilemeden direk reel sektörü etkileyen bir kriz karşımıza çıktı. Ancak şükürler olsun tek bir bankanın burnu kanamadı ve bankalarımızın şu anda sermaye yeterlilik rasyosu dünya ortalamasının çok çok üstünde ve son derece geniş marjlara sahip. Sebebi 2001'de Türkiye'ye 70 milyon dolar ödetmiş olan bir sektör, hepimiz o faturayı ödüyoruz, ödemeye devam edeceğiz. Bunun yanı sıra diğer taraftan da altyapısı kuvvetlendirilmiş, kendine gelmiş, nerede hata yaptığını iyi tespit etmiş ve artık hata yapmamasını sağlayacak olan birtakım düzenlemelerin etkin gözetim denetim mekanizmasının ciddi şekilde yapıldığı bir sistem olduğu için bankacılık sistemi son derece sağlıklı bir yapıya kavuşmuş. Bankacılıkla ilgili şikayetleriniz var, yüzde 100'üne katılıyorum. Biraz sonra söyleyeceğim, bugün de gazetelerde dün İstanbul'da yapmış olduğum toplantıdan yansıyan konular var. Ancak bugün bankacılık sisteminin böylesine bir yapıda sağlıklı olması, reel sektörün etkileşiminin daha az olmasını, bankacılık sisteminin toplayıp reel sektöre dağıtmak zorunda kaldığı parayı yine öyle de olsa böyle de olsa reel sektöre dağıtmak mecburiyetinde olduğunu ifade etmek için bunları söylüyorum. Niye? Arkadaşlar şunu çok net biliyorum: Bu salonlarda sizlerle kamunun iç ve dış borcunun geçmiş dönemde hatırlayın yüzde 70'ler seviyesinde olduğunu ve devletin toplamış olduğu, bankaların tüm tasarruflarına devlet tarafından el konulduğunu, reel sektörün, özellikle KOBİ'lerin kredilerden aldığı payın yüzde 3'ler 5'ler olduğunu çok konuştuk. Ancak bugün sadece KOBİ'lerin bankacılık sisteminden almış olduğu pay yüzde 38'ler mertebesinde ve bugün bankaların toplamış olduğu mevduatın ortalama yüzde 81'i krediye dönüşmüş vaziyettedir. Yaklaşık 380 milyar liralık bir kredi hacmine sahip Türkiye.

Niye bunları söylüyorum? Bakın Türkiye bu küresel krizden çok daha fazla etkilenebilirdi. Allah korusun 2001 tarihindeki ekonomik yapıyla, siyasi yapıyla olsaydık inanırım ki Türkiye çoktan nakavt

olmuştu. 2001'i yaşadık, hepimiz gördük ve beraber burada çok değerlendirdik. 2001 senesinde Türkiye'nin kamu iç ve dış borç toplamı, Gayri Safi Milli Hasıla'nın yüzde 70'ine yakın seviyesindeydi. Maastricht Kriterleri yüzde 60'tır biliyorsunuz ama şükürler olsun Türkiye'nin şu anda kamu ve iç dış borç toplamı Gayri Safi Milli Hasıla'nın yüzde 30'unun altında. Diğer taraftan bütçe açığı... Biliyorsunuz Maastricht Kriterleri Avrupa'nın ekonomik anayasasıdır, yüzde 3 kabul eder bütçe açığının Gayri Safi Milli Hasıla'ya oranını. Bizim 2008 sonu itibarıyla bütçe açığımız yüzde 1,6 idi. Evet, o günlerde bütçe açıkları önemliydi ama şu anda, her fırsatta söylüyorum, tabii ki kontrollü olmak kaydıyla artık bütçe açıkları vermek ayıp değil. Niye? Amerikan Merkez Bankası oturup dolarını basabiliyor, Avrupa oturup eurosunu basabiliyor, Japon oturup yenini basabiliyor. Özellikle kamu ihalelerinde KDV'lerin indirilmesini, ödeneklerin artırılmasını, kamu borçlarının ödenmesini -arkadaşlar bunların hepsi paraya taalluk eden şeyler-, bunları bir kaynakla yapmak zorundasınız. Bu noktada üretimin düşmesi, o sanayi üretim endeksleri, kapasite kullanımları, hepsinin düşüşü devletin gelirlerinin azalması demek. Evet, şu anda cari açık bir problem olmaktan çıkmış; sevinelim mi, üzülelim mi? Cari açığın problem olmaktan çıkması Türkiye'de sanayi üretiminin, sanayi üretim endeksinin ka-

Küresel krizden reel sektörümüzün en az hasarla çıkması noktasında 5 paketle 53 tedbir açıkladık. Ancak bunların bazıları proaktif bir davranışla, bazıları biraz geç de olsa neticede tatbik edildi ve uygulandı. Bunlarla ilgili somut verileri de hepimiz gördük, yaşadık. Aslında bunlar ortada hiç kriz yokken, reel sektörün rekabet gücünün artırılması noktasında gündeme getirdiğimiz ve tedbir aldığımız konulardı.

pasite kullanımının düşmesinden kaynaklanan bir hadise. Ancak burada Türkiye'nin bugün elde etmiş olduğu, özellikle mali disiplini, bütçe disiplini noktasında gelmiş olduğu nokta bu krize karşı Türkiye'yi biraz daha dirençli, biraz daha sağlıklı hale getirmiştir. Diyebilirsiniz "Sayın Bakan, Sayın Başkan ne diyorsun sen, bak biz perişanız, yüzde 15,5 işsizlik var.". Arkadaşlar daha beteri olabilirdi, daha kötüsü olabilirdi. Bugün işsizlik rakamları artış hızına bakın; küresel krizin başlamasıyla beraber Türkiye'de yüzde 44,9'dur işsizliğin artış hızı. Bu küresel kriz özellikle Amerika'da 2008 yılının Şubat-Mart aylarında başladı. Japonya'da, Avrupa'da Mart-Nisan aylarında, bizim ülkemizde ise tesiri 2008 Ağustos'undan sonra görülmeye başlandı. Ancak bakın istihdamla ilgili, işsizlikle ilgili verilere; İspanya, Amerika Birleşik Devletleri'nde işsizliğin artış hızı yüzde 55, 60, 70'ler mertebesinde. Litvanya, Estonya gibi ülkelerde yüzde 70-80'ler üzerinde bir işsizlik artış hızı var. Bunu söylerken, yani özellikle sağlıklı bir tespit yapıp, en azından krizin neresinde olduğumuzu belirlemek gerekir. Hükümete yönelik zaman zaman haksız olarak yapılan, Hükümet krizi görmedi, yok saydı, kendi alanında bir koordinasyon olmadı gibi haksız eleştiriler var. Arkadaşlar, bunların hepsi bir kere çok net. Sizin arkadaşınız, dostunuz, bir temsilciniz, geçici görevlendirmeye bugün siyasete girmiş olan bir temsilciniz olarak diyorum ki bu konuda haksızlık yapıyor bunu söyleyenler.

Geçici görevlendirme diyorum; siyaset nerede biter bilmem. Siyasetin bittiği gün tekrar giderim, Sincan'da Allah izin verirse fabrikama, yine gelirim sizlerin içine ama öyle artık başkan olarak değil, ununu elemiş eleğini duvara asmış ve sizlerin içinden çıkmış bir arkadaşınız, bir sanayici olarak. Ne söylüyorsam yarını hesap ederek bunları söylüyorum. Bu konuda evet belki zamanlama konusunda gecikmeler olmuş olabilir, belki biraz daha erken yapılması gereken biraz geç yapılmış olabilir ancak bunun Hazinesi, Maliyesi, bütçesi gibi birçok boyutunun olduğunu özellikle dikkate almamız gerekiyor.

Bu noktada değerli arkadaşlar küresel krizden reel sektörümüzün en az hasarla çıkması noktasında 5 paketle 53 tedbir açıkladık. "Amerika tedbir paketi açıkladı, Avrupa açıkladı, Almanya açıkladı, niye siz açıklamıyorsunuz?" diyenlere -samimiyetimle söylüyorum- biraz böyle hayretle, biraz tebessümle güldüm. Arkadaşlar, Amerika'nın karşı karşıya kalmış olduğu krizle benim karşılaştığım sorun aynı değil ki. Bakın Oda Başkanıydım, hiç unutmam; yurtdışından gelen insanlar veya yurtdışına yapmış olduğumuz ziyaretlerde bana her zaman

tenkit babıyla söylenen bir şey vardı; "Siz nasıl bir ülkesiniz?" Tabii böyle söylemese bile bunu çağrıştıracak şekilde. Bankalarınız para topluyor, bankalarınız o parayı istediğiniz gibi kullanıyor, siz devlet olarak buna yüzde 100 mevduatta güvence veriyorsunuz deyip dalga geçerlerdi. Allah onları çarptı, bakın şimdi onlar hemen yüzde 100 mevduata getirip güvenceyi vermek zorunda kaldılar. Doğru mudur arkadaşlar? Bu noktada oturduk, biz de bunun kanununu çıkarttık ve Bakanlar Kurulu'ndan yetki aldık ama bugüne kadar kullanma noktasında bir sıkıntıyla karşı karşıya kalmadık. Buna benzer reel sektör odaklı, özellikle Merkez Bankası'nın piyasaya girerek banka veya likidite ihtiyacı karşılaması, Eximbank kaynaklarının artırılması, munzam zorunlu karşılıkların düşürülerek bankaların elinde rahat para imkanı bırakılması ve bunun reel sektöre kullanılması gibi 53 tane tedbir açıklandı. Şimdi bunları tek tek size açıklayacak değilim, o kadar zamanınızı almak istemiyorum. Ancak bunların bazıları proaktif bir davranışla,

Türkiye aç, doymamış ve dinamik bir iç pazara sahip ve böyle bir ortamda otomotiv sektörünün, uluslararası sektörlerin Türkiye'ye gelmesinin sebebi Türkiye'yi çok önemli, iç pazarı kuvvetli olan bir ülke olarak görmeleridir.

bazıları biraz geç de olsa neticede tatbik edildi ve uygulandı. Bunlarla ilgili somut verileri de hepimiz gördük, yaşadık. Aslında şunu inkar etmemek lazım; 29 Ağustos 2007, 60. Hükümetin kurulduğu zaman Hükümet

programında çok önemli bir madde vardı. Reel sektörün değişim dönüşüm süreci yönetilecek ve bu noktada reel sektörün rekabet gücünün artırılması için başta SSK'da 5 puan olmak üzere gerekli indirimler yapılacak denilmişti. Ben size soruyorum, SSK'da 5 puan indirimi yaptığımız zaman ortada küresel kriz var mıydı? O günün şartlarında yapılan bu 5 puanlık indirim eşittir 5 milyar lira, eski rakamla 5 katrilyon. SSK'daki her 1 puanlık indirim eşittir 1 milyar lira. Onun yanı sıra Odamızın her zaman bayraktarlığını yaptığı, her fırsatta dile getirdiği zorunlu istihdam ciddi manada değiştirildi. O günün şartlarında dedik ki -hala devam ediyor bu- 18 ile 29 yaş arasında genç nüfusu istihdam edenlerin SSK işveren payının tamamını, yani 20 puan, yüzde 100'ünü devlet ödeyecek ve 5 senede yüzde 20 eksilerek bu destek devam edecek dedik. Bayan istihdamında da dedik ki "Getirin arkadaş istihdam yapın, siz SSK işveren payını, yani 20 puanı -ki tehlike derecesine göre 35, 34,5, 36'dır- devlet karşılansın dedik. Şimdi, bu küresel kriz çıkınca bir yıl daha uzattık. Yani bundan ne kadar insan faydalandı, yararlandı bilmiyorum ancak maalesef bu dönem de Parti'nin kapatılma sürecine gelen bir dönemdi.

Yani bunları şunun için söylüyorum. Aslında ortada hiç kriz yokken, reel sektörün rekabet gücünün artırılması noktasında gündeme getirilmiş olan konulardı bunlar.

Arkasından kısa çalışma ödeneği başta olmak üzere birçok tedbir alındı ve bugün kısa çalışma ödeneğinde bakın gelmiş olduğumuz rakamları size verecek olursam; 3359 firma başvuru yapmış ve başvuru yapan firmalarda 218.744 kişi çalışıyor. Bugün itibarıyla rakamları size veriyorum; 1096 firmanın başvurusu kabul edilmiş, bu işletmelerde çalışan 106.260 işçi şu anda bu kısa çalışma ödeneğinden 6 aya kadar varan süreyle 400 lirayla 800 lira arasındaki devletin ödemiş olduğu aylık ücretten faydalanıyor. Bu da istihdamın korunması anlamında çok önemli bir noktadır.

Kidem tazminatı ile ilgili görüşlerim değişmedi. Ben değişmek için de gitmedim. Bir işletmenin işten adam çıkartma konusunda vicdani ve kanuni olarak iki kere düşünmesi gerekir. Diğer taraftan da mali yükümlülüğünüz var; onun hakkı olan kıdem ve ihbar tazminatını ödeyeceksiniz. Dolayısıyla, kısa çalışma ödeneği de bu anlamda getirilmiş olan son derece önemli bir gelişmeydi. Ankara bazında size rakam verecek olursam, 249 firma başvuru yapmış, 53 firma kabul edilmiş, 47'si ret, vazgeçen 47 işletme olmuş ve şu anda 102 işletmenin incelemesi devam ediyor. Bu 249 firmada çalışan sayısı 8368. Bu konuda varsa bir sıkıntı, arkadaşlarımızın kendilerine verilmiş olan bu kanuni haktan faydalanmaları en doğal



Gelir Vergisi Kanunu'nda bazı değişiklikleri içeren kanun tasarısı KOBİ'ler açısından çok önemli bir düzenleme getiriyor. Ancak asıl önemli olan KOBİ'lerin birleşmesi, güç birliği yapması, ortaklık yapması ve güçlü bir yapıya dönüşmesi. Bu, bugünün değil, Türkiye'nin geleceğinin tasarısı.

haklarıdır. Bunu yaparken değerli arkadaşlar, bir önemli şey daha yapıldı.

Otomotiv sektörü, beyaz eşya, mobilya ve büro mobilyası; bunlar bizim Odamız üyeleri açısından son derece öneme haiz sektörler. Bu 4 sektör büyüdüğü zaman sanayi üretim endeksi, kapasite kullanım ve Türkiye'nin büyümesine ciddi manada pozitif etkisi olan sektörler, küçüldüğü zaman da işsizlik başta olmak üzere bütün görünüşlerin, bütün grafiklerin negatife dönmüş olduğu 4 tane önemli sektör bunlar. Bakın otomotiv sektöründe yüzde 60'lık bir düşüş yaşandı. Beyaz eşya, büro ofis mobilyaları ve mobilya sektöründeki düşüşler hakeza yüzde 25, yüzde 30'lar mertebesinde oldu. Aslında şunu da ifade etmeliyiz ki Türkiye, KOBİ'lerimizin bir kabuk değişimini, bir küresel değişimi, yapısal değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek zorunda kaldığı bir ortamda böyle bir krize yakalandı. Biz hepimiz birbirimizi biliriz, kafayı taş vurmuyunca hiçbirimiz bir konuda tedbir almayız. Aslında 2001 krizi bize çok şey öğretti; o günün şartlarında biz ARGE'yi, inovasyonu, teknolojiyi, ihracatı ve şirketlerimizin yapısını o günün şartlarında

Şu anda kurulması öngörülen Kredi Garanti Fonu ile ufak bir cansuyu desteği verilecek ve şirketlerimizin, reel sektörümüzün ihtiyacı olan krediler, daha garantili, daha güvenli ve risk payı azaltılarak sağlanacaktır.

koymamız gerekirdi. Artık şirketin kasasını patronun cebi olmaktan çıkartması gerektiğini biz söyledik, bu Oda'da söyledik. Ancak KOBİ'lerimizin bu yapılanma içinde, mecburen böyle bir yapılanmaya gitme durumunda olduğu bir noktada, bu problemle karşı karşıya kalması enteresandı. Onun için bu noktada Ankara Sanayi Odası'nın katkısı vardır, teşekkür ediyorum hepinize. Şunu çok net ifade edeyim ki otomotiv sektörü, beyaz eşya, mobilya sektöründe ciddi manada çok kısa sürede etkisini gösterdi. Otomotiv sektöründe yapılan ÖTV indirimi, 2 ayda satılmayan araçları 2 günde sattırdı arkadaşlar. Şimdi bakıyorum bugün "Bu yapıldı ama ithal araçlar patladı." deniliyor. Değerli arkadaşlar, bakın şu anda Türkiye'de otomotiv satışlarına baktığımız zaman bir genel denge vardır; yüzde 70'i ithaldir, yüzde 30'u yerli üretimdir. Otomobil satışı budur, niye? Çünkü önümüzdeki dönemde Türkiye otomotiv sektörü çok önemli bir noktaya gelecek. Artık fikri ve sinai mülkiyet hakkı yüzde 100 kendine ait olan, tasarımını yapmaya ve dünya çapındaki üretim segmentine girecek yapılanmaya daha yeni başlamıştır. Bugün gelinmiş olan noktada TOFAŞ kısa çalışma ödeneğine başvurduğu ve hakkı olduğu halde başvuruyu geri çekti. Renault daha bu ayın başında 12.500 yeni üretimini kendi fabrikasına, Bursa'daki fabrikasına sipariş verdi. Renault'un CEO'su bana "Biz Eylül'e kadar full kapasite çalışacağız, 1 Mayıs dahil olmak üzere tatil yapmayacağız, mesaide çalışacağız." diyor. Şu anda otomotiv sektörü 24 saat çalışmaya başlamış, ufak bir ivmeyle, ufak bir destekle. Bankalardan otomotiv satışlarıyla ilgili alınan kredi yüzde 20'yi geçmedi, yüzde 80 öz kaynak. Yastık altından ve piyasadan çekilmiş olan para gelip sistemin içine giriyor dediler.

Şimdi aynısını otomotiv sektörünün yanı sıra beyaz eşyada, mobilya sektöründe görmeye başladık. 23 Mart'ta Uşak'taydım. Hem toplantı hem de seçim gezisi yapmak için gitmiştim. Esnaf ziyareti yaparken bir beyaz eşya mağazasına girdim "İşler nasıl dedim? "Valla Sayın Bakanım, son 2-3 gündür çok ciddi hareket var." dedi. Adamcağızın birine yaklaştım "Hayırdır ağa, ne yapıyorsun alışveriş mi var?" dedim. "Valla Sayın Bakanım, işte hanım, kız geldik, kızımıza çeyizlik düzuyoruz." dedi. "Nikah ne zaman, bugün yarınsa bak ben de buradayım, nikah şahitliği yapalım isterseniz." dedim. Başladılar gülmeye. "Hayırdır niye gülüyorsunuz." dedim. Baba dedi ki "Sayın Bakan, ne nikahtan bahsediyorsunuz, daha kıza görücüye gelen bile yok." Dolayısıyla, şimdi böyle bir psikolojik etki var ve yapılan indirim arkadaşlar yüzde 6,7. Yani, 1 milyonluk bir malda 66 lira.

Şimdi yeni dönemde, bu dönemde neler yapılacak? Bir kere değerli arkadaşlarım, bu girişimci bilgi sistemini inşallah bir gün belki çok daha geniş bir toplantıyla gelip sizlerle paylaşmak istiyorum.

Türkiye'nin birçok problemi var. Bir; ölçek problemi. Firmalarımız çok küçük arkadaşlar. Bakın, 2007 girişimci bilgi sisteminde 2.010.377 işletme, toplam 1,7 trilyon lira bir ciro gerçekleştirdiler. Bu cironun da yüzde 91'i iç pazara dayalı. Bizim Amerika'dan, Almanya'dan, Avrupa'dan farkımız bu. Bizim yaptığımız ÖTV indiri-

rimini, otomobilde yapmış olduğumuz indirimleri Almanya, Amerika da yaptı ama hiçbirinde otomobilde kimse satış için sıraya girmedi. Bizim ülkemizde var. Niye? Bakın Türkiye 71,5 milyon nüfusa sahip; yaş ortalaması 28, 38 milyon kişi 30 yaşın altında bu ülkede. 66 milyon cep telefonu abonesi olan bir ülke burası. Her sene üniversitelerinden 400 bin kişiyi mezun eden bir yapıya sahip. Aç, doymamış ve dinamik bir iç pazara sahip ve böyle bir ortamda otomotiv sektörünün, uluslararası sektörlerin Türkiye'ye gelmesinin sebebi Türkiye'yi çok önemli, iç pazarı kuvvetli olan bir ülke olarak görmeleridir. Lojistikten maliyetleri azaltmak için Türkiye'ye gelmenin hesabını yapıyorlar ama böyle bir ortamda bizim de artık kendimize çeki düzen vermemiz gerekiyor. 2.010.377 işletme 1,7 trilyon ciro yaparken elde ettiği kar 98,6 milyar lira arkadaşlar, yüzde 5,6 satış karı. Bakın enflasyonun 8, 9, 10, 11 olduğu dönemlerde ortalama yüzde 5,6 kar. Ne anlama geldiğini sizler benden iyi biliyorsunuz. Tabii sektör bazında baktığımız zaman, madencilik sektörü -herkes madencilığe girsin diye söylemiyorum- yüzde 12, yüzde 14'ler seviyesinde. Sektörler itibariyle farklılıklar var. Yeraltından gidenler, sürünenler var. 98,6 milyar karı 2.010.377 işletme yaparken, bunun 50 milyarlık karı sadece 1546 firma tarafından yapılıyor. Kim bu? Aktifleri 100 milyon ve üzerinde olanlar.

Birinci sınıf defter tutan tüzel kişiliklere -bilanço esasına

göre defter tutanlara- baktığımız zaman, 2 milyon 10 bin işletme içinde bu sayı 770 bin işletme. 770 bin firma olarak bakarsak 98,6 milyar liralık karın 95 milyar lirası 770 bin firma tarafından yapılmış. Geriye kalan 3,6 milyar kar 1 milyon 300 bin firma tarafından yapılmış. AR-GE'ye bakıyorsun, istihdama bakıyorsun, rekabete bakıyorsun, ihracata bakıyorsun, ölçekler ne kadar büyüksün o kadar daha fazla, o kadar daha başarılı. Evet, onun için bir taraftan şirketler kesiminin yeniden yapılanması devam ederken dün Büyük Millet Meclisi'nde son derece önemli bir kanun tasarısı komisyonda görüşüldü. Önümüzdeki Salı günü inşallah komisyona, hemen arkasından Büyük Millet Meclisi'ne gelecek. Gelir Vergisi Kanunu'nda bazı değişiklikler yapan bir tasarı bu. KOBİ'lerin merkezi olan, KOBİ laboratuvarı olan Ankara açısından ve ASO açısından önemli görmüş olduğum hadise şu: Çok önemli bir düzenleme getiriyor, birçok önemli düzenlemesi var. Getirmiş olduğu bu düzenlemede özellikle lisanslı depoculuk konusunda tarımsal ürünlerin üretiminde çok önemli bir ivme getiriyor. Ancak asıl önemli olan KOBİ'lerin birleşmesi, güç birliği yapması, ortaklık yapması ve güçlü bir yapıya dönüşmesi. Özellikle bankacılığın giderek kredi vermekte zorlandığı ve bundan sonra zorlayacağı bir ortamda bilançolarının daha şeffaf, daha anlaşılabilir olması ve bilançoya göre firmaların bankalardan veya finans kuruluşlarından daha rahat kredi alabileceğini temin eden bir tasarı. Son derece önemli. Bu, bugünün değil, Türkiye'nin geleceğinin tasarısı. Bu kriz öyle ya da böyle, bitecek. 2009 sonunda biter, 2009'un üçüncü çeyreğinde biter ama bitecek, tekrar eski günlere yönelinecek. Efendim, yüzde 7'lik büyüme olur mu, olmaz mı? Ne olursa olsun neticede çıkış başlayacak ama çıkış başladığı zaman bizim Türk özel sektörümüz, Türk sanayicimiz bu işe ne kadar hazırlıklı olacak? Biz yine bankalardan şikayet etmeye devam mı edeceğiz, yoksa bizim şirketlerimizi getirip yeni dönemde, yeni sistemde yapılandıracağız mı? Şimdi bunun kararını vermeniz gerekiyor.

İkinci önemli hadise; birleşmeden doğan kar. Yeni kurulan şirketin sermayesine eklenmek ve Nisan 2009'daki istihdamdan 3 yıl süreyle aşağıya düşmemek kaydıyla Kurumlar ve Gelir Vergisi'nden müstesna tutulacak. 2009 Nisan itibarıyla geldik, birleştirdik; oradaki istihdam sayısından geri gitme olmayacak.

Bir kere o istihdamın korunması adına veya başka türlü yapılacak olan şeylerin önlenmesi için konulmuş olan bir madde bu. Bu birleşmeden doğacak olan kar, Gelir Vergisi ve Kurumlar Vergisi'nden istisna olacak. Yine birleşme sonrasında birleşme dönemi dahil olmak üzere üç hesap dönemi indirimli kurumlar vergisi uygulanacak. Diyelim ki Haziran ayında birleşmeyi yaptınız, üç hesap dönemi derken bir hesap dönemi Aralık sonu, sonra 2010, sonra 2011 sonuna kadar üç dönemde Bakanlar Kurulu'ndan alınmış olan yetki çerçevesinde Kurumlar Vergisi yüzde 75'e kadar indirilecek. Kurumlar Vergisi kaçtı? Yüzde 20. Ne demek biliyor musunuz bu? Yüzde 5'e kadar düşecek Kurumlar Vergisi. Dolayısıyla, bu uygulama bunu getirirken bir diğer özelliği de, birleşme işlemi yine KDV istisnası

söz konusu olacak. Diğer çok önemli bir konu da; birleşen kurumların öz sermayelerini geçmeyen zararları yeni kurulan anonim şirketin kurumlar vergisi matrahından indirilebilecek.

Değerli arkadaşlar tekrar ifade ediyorum, bu ve buna benzer birçok düzenleme; bana göre son derece önemli kilometre taşları olacak. Evet, şirketlerimizin güç birliği yapması, ortaklıklar yapması veya şirketlerin kendi bünyesindeki konsolidasyonu gerçekleştirilmesi noktasında son derece önemli.

Bir diğer nokta, uzun süredir konuşulan ve şu anda artık potaya girmiş olan Kredi Garanti Fonu. Tabii Kredi Garanti Fonu'nda iki tane husus var, bunu iyi değerlendirmek lazım. Ankara Sanayi Odası, Kredi Garanti Fonu'nu eskiden beri tanıyan, bu konuda çok şeyler söylemiş bir Oda. Kredi Garanti Fonu diye bir şirket var, bu şirketin yüzde 50,20 ortağı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, yüzde 48,64'ü de -rakamlar, küsuratlar konusunda yanılabilirim ama, ana rakamlar doğru rakamlardır- KOSGEB, MEKSA, Halk Bankası gibi kuruluşların da çok düşük oranlarda ortak olduğu Kredi Garanti Fonu'nun görevi, KOBİ'lerimizin banka-



Önümüzdeki dönemde Türkiye otomotiv sektörü çok önemli bir noktaya gelecek. Artık fikri ve sinai mülkiyet hakkı yüzde 100 kendine ait olan, tasarımını yapmaya ve dünya çapındaki üretim segmentine girecek yapılanmaya daha yeni başlamıştır.

lardan kredi alırken teminat noktasında ipotek veya imza veremediği hallerde eğer kayıtları ve bilançoları uygunsa, diğer taraftan yapmış olduğu işler, projeler doğruysa, uygunsa, geriye dönüşü sağlamsa, buna kefalet vermektir. Tabii ki Kredi Garanti Fonu'nun aynen banka gibi ipotek istemesi son derece yanlıştır, o zaman Kredi Garanti Fonu'nun anlamı kalmaz. Bunu toplantılarda izah ediyorum ve bu Kredi Garanti Fonu'nun başında da değerli arkadaşım Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin Başkan Yardımcısı var, zaten özel sektörün elinde orası. Yine KOSGEB ve Halkbank'ın Yönetim Kurulu üyeliği var ve oranın denetimi de zaten 5018'e tabi, ama diğer taraftan mevzuat olarak da benim Bakanlığımıza tabii.

Şimdi Kredi Garanti Fonu'nun bu boyutu ve kendi elindeki imkanlarla bugüne kadar yapmış olduğu kefaletler var ancak Kredi Garanti Fonu'nun yeni fonksiyonu şu olacak: Bu işe Hazine bir parayla katılacak, -Kredi Garanti Fonu'nda yeni kurulan bu mevcut şirket de şu anda ortak olduğumuz şirket de olabilir, yeni şirket de kurulabilir, hangisi olursa en azından Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak kabulümüzdür- yüzde 60'ı Kredi Garanti Fonu'nun garantisinde olacak, yüzde 40'ını bankalar garanti edecek ve yaklaşık 10 milyar lira altı veya üzerinde öngörülen bu rakamla yeni işletme kredilerinin verilmesi buradan sağlanacak. Tabii bu aslında bana göre bankacılık sisteminin şu ana kadar fahiş uygulamış olduğu faizlerin düşmesini de sağlayacak.

İkincisi; çok fazla sorun olmayan şirketlerin borçlarının yeniden yapılandırılmasını sağlayacak. Ancak bu konuda da bankalara buradan bir çağrı yapmak istiyorum; sakın ha yüzde 60 Hazine garantisini var diye kalkıp tamamını da hiç olmayacak, tamamen kötürüm olmuş sorunlu kredilere getirip kurtarmaya da yönelmesinler. Kredi Garanti Fonu ile ufak bir cansuyu desteği, ufak bir omuz verilecek, ufak bir koltuk verdiğiniz zaman yürümeye başlayacak veya yürüyen işletmelere destek olacak bir mekanizma oluşacak. Bunu çeşitlendirmek mümkün. Merkez Bankası'nın reeskont imkanlarını kullanarak daha fazla geliştirmek, daha fazla genişletmek mümkün ve bununla ilgili bazı operasyonlar da söz konusu olacak. Ancak Kredi Garanti Fonu; şirketlerimizin reel sektörümüzün ihtiyacı olan kredilerin daha garantili, daha güvenli ve risk payı azaltılmış, faizlerin daha düşük olduğu bir ortamda olacak.

Tabii ki bu noktada bankacılıkla ilgili şikayetlerinize katılıyorum demiştim. Merkez Bankası'nın faiz düşürüşü, biliyorsunuz o konuda Odamız her zaman çok radikal şeyler söylemiştir. Merkez Bankası'nın faizleri düşürmesine paralel olarak bankalarımız da Allah'ı var, haklarını yemeyelim faizleri düşürdüler. Ancak hangi faizleri düşürdüler? Mevduat faizini düşürdüler, ama kredi faizlerini hala düşürmediler. Yani yüzde 10 faizle mevduatı toplayıp yüzde 23, yüzde 24, yüzde 25'le satmanın arkadaşlar bir tarifi yok. Ne ekonomik tarifi var, ne ticari tarifi var, ne de etik boyutu var bu işin. Evet risk payıdır, şudur budur. Bankalarımız kar etsin, biz kimsenin karına karşı değiliz. Bankacılık sektörü de bizim özel sektörümüz,

reel sektörümüz ve bankacılık sektörü bir bütün; ben onları kötülemek adına söylemiyorum. Ancak, eldeki argümanları, yüksek faizli argümanını azaltacak -Kredi Garanti Fonu gibi birçok faktör çıktığı zaman herhalde bu argümanlar azaltacak diye söylüyorum- ve bu noktada faizlerin düşmesi -tüketici faizlerin düşmesi, bireysel faizlerin indirilmesi, kredi kartları faizinin indirilmesi- iç piyasayı canlandıracak. Biraz evvel size iç piyasanın canlılığından ve Türkiye'nin kapasitesinden bahsettim. Onun için bankalarımızın yapacağı uygulama önemli. Diğer taraftan Bankalar Birliği; mevcut sorunlu kredilerin yeniden yapılandırılması ile ilgili bir sistem üzerinde gerekli çalışmayı da direk kendisi yapıyor.

Değerli arkadaşlar, toparlayacak olursam şunu çok net ifade edeyim: Türkiye, stratejik konumu, coğrafi konumu, böylesine müteşebbis bir yapısı, nüfusu ve dünya haritasındaki yeri, bununla beraber kendisine 3 saatlik uçuş mesafesindeki ülkelere ihracatının yüzde 85'ini yapan bir ülke ve bugün Türkiye, kendisine 4 saat uçuş mesafesinde 54 tane ülkenin bulunduğu, gerek dünya nüfusunun gerek dünya ekonomisinin 4'te 1'inin yaşadığı bir coğrafyaya sahip; Türkiye'nin de böyle bir şansı, böyle bir konumu var. Bu noktada ümidimiz; yapılacak olan çalışmalar, bu krizin en az hasarla atlattılması ve önümüzdeki dönemde gelecekle ilgili plan programlarının iyi yapılması önemli. Ayrıca IMF anlaşması gerek bütçe açıkları gerek bankacı-

lık sisteminin kredi konusunda ve altyapı noktasında gelmiş olduğu sağlamlığın ve böyle bir ortamda dışarıdan gelecek olan kaynakların reel sektörde kullanımı için bir ortam yaratması açısından da son derece önemli. 2001 krizinde dışarıdan gelen tüm kaynaklar, finans kesiminin ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılmak zorunda kalmıştır. Niye? Çünkü finans kesimi çökmüştü ama şimdi Türkiye'ye dışarıdan gelecek olan kaynaklar çok rahat bir şekilde özel sektöre gidebilecektir.

Son olarak KOSGEB'e de değinip konuşmamı bitirmek istiyorum.

Değerli arkadaşlar, ben Bakan olduğum zaman KOSGEB, 5 yıllık dönemde toplam 21 bin işletmeye destek vermişti, sadece 2008 yılında KOSGEB olarak 25 bin işletmeye destek verdik bir yılda. Bu işletmelere -bırakın AR-GE, pazarlama, fuar gibi birçok desteği- sadece cansuyu kredileri dediğimiz sıfır faizli desteklerle 1.6 milyar liralık bir kredi hacmi yarattık ve bunları sadece 150 milyon dolarlık bir kaynakla gerçekleştirdik. Şu anda KOSGEB'in tanımını, kanununu yeniden değiştirdik çünkü artık hizmetler ve ticaret sektörünün de bu haritanın, bu dengenin içinde olması gerekiyor. Türkiye'de hizmet sektörünün gelmiş olduğu nokta son derece önemli ve daha fazla önem arz edecek, bunu hepimiz biliyorsunuz. Böyle bir ortamda hizmet sektörünün, ticaret sektörünün de tabii ki KOSGEB bünyesine girmesi gerekiyordu ve bunu yaparken KOSGEB'in bütçesini de artırdık.

Ben Bakan olduğum zaman, 2008 yılı itibarıyla Türkiye'nin en fakir bütçesi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın bütçesiydi; 332 milyon liraydı. Ancak bu sene yüzde 92 artırılmıştır. İlk defa Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bütçesi ikiye katlanmıştır, KOSGEB'in bütçesi de yaklaşık yüzde 50 artmıştır. Daha sonra Sayın Başbakan'ın açıkladığı 75 milyon ilave destekle beraber KOSGEB bütçesi yine ciddi manada artmıştır. Bu sene; KOSGEB'den KOBİ'lerimize, esnaf ve sanatkarımıza, imalat, ticaret ve hizmet sektörünü kapsamak kaydıyla 4 milyar liralık bir kredi dağıtımı söz konusu olacak. Bunu yaparken diğer hizmetler -fuar, araştırma-geliştirme, inovasyon, teknoloji, yazılım, bilişim, bunların hepsi- devam edecek ama bu konuda KOSGEB'den şikayet etmeyeceğiz. İhtiyaç duyduğunuzda KOSGEB sizin emrinizde; buraya KOSGEB Başkanı'nı çağıracağız, KOSGEB'in bütün kadrosu buraya gelecek ve sizler de bütün ekibi toplayacaksınız, ne eksik görüyorsanız, ne öneriniz varsa bir saatte bitireceksiniz. Gerek stratejik yol haritası konusunda gerek diğer çalışmalarda bürokrasi varsa mutlaka siz müdahil olup kaldırın. Benim yerime siz Bakansınız o konuda.

Sayın Başkan ihracat kredilerinin arttığını, genişlediğini ancak bunun yeterli olmadığını, daha fazla genişletilmesi gerektiğini ifade etti. Doğrudur. Eximbank'ın sermayesinin artırılması, Eximbank'taki kredi hacminin 500 milyon dolardan 2,5 milyar dolara çikartılması

gerekir. Rotatif bir kredidir bu, 4 ay arayla kullanılıyor ama kredi vadesinin uzaması son derece önemli. Biz bu sene başında, KOSGEB olarak ihracat kredisi uygulaması yaptık; bu krediye olan başvuru bir haftada bitti arkadaşlar. Bir haftada 6500 firma, 1 milyar 37 milyon dolar kredi talep etti -ki büyük bir çoğunluğu şu anda kullanmış durumda- ve biz KOSGEB olarak 1 milyar dolarlık krediyi 23 milyon dolarlık bir rakamla mal ettik. Koymuş olduğumuz rakamın 44 katı yukarısında bir kredi kullandık; 6 ay vadeli ve defaten ödemeli, kullanan sadece yüzde 1.18 ödüyor, geri kalanını KOSGEB karşılıyor. Bunlar da devam edecek.

Değerli Başkan, değerli arkadaşlar; ben Sayın Başkanım, değerli başkanlarıma, değerli dostlarıma tekrar tekrar teşekkür ediyorum. Sizlerle beraber olmak gerçekten benim için bir onurdur, bir keyiftir, bir görevdir. Her gittiğim yerde, her fırsatta sanayinin, ticaretin, özel sektörün, reel sektörün emrinde ve hizmetinde olduğumu ifade ediyorum. Bu noktada Meclis toplantımızın, diğer Meclis toplantılarında olduğu gibi son derece başarılı geçtiğini ve Ankara Sanayi Odası'nın geçmiş yıllarda olduğu gibi bugün de kendine yakışan bir Meclis yapısına, Meclis Başkanlık Divanı'na, Yönetim Kurulu, Meclis üyesi ve komite üyelerine sahip olduğunu görmek benim için gerçekten bir keyif, bir zevk.

Ben tekrar hepimizi sevgiyle ve saygıyla yürekten selamlıyorum...

Türkiye'nin yıldızı.



Dış ticaret finansmanında ve döviz işlemlerinde 5 yıldır Türkiye'nin en iyisi Akbank.

Dünyanın önde gelen finans dergilerinden Global Finance'in düzenlediği World's Best Trade Finance Banks ve World's Best Foreign Exchange 2009 araştırmalarının sonuçlarına göre Akbank, dış ticaret finansmanında ve döviz işlemlerinde üst üste 5. kez Türkiye'nin en iyi bankası seçildi.

Bu unvanı, Türkiye adına taşımaktan gurur duyuyoruz. Başarılarımızın en büyük kaynağı olan müşterilerimize, çalışanlarımıza, hissedarlarımıza, iş ortaklarımıza ve tüm Türkiye'ye teşekkür ediyoruz.

Dosya

Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Prof. Dr. Mehmet BARCA

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ, İ.İ.B.F.
İŞLETME BÖLÜMÜ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, iş dünyasına yönelik stratejik yönetim düşüncesinin son elli yılda nasıl bir ilerleme sağladığını ortaya koymaktır. İlerlemeyi ortaya koymak için stratejik yönetim düşüncesi üç dönemde incelenmiştir: Stratejik planlama dönemi, rekabet stratejileri dönemi ve temel yetkinliklere dayalı strateji dönemi. Her bir dönemi incelemek için (i) söz konusu dönemin çevre şartları, (ii) bu çevre şartlarına cevap oluşturacak stratejik anlayışın ne olduğu ve düşüncenin ilerlemesine ne tür bir katkı sağladığı, (iii) stratejinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerisi ve (iv) eleştirisi yapılarak sınırlılıklarına işaret etme yoluna gidilmiştir. Aynı kriterler referans alınarak yapılan incelemede, strateji anlayışlarının çevre şartlarına göre sürekli bir değişim içerisinde olduğu tespit edilmiş ve önümüzdeki dönemlerde de bunun kaçınılmaz olacağı vurgulanmıştır. Yöneticiler açısından bakıldığında, başarılı olabilmek için değişen stratejik anlayışlara göre düşünme ve davranmalarının gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

GİRİŞ

Bu çalışma, stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini incelemeyi konu edinerek stratejinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine yönelik değişen önerileri ve bunların sınırlılıklarını tartışmaktadır. Son yirmi yılı aşkındır yönetim düşüncesi alanında en fazla üzerinde durulan, araştırma yapılan ve yaygınlaşan yönetim anlayışı kuşku yok ki stratejik yönetim olmuştur. Stratejik yönetim alanındaki gelişmeler bütün dünyada özel, kamu ve kar amacı gütmeyen örgütlerin yer aldığı sektörlerin yöneticileri tarafından ilgiyle izlenmekte ve hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışma ile 1960'lardan bu yana askeri alandan iş dünyasına doğru kayan ve yeni bir içerik ile ele alınarak zenginleşen stratejik yönetim yaklaşımlarını, ortaya çıktıkları tarihsel şartları göz önüne alıp değerlendirerek düşüncenin gelişimine olan katkılarını ve sınırlılıklarını ortaya koymak hedeflenmektedir.

Stratejik düşüncenin tarihsel gelişim çizgisinin incelenmesi ile birkaç faydanın birlikte sağlanacağı düşünülmektedir. Birincisi, her düşüncenin içine doğduğu çevre koşulları ile yakından ilişkili olmasını göstermektir. Genel olarak bakıldığında düşünceler ortaya çıktıkları çevre koşullarının ürünü olarak o dönemin izlerini ağırlıklı olarak taşırlar. İkincisi, tarih içerisinde düşüncenin ilerlemesi yeni anlayışların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Her yeni stratejik anlayış yeni bir strateji yaklaşımını da beraberinde getirmektedir. Tarihsel olarak düşüncenin nasıl ilerlediğinin izini sürmek, strateji anlayışının zaman içerisinde nasıl değiştiğini ortaya koymak bakımından yararlı olacaktır. Üçüncüsü, her yeni anlayış aynı zamanda stratejinin nasıl geliştirilmesi gerek-

tiği yönünde yeni bir öneri sunmaktadır. Bu bakımdan yönetici konumunda olanlar için strateji nasıl geliştirilmelidir sorusuna verilen cevapların zaman içerisinde nasıl değiştiğini göstermek mümkün olacaktır. Dördüncüsü, hiçbir düşüncenin mükemmel olmadığını, her düşüncenin bir önceki düşüncenin eksikliklerini gidererek ilerleme sağladığını ancak kendisinin de sınırlılıklarının olduğunu göstermek olacaktır. Böylece bu düşüncelerden herhangi birine yakınlık duyan ve uygulayan yöneticilerin söz konusu düşüncenin eksikliklerini de bilerek hareket etmelerine yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ İNCELENMESİ

Tarihsel incelemeler için dönemselleştirme zorunludur. Çünkü yaklaşık elli yıllık tarihi gelişimi bir bütün olarak incelemek imkansız olduğu için kendi içerisinde benzerlik gösteren düşünceleri belli dönemler içerisinde ele almak gerekir. Bu bağlamda, tarihsel gelişim çizgileri izlenerek stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi üç ana dönem olarak ele alınacaktır:

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),
2. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990),
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze),

Aşağıda ortaya konacağı üzere söz konusu dönemlerde görülen her bir anlayış bir diğerinden ana varsayımları ve önerileri bakımından önemli derecede farklılık göstermektedir. Ancak, ayrıntılı bir inceleme yapıldığında bunların alternatif anlayışlar değil, birbirini tamamlayan anlayışlar olduğu da görülecektir. Dolayısıyla belirli dönemsel sınırlar içerisinde ele alınan anlayışları o dönemde ortaya çıkmış ve daha sonra terk edilmiş düşünceler olarak görmek yerine sonradan gelenlerin öncekilere yeni katkılar sunarak daha ileri bir düzeye taşıdığı bakımından ele almak daha doğru olacaktır. Ayrıca belirtmek gerekir ki önceki dönemlerde ortaya çıkan stratejik anlayışların günümüzde de taraftarlarının olduğunu unutmamak gerekir. Diğer bir ifade ile bir veya birkaç on yıl önce öne sürülseler de söz konusu stratejik anlayışlar günümüzde yönetim ihtiyaçlarına cevap verdikleri için ve gelecekte bunu sağlamayı sürdürmeleri durumunda varlıklarını devam ettireceklerdir.

Gelecek tahmini tutmadığı zaman bütün plan çöker. Bu riski ortadan kaldırmak için senaryo geliştirmeye başvurulabilir. Senaryo analizi yardımıyla yöneticiler, yarını bugünün uzantısı olacak biçimde tahmin etme bakış açısı yerine, dünyayı farklı açılardan görme ve geçmiş deneyimlerinden farklı yöntemler geliştirme yoluna gidebilirler.

1970'lerden bu yana artarak devam eden hızlı ve köklü değişimlerin yol açtığı belirsizlik ortamlarında, planlar aracılığıyla işletmeler innovasyona öncü olmayacaklarını, çevreye uyum sağlamakta yetersiz kalacaklarını ve hatta varlıklarını sürdürmeyeceklerini yaşayarak öğrenmeye başladılar.

Dönemsel tarihsel incelemelerde izlenilecek yöntem, bir yandan daha çok araştırmacı bir bakış ile farklı stratejik anlayışların ortaya çıktıkları dönemsel şartların ve stratejik düşüncenin gelişimine katkılarının belirlenmesi, diğer yandan daha çok yönetici ihtiyaçları bakımından strateji geliştirmeye ilişkin öneri ve düşüncenin eksik bıraktığı noktaları tartışmak olacaktır. Diğer bir ifade ile söz konusu her bir dönem ve bu döneme ait stratejik anlayış dört alt başlık altında ele alınacaktır:

(i) incelenen stratejik anlayışın ortaya çıktığı dönemsel çevre şartları,

(ii) incelenen stratejik anlayışın stratejik düşüncenin gelişimine katkıları,

(iii) incelenen stratejik anlayışın stratejinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerisi ve

(iv) incelenen stratejik anlayışın sınırlılıkları ve eleştirisi.

Böylece her bir stratejik anlayış bir yandan kapsamlı bir incelemeye tabi tutulacak, diğer yandan aynı kriterler göz önüne alınarak incelendikleri için karşılaştırmaları da yapılmış olacaktır.

1. STRATEJİK PLANLAMA DÖNEMİ:

Stratejik planlama, 1960-1980 yılları arasında gelişen ve stratejik yönetim alanında "klasik" olarak görülebilecek ilk düşünce akımıdır. Bu düşünce akımının en belirgin özelliği ve katkısı strateji geliştirmeye "planlı" bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ileri sürmesi ve bu planların nasıl geliştirilmesi gerektiği yönünde önemli açıklamalar sunması oldu. Diğer bir ifade ile stratejinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine yönelik sistematik açıklamaların yapıldığı bu ilk dönemde, stratejinin kontrollü ve akılcı bir yol ile geliştirilebileceği ön kabul olarak benimseniyordu. Bu ön kabulden hareketle stratejinin nasıl formüle edilmesi gerektiği yönünde modeller geliştirmeye yönelik birçok girişimde bulunuldu.

Bu çerçevede birçok analiz tekniği geliştirildi. Bu tekniklerin başlıcaları şunlardır: Deneyim Eğrisi, Boşluk Analizi (gap analysis), SWOT Analizi, BCG Matrisi, Senaryo Analizi, Endüstri Yaşam Eğrisi. Bu analiz tekniklerinin bir kısmı günümüzde de kullanılmaktadır. Bunlardan en popüler olanı SWOT analizidir. SWOT analizi hem özel hem de kamu sektöründe kullanılabilecek esneklikte genel bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, günümüzde SWOT analizini stratejiyi bir "planlama faaliyeti" olarak gören kamu kesiminin daha çok kullandığı söylenebilir.

a. Stratejik Planlama Anlayışının Doğduğu Dönemsel Çevre Şartları

İş dünyasında modern stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı, 1950 ve 1960'larda ortaya çıkan ve giderek büyüyen işletmelerin kontrollerini sürdürme ve kararları arasında koordinasyonu sağlama sorunları ile ilişkilendirilebilir. Büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkışından beri girişimci ve yöneticiler stratejik konular ile ilgilenmekteydiler (Pearson, 1999). Ford Company'den Henry Ford, General Motors'dan Alfred Sloan, IBM'den Thomas Watson gibi büyük girişimcilerin yazdıkları, söyledikleri ve eylemleri stratejik konulara ne kadar hassas olduklarını göstermektedir. Büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkmasından önce de devlet, kilise ve askeriye gibi başka alanlardaki büyük ölçekli örgütlerin yönetimine stratejik yaklaşıldığı bilinmektedir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan 1950'lerin sonuna kadar pazarın en belirgin özelliği, talep karşısında arzın yetersizliği idi. 1945'te İkinci Dünya Savaşı'ndan çıktığında pazarın belirgin karakteristiği birçok ürün için talebin arzi geçmesiydi. Bu durum özellikle elektrikli aletler, kimyasallar, ilaçlar, radyo ve televizyon gibi inovasyon ürünleri için geçerliydi. Dolayısıyla birçok endüstride satış elemanına bile ihtiyaç yoktu. Ortalama iyi bir ürün için pazar bulmak zor görünmüyordu. Bunun bir sonucu olarak üreticiler maliyetlerinin üstünde satmak ve kar etmek bakımından zorlanmıyorlardı. Pazarda yaşanan sürekli büyüme hem yönetim yanlışlıklarını örtüyor hem de başarısız olma riskini önemli ölçüde azaltıyordu. Diğer yandan ucuz hammaddeye ulaşmak kolay, paranın maliyeti düşük ve istikrarlıydı. İletişim yetersizliği ve dağıtımın pahalı olması nedeni ile dünyanın büyük pazarları birbirlerinden ayrılmış durumdaydı.

1970'lere kadar süren bu dönemin genel özelliği istikrar ve büyüme yılları olmasıydı. İstikrarlı bir ortamda ve pazarların sü-

rekli büyüme eğilimi gösterdiği bu dönemde faaliyet gösteren işletmelerin iş başarıları çoğu zaman pazar büyümesi ile ilişkili olarak ele alınıyordu. Birçok pazarda gözlemlenen büyümeden yararlanmak üzere, genel olarak işletmelerin iş stratejileri (business unit strategy) bağlı oldukları şirketlerin stratejik planları (corporate planning) ile birlikte ele alınıyordu.

1970'lere gelindiğinde, İkinci Dünya Savaşı'ndan o güne kadar daha önce yaşanmamış, adeta tarihsel bir kırılma görüldü. Savaş'tan beri yaşanan büyüme ve genişleme evresi yerini duraklama ve yavaşlamaya bıraktı. Daha önce hiç görülmemiş derecede sektörlere rekabet yoğunluğu hakim olmaya başladı ve bu günümüze kadar hızını artırarak devam etti. Bunun arkasında 1960'larda görülen yoğun yatırımların yaşanması gösterilebilir. 1945'lerden 1970'lere kadar süren büyüme, yoğun bir yatırım eğilimini kamçulamış, 1970'lere gelindiğinde her sektörde artık ciddi kapasite fazlalıkları yaşanmaya başlanmıştı.

Bir anlamda 1974 yılındaki petrol krizi, planlamaya dayalı Keynezci refah devleti anlayışının terk edilmesini getiren sürecin belki de son halkası oldu. 1930'lu yıllarda egemen paradigma olarak beliren refah devleti, diğer adıyla devletçi kapitalizm, pek çok ülkede planlı ağır ve kapsamlı yatırım, üretim, dağıtım ve denetim işlevlerini yüklenerek artık hareket yeteneğini yitirmişti (Şimşek, 59-60). Oluşan yeni atmosferde uzun vadeli planlama veya stratejik planlamanın önemi 1974'deki petrol ambargosu ile başlayan ekonomik karışıklık döneminde önemli ölçüde azalmaya başladı. 1974 sonrası ekonomiye döviz kurlarının dalgalanması, yüksek enflasyon ve giderek artan uluslararası rekabet damgasını vurmaya başladı.

Bununla birlikte İkinci Dünya Savaşı sonrası kurulan uluslararası ekonomik yapı 1970'lerde değişmeye başladı. 1971 yılında Bretton Woods'un sabit para kurları sisteminin sona ermesi ile dünya finans sektöründe önemli gelişmeler ortaya çıktı. Önemli para birimlerinin birbirine karşı değerinin değişebilir olması uluslararası para piyasalarına yeni bir hareketlilik kazandırdı. Bu hareketlilik zamanla para birimlerinin değerinin belirlenmesinde hükümetlerin rolünü azaltarak, serbest piyasa kuralları içinde işleyen uluslararası finans sektörünün gelişimine katkıda bulundu (Kurtulmuş, 2001). Bütün bunlar geçmiş verilere ve olaylara bakarak geleceği öngörmeye yarayan analitik/planlamacı yaklaşımların gücünü zayıflattı. Belirsizliğin egemen olduğu bu ekonomik koşullar, planlama ile uygulama arasında ciddi boşlukların oluşmasına ve önemli kaynak, emek ve zaman ayrılarak yapılan planların boşa çıkmasına yol açtı. Dolayısıyla bu dönemde tahminlere dayalı planlara ek olarak senaryo tasarımlarıyla işletmeler önlerini görmeye başladılar.

b. Stratejik Planlama Anlayışının Stratejik Düşüncenin İlerlemesine Katkısı

1960'lı yıllarda iş dünyasına ilişkin geliştirilen strateji düşüncesini iki önemli şahsiyetin yönlendirdiği öne sürülebilir: Kenneth R. Andrews ve H. Igor Ansoff. Stratejik yönetim düşüncesinin bu iki öncüsü, stratejiyi bilimsel olmaktan daha çok uygulamacı konumundaki tepe yönetimin karşı karşıya olduğu yönetsel sorunları çözmeye yardımcı olacak bir tarzda ele aldılar. Onlar için strateji ile uğraşmak, bilimden daha çok sanatla uğraşmaya benziyordu. Bu bakımdan işletmelerin stratejiyi nasıl geliştirmesi gerektiğine yönelik tavsiyeci bir üslup kullandılar. İşte, stratejik planlama olarak adlandırılan yaklaşım 1960'larda söz konusu bu yazarların öncülüğünde gelişen tavsiyeci bir anlayış olarak gelişti.

Andrews'un önerdiği kavramsal çerçeve SWOT (işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile pazarın fırsat ve tehditlerinin birlikte değerlendirilmesi) olarak ünlendi. SWOT çerçevesi, esas itibarıyla işletmenin iç (kaynak ve kabiliyetlerindeki güçlü ve zayıf yanları) ve dış çevresini (değişimlerden doğan fırsat ve tehditleri) birbiri ile ilişkilendiren geniş bir bakış açısı sunar. SWOT çerçevesinde yapılması gereken, bir işletmenin mevcut konumunu ve bunun gelecekte nasıl değişeceğini değerlendirmektir. Güçlü ve zayıf yanları belirlemek için işletmeyi kendi içinde değerlendirmekten daha çok rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmek gerekir. Aynı biçimde fırsat ve tehditleri de mutlak değil, rakipler göz önüne alınarak göreceli olarak değerlendirmek gerekir. Örneğin eğer teknolojik ilerlemeler hem sizin hem de rakiplerinizin maliyetlerinin düşmesine yol açıyorsa bu bir fırsattan daha çok tehdit olacaktır. Çünkü pazar fiyatlarının birden düşmesine yol açabilir; eğer pazardaki fiyatlar sabit kalıp sizin maliyetleriniz düşüyorsa işte o zaman bir fırsattan söz edilebilir.

Ansoff'un stratejik planlama anlayışı ise işletmenin mevcut konumundan hedefler çerçevesinde tanımlanan yeni konumuna geçmeyi sağlayacak bir planın tasarlanması olarak özetlenebilir. Bu anlayışın odağında bir kavram yer alıyordu: Boşluk (gap) analizi. Boşluk analizi, işletmenin mevcut ile arzuladığı konumu

arasındaki farkın tanımlanmasını ve nasıl doldurulacağını belirlemesini ifade eder. Ansoff (1965: 25-26)'a göre boşluk analizi yukarıdan aşağıya doğru şu dört adımda yapılabilir:

- Gelecekte izlenecek bir hedefler setinin belirlenmesi,
- İşletmenin mevcut konumu ile öngörülen hedefler arasındaki boşluğu veya farkın tanımlanması,
- Bu boşluğu dolduracak bir veya birden fazla eylem setinin (stratejinin) geliştirilmesi,
- Söz konusu eylem setlerinin bu boşluğu azaltacak özellikleri bakımından test edilmesi (eğer bir eylem seti, boşluğu önemli ölçüde kapatıyorsa eylem setinin kabul edilmesi; aksi takdirde yeni alternatiflerin denenmesi).

Ansoff'a göre stratejik planlama hedeflerin belirlenmesi ile başlamalı ve hedefleri gerçekleştirecek araçların (stratejilerin) geliştirilmesi ve test edilmesi ile devam etmelidir. Böylece, işletme mevcut durumundan arzulan konumuna geçebilmek için nasıl bir plan dahilinde hareket edeceğini belirlemiş olacaktır.

Stratejik planlama yaklaşımının son halkası olan ve bu yaklaşımı kendi içinde olgunluğa erdiren, 1970'lerde ortaya çıkan senaryo açılımı oldu. Andrews ve Ansoff'un geliştirdiği planlama yaklaşımlarının ortak yanı, strateji geliştirme sürecini "tahmin et ve hazırlık yap (predict and prepare)" (Ackoff, 1983:59) özdeyişinde özetlendiği üzere, tahmine dayalı gelecek planlaması olarak görmeleriydi. Bunun için işletmenin dış çevresindeki gelişmeleri analiz ve tahmin etmeye olanak sağlayacak basit veya karmaşık teknikler, kontrol listeleri, matrisler vs. geliştirilmeye çalışıldı.

Ancak 1970'lerde yukarıda belirtildiği üzere, özellikle yaşanan iki petrol krizinden sonra (1974 ve 1979) dünya tahmine imkan vermeyen hızlı bir belirsizlik ortamına doğru sürüklendi. Zaman içerisinde belirsizliği artıran şartlar çeşitlendi ve günümüze kadar artarak devam etti.

İşte böylesi belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, diğer bir ifade ile stratejik karar vericiler açısından bakıldığında geleceği tahmin etmede yetersiz kalınan durumlarda, senaryo tekniği ile muhtemel geleceklerin tasarlanarak geleceğe hazırlanma gündeme geldi. Senaryo tekniği ile muhtemel geleceklerin tasarlanması, sonuçların tahmin edilmesine odaklanmaktan daha çok, sonuçları doğuracak güçlerin/trendlerin anlaşılması yoluna gidildi (Wack, 1985a, 1985b).¹ Bu çerçevede planlamacı mantığın uzantısı olarak, kontrol dışı güçlerin çeşitli kombinasyonlarından hareket ile birden fazla muhtemel gelecek tasarlama ve bunların olması durumunda veya olması için neler yapılabileceği stratejik olarak ele alınmaya devam edildi.

c. Stratejik Planlama Anlayışının Strateji Geliştirme Yöntemine İlişkin Önerisi:

1960-1980 arasında ileri sürülen düşünceler birlikte ele alındığında, stratejik planların nasıl geliştirilebileceğine ilişkin birbirini tamamlayan ve belli adımlarda geliştirilebilecek bir öneri çerçevesi sundukları görülecektir. Ana hatlarıyla düşünüldüğünde, stratejik planlama anlayışı çerçevesinde stratejik planlar şu dört adımda geliştirilebilir:



1. Çevre Analizlerinin Yapılması: Stratejik planlama için hareket noktası, iç ve dış çevre analizleri olmalıdır. Çevre analizlerinin yapılmasında iki amaç güdülür: Mevcut durumun belirlenmesi ve planlamaya konu edilen dönemin çalışma atmosferinin tahmini. Mevcut durumun belirlenmesi, stratejisi geliştirilmeye çalışılan işletmenin konumunun ortaya konması bakımından önem taşımaktadır. Çünkü mevcut durumdan hareket ile gelecekte arzulan konumun ne olması gerektiği belirlenmeye çalışılır. Ancak, çevre analizlerinin yapılmasında temel amaç sadece mevcut ve arzulan işletme konumlarını belirlemek değildir.

1. Bu bağlamda, senaryo geliştirilmenin amacı, bir tek "doğru" senaryo üretmek değil, bir sektörde neler olduğunu ve bu sektördeki ana güçlerin nasıl etkileşim içerisinde olduklarını aydınlatarak muhtemel veya varsayımsal gelecek setleri düşünmektir.

Çevre analizleri aynı zamanda, arzulanan durumu gerçekleştirmek ve buna yönelik stratejik planları yapabilmek için dönemsel (örneğin önümüzdeki 5 yılın) çevre şartlarının neye benzeyeceğinin tahmini açısından da gereklidir.

Çevre analizleri, SWOT çerçevesinde iki ana başlık altında yapılabilir: Dış çevre ve iç çevre analizleri. Dış çevre de kendi içerisinde uzak çevre ve yakın çevre olarak ayrı ayrı ele alınabilir. Uzak çevre; politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik (PEST analizi) trendler ışığında genel bir analiz yapmayı gerektirir. Yakın çevre ise işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği sektördeki müşteriler, rakipler, dağıtımclar vb. ana aktörleri analiz etmeyi gerektirir. Dış çevredeki trendlerin işletmenin plan döneminde kendisini olumlu yönde etkilemesi düşünüldüğünde fırsat, olumsuz etkilemesi düşünüldüğünde ise tehdit olarak sınıflandırılması yapılır. Böylece işletmenin söz konusu plan döneminde hangi fırsat ve tehditler ile karşı karşıya olacağı belirlenmiş olur. İç çevre ise işletmenin içerisindeki kaynak ve kabiliyetlerin (insan kaynakları, finansal kaynaklar, teknoloji, sistem, örgütsel yapı, yönetim yaklaşımı vb.) incelenerek bir yandan söz konusu fırsatlardan yararlanma ve tehditleri bertaraf etme, diğer yandan rakipler ile karşılaştırıldığında işletmenin güçlü mü, zayıf mı yanını oluşturduğu belirlenmeye çalışılır.

2. Senaryo Geliştirme: İç ve dış çevre analizlerinin temel amaçlarından biri, gelecek tahminini sağlamak ve stratejik planları bu tahminler üzerine kurmaktır. Ancak, gelecek tahmini tutmadığı zaman bütün plan çöker. İşte bu riski ortadan kaldırmak için senaryo geliştirmeye başvurulabilir. Senaryo analizi yardımıyla yöne-

ticiler, yarını bugünün uzantısı olacak biçimde *tahmin* etme bakış açısı yerine, dünyayı farklı açılardan görme ve geçmiş deneyimlerinden farklı yöntemler geliştirme yoluna gidebilirler (Hay ve Williamson, 1991). Diğer bir ifade ile senaryo analizinin yararı, tek bir gelecek tahmini ve onu referans alarak geliştirilen tek bir katı plan yerine, birden fazla gelecek kurgusu tasarlanarak esnek bir planlama yapılmasına gidilmesini mümkün kılmasıdır. Stratejik plan açısından bakıldığında tahmin ile birlikte, tahminden önemli sapmaları da hesaba katacak gelecek kurguları ile farklı gelecek senaryoları oluşturulduğunda isabet etme, yanılma ihtimalinden çok daha yüksek olabilir. Dahası, senaryo tekniği ile işletme kendisi için en iyi gelecek alternatifini geliştirerek ona yoğunlaşabilir. Böylece, stratejik davranmanın temel gereklerinden olan çevresel determinizmden uzaklaşma ve çevreyi kendi amaçları doğrultusunda yönetme veya değiştirme de söz konusu olabilir.

Senaryo geliştirmek için şu iki adım atılabilir: (i) Senaryonun "kritik güçlerini" tanımlamak: Senaryo oluşturmanın ilk ve en önemli adımı kritik güçleri tanımlamaktır. Kritik güçler, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyecek olan önemli güçlerdir. Örneğin politik istikrar, yatırım ortamı, potansiyel rakipler, krizler vs. gibi güçler işletmenin başarısı üzerinde doğrudan etkili güçler olarak düşünülebilir. Dolayısıyla senaryo tasarlarırken başlangıçta, plan döneminde etkili olacağı düşünülen en önemli bir veya birkaç kritik güç belirlenir. (ii) İkinci adımda, bu kritik güçlerin gelecekteki muhtemel davranışları göz önüne alınarak iyimser, kötümser ve normal senaryolar geliştirilir. Böylece birden fazla ve farklı durumlar için geçerli olabilecek gelecek tasarımları yapılmış olur.

3. Alternatif Eylem Setlerinin Geliştirilmesi: Stratejik plan geliştirmenin birinci ve ikinci adımlarında çalışma atmosferinin normal, iyimser ve kötümser durum belirlemesi yapıldıktan sonra, üçüncü adımda buradan hareket ile alternatif eylem setlerinin belirlenmesine geçilebilir. Böylece, birinci ve ikinci adımda düşünülen her bir geleceğin gerçekleşmesi durumunda işletmenin ne yapması gerektiğine karar verilir. Diğer bir ifade ile senaryolara bağlı olarak üç alternatif plan belirlenir: A Planı (normal durum için), B Planı (iyimser durum için) ve C Planı (kötümser durum için).² Planlar her bir senaryonun gerçekleşmesi durumunda işletmenin ne yaparsa veya ne konumda olursa kendini başarılı kabul edeceğini belirten bir tanım içermelidir.

4. Planın Yapılması: Dördüncü adımda, söz konusu senaryolara bağlı başarı tanımının hayata geçirilebilmesi için işletmenin neler yapmasını veya ne tür hazırlıklar yapmasını belirleme yoluna gidilir. Diğer bir ifade ile belirlenen stratejinin ne tür amaçları, hedefleri, projeleri vs. gerçekleştirmeyi gerektirdiği bu son adımda belirlenir. Planlama için gerekli olan yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik ve soyuttan somuta doğru işleyen çıkarsama mantığı şöyle ifade edilebilir: Stratejik planlar, işletmenin plan döneminin zaman sınırları dışına da taşan soyut *amaçlar*, bu amaçların plan dönemi içerisinde hayata geçirilme düzeyini somut olarak ifade eden *hedefler*, bu hedefleri gerçekleştirmek için uygulanacak

2. Belirsizlik derecesine göre, senaryo sayısı ve eylem planları artırılabilir.



projeler/programlar olmalıdır. Bu projeler aynı zamanda *bütçe ve performans kriterleri* de içermelidir. Böylece, dördüncü adım ile boşluk analizi ve boşluğun nasıl giderilmesi gerektiğinin planlanması yapılmış olur.

d. Stratejik Planlama Anlayışının Sınırlılıkları ve Eleştirisi:

Stratejik planlama, amaçlar (işletmenin varmak için mücadele ettikleri) ile araçların (söz konusu amaçları gerçekleştirmek için izlenilecek yollar, yöntemler vs.) kombinasyonundan oluşan "klasik" denilebilecek bir anlayış üzerine kuruludur.³ Bu klasik anlayış hala hem özel hem de kamu sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu anlayış, en çok da SWOT yaklaşımı olarak bilinmektedir. SWOT yaklaşımının günümüzde bile yaygın olarak kullanılmasının nedeni, kapsayıcı bir analize izin vermesi, basit ama etkili bir kullanım aracı olması ve her tür örgüte uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde strateji geliştirmede SWOT analizi tek başına kullanılmak yerine, stratejik yönetim alanında geliştirilen çeşitli analiz araçlarıyla sentezlenerek amaçta özel ihtiyaçlara yanıt verecek hale getirilerek kullanılmaktadır.

Stratejik plan geliştirmenin dayandığı temel varsayım, geçmiş verilere bakılarak geleceğin *tahmin* edilebileceğidir. Bu varsayımdan hareket ile strateji, dış çevredeki değişimleri analiz ederek işletmenin bunlara nasıl cevap vermesi gerektiğine karar vermek olarak anlaşılmaktadır. Ancak, geçmiş verilere bakarak gelecek fikirleri geliştirebilmek için, çevrenin göreceli "istikrarlı" olması gerekir. Çevre tahmine izin vermeyecek derecede istikrarsızlık, belirsizlik, değişiklik ve kırımlar ile dalgalanmalar yaşıyorsa o zaman, tahmini sağlayacak analitik araçlar esas alınarak stratejik planlar geliştirmek imkansız olmasa da çok zor olacaktır. 1970'lerden bu yana artarak devam eden hızlı ve köklü değişimlerin yol açtığı belirsizlik ortamlarında, planlar aracılığıyla işletmeler innovasyona öncü olmayacaklarını, çevreye uyum sağlamakta yetersiz kalacaklarını ve hatta varlıklarını sürdürmeyeceklerini yaşayarak öğrenmeye başladılar. Böylesi ortamlarda belirsizlik ile mücadelede işletmeler konjonktürel dalgalanmalara ayak uydurma çabasıyla varlıklarını sürdürme ve bunun sonucunda da stratejilerinin neredeyse niyetlenilmeyen bir içerikte ortaya çıkma (*emergent strategies*) gibi bir sonuç ile sık sık karşılaşmaya başladılar (Mintzberg, 1987).

Buna ek olarak belirtmek gerekir ki SWOT analizi esnek bir kullanıma sahip olmakla beraber çoğu zaman amacına uygun kullanılmamaktadır. Dışsal faktörlerin fırsat ve tehditler listesinde, içsel faktörlerin zayıf ve güçlü yanlar listesinde keyfi bir biçimde sınıflandırılması ve bunlara ait uzun listelerin oluşturulması sık karşılaşılan yanlış bir kullanım olarak gözlemlenmektedir. Bu uzun listelerde sıralanan keyfi içsel ve dışsal değişkenlerden hareket ile stratejiye dayanak oluşturacak anlamlı sonuçlara ulaşmak zorlaşmaktadır.⁴ Özellikle kamu kurumlarında ihtiyaçtan daha çok yasal zorunluluğu yerine getirmeye yönelik SWOT eksenli strateji geliştirme çalışmalarının büyük bir kısmı bu tür yanlış kullanım (bakınız: sp.gov.tr) örnekleri sergilemektedir.

Ayrıca belirtmek gerekir ki stratejik planlama dönemin ilk yıllarında odakta olan şirketlerin büyüme ve yatırım stratejileri, sonradan geliştirilen SWOT analizi içerisinde yatırıma konu edilebilecek imkanların fırsat, çekilmeyi gerektiren sektörel daralma durumlarının tehdit olarak isimlendirilmesiyle devam etmiştir. Ayrıca, ilk yıllardaki gibi şirket stratejisinin (*corporate strategy*) işletme stratejisinden (*business unit strategy*) ayrı olarak ele alınması eğilimi de sürmüştür. Ancak bu bağlamda değinilmesi gereken bir nokta, stratejik yönetim alanında günümüzde görülen önemli bir gelişme, rekabet avantajı için ilişkili büyümenin ilişkisiz büyümeden daha fazla başarıya yol açtığı görüşüdür. Bugünün egemen stratejik anlayışı çerçevesinde, şirketlerin ortaya çıkan her fırsatı değerlendirerek yeni yatırımlar gerçekleştirmek (ilişkisiz büyüme) yerine, mevcut işlerinden elde ettikleri deneyim, kabiliyet ve yetkinliklerini kullanabilecekleri yeni yatırım alanlarına doğru kaydırmaları (ilişkili büyüme) durumunda daha çok başarılı olabilecekleri ileri sürülmektedir. Bunun temel nedeni, ilişkili büyümenin sinerjik etki yaratması olarak gösterilmektedir.

3. Amaç ve araç kelimeleri yerine başka kavramlar da kullanılmaktadır. Örneğin, amaç yerine vizyon, misyon, hedefler; araçlar yerine ise, taktikler, fonksiyonel politikalar vs. kavramlarını kullanılmaktadır. Hangi kavramlar kullanılırsa kullanılsın, stratejiye "amaç ve araç arasındaki ilişki" anlamı yüklenmektedir. Bu klasik anlayış daha sonraki yaklaşımlarında düşünsel arka planını oluşturmaya devam etmiştir.

4. Fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yanlar birer değişken olarak düşünüldüğünde, değişken sayısı arttıkça, karar vermekte o kadar zorlaşacaktır. Çünkü birçok değişkenin etkisini hesaba katarak karara varmak, stratejinin öncelikler ve odağının belirlenmesine yol açabilir.

Kısaca yatırım kararları, günümüzde de çok önemli stratejik kararlar olarak görülmekte ancak yatırım kararlarının değerlendirilmesinde esas alınan akıl yürütmede önemli bir değişiklik görülmektedir. Günümüzdeki yetenek transferi ve aktivitelerin paylaşımı fikri ile klasik portföy yaklaşımının sinerjinin finansal bakımdan olması yönündeki görüşü terk edilerek, ilişkili büyümenin stratejik bakımdan önemi vurgulanmaktadır. Bu fikre göre, sürdürülebilir rekabet avantajı için bir işletmenin çeşitleme çabaları şirketin temel yetkinliklerinden doğmalı ve onları beslemelidir. Çünkü temel yetkinlikler başka endüstrilere açılmak için bir köprü görevi görürler (Hamel ve Hane, 1994) ve stratejik iş birimleri arasında bir "tutkal" işlevi sağlarlar. Diğer bir ifade ile stratejik iş birimleri arasındaki ilişki temel yetkinlikler sayesinde zayıf değil, tersine çok sıkı olmaktadır. İş birimleri şirketin temel yetkinliklerinden hem faydalanır hem de onlara katkıda bulunur. Şirketler maymun iştahlı davranarak birbiriyle ilişkili olmayan her fırsatı yatırıma konu ettiklerinde, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak ortak bir kaynak ve kabiliyet havuzu geliştirmede yetersiz kalacaklardır.

2. REKABET STRATEJİLERİ DÖNEMİ

1960-1980 arası stratejik planlama anlayışı içerisinde gelişen Andrew'un tasarım, Ansoff'un planlama ve 1970'lerde Shell şirketinde ilk uygulama örneği bu olarak meşhur olan senaryo yaklaşımlarının ortak yanları, stratejinin nasıl geliştirilmesi gerektiğine ilişkin "süreç" konusunda önemli açılımlar sağlamaları oldu. Ancak her üç yaklaşımda stratejik perspektifler sunmaya ilişkin "içerik" konusunda yetersiz kaldı. İşte 1980'lerden sonra, içerik konu-

sunda ilerlemeler sağlanarak "perspektifler" konusunda önemli açılımlara şahit olundu. Böylece strateji anlayışında "plan"dan öte planlara da yön veren "perspektifler" gündeme geldi. İş dünyasında stratejik perspektiflerin ne anlama gelmesi gerektiğini ilk önce ve etkili bir şekilde ortaya koyan, daha sonra pozisyon okulu olarak ünlenecek yaklaşım oldu.⁵ Pozisyon okulunun stratejik düşüncenin gelişmesine katkısı, sadece pazar analizinin genişletilmiş bir rekabet kavramıyla⁶ sistematik bir biçimde nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyması değil, aynı zamanda başarılı olmak için işletmelerin pazar güçlerine karşı nasıl rekabet pozisyonları almaları gerektiğine ilişkin üç jenerik stratejinin veya üç temel perspektifin (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma) olduğunu da öne sürmesi oldu.

Pozisyon okulu, büyük ölçüde tek bir kişinin çabalarıyla gelişti: Harvard İşletme Okulu'nun ünlü profesörlerinden Micheal E. Porter 1980'de Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi) ve 1985'de Competitive Advantage (Rekabet Avantajı) adlı eserleriyle stratejik yönetim alanına yeni bir bakış kazandı. Porter stratejiyi bir plandan daha çok işletmenin rakiplerine karşı nasıl rekabet edilmesi gerektiğine ilişkin *geniş bir perspektif* olarak tanımlıyordu. Böylece stratejiyi plan kavramıyla özdeşleştiren önceki stratejik anlayışının tersine odağa rekabet kavramını alarak stratejiyi "rekabet stratejisi" olarak yeni bir anlayış ile ortaya koymaya başladı.

a. Rekabet Stratejileri Anlayışının Doğduğu Dönemsel Çevre Koşulları

Genel bir değerlendirmede bulunmak gerekirse, 1970'lerde pazar koşulları önceki on yıllara göre radikal bir biçimde değişti. Bu değişimde önemli bir trend, 1970 öncesi döneme egemen olan talebin arzı geçmesi (arz açığı), bu yıllarda tersi bir durum göstermesi, yani 1970'lerden sonra arzın talebi geçmeye başlaması (arz fazlası) oldu. Bu durum üreticilerin arz fazlasını elden çıkarmak için yoğun bir rekabet içerisine girmelerine yol açtı. Önceki on yıllarda talebe yetişmek için üretime odaklanan ve giderek büyüyen pazarlara yatırım yapmak için çalışan yöneticiler, 1970'lerde başlayan ve 1980'lerde iyice etkisini gösteren pazarların doygunluğa ulaşması ve pazar içi rekabetin artması ile karşılaştılar.

1970'li yıllarda görülen ve sonraki on yıllarda yoğunlaşarak devam eden rekabeti artırıcı önemli bir gelişme daha yaşandı. Bu yeni gelişme, Uzak Doğu'dan gelen rekabet rüzgarları oldu. Başını Japonya'nın çektiği Güney Kore gibi Asya kökenli işletmeler, 1970'lerin ortalarında Batı pazarlarında kendilerini iyiden iyiye hissettirmiş ve 1980'lerden sonra adeta zaferlerini ilan etmeye başlamışlardı. Sanayi Devrimi'nden bu yana ilk kez, Batı kökenli olmayan bu işletmeler Doğu ülkelerinin pazarlarında Batılılara üstünlük sağlamak bir yana, Batı ülkelerinin pazarlarını da hızlı bir şekilde ele geçirerek onlara kendi pazarlarında meydan okumaya başladılar. Batılı işletmelerin hesaba katmadığı bu yeni re-

5. Bu çalışmada, pozisyon okulu yerine rekabet stratejileri anlayışı adı tercih edilmiştir. Çünkü birincisi daha çok akademik bir girişim yapmaktadır. Yöneticilere yönelik yapılan bu çalışmada, uygulama çağrısını daha fazla olan ikinci adın uygun olacağı düşünülmüştür.

6. Rakip kavramı içerisine mevcut durumdaki "doğrudan" rakiplerin dışında, ikame mal üreticileri olan "dolaylı" rakipler ve yeni yatırımları ile pazara girebilecek durumda olan "potansiyel" rakiplerin de alınmasıyla sınırları genişletilen rekabet anlayışı.



kabetçi durum, onları büyük bir şaşkınlığa itti.

Diğer bir gelişme de 1980'lerde hız kazanan özelleştirme rüzgarları oldu. 1930'dan beri uygulanan devletçi Keynezyen politikaları sonucunda, devletin ekonomideki payı önemli oranda artmış bulunmaktaydı.⁷ ABD'de R. Regan, İngiltere'de M. Teacher ve Türkiye'de T. Özal gibi özelleştirme yanlısı kişilerin 1980'lerde başa geçmesiyle, devletin ekonomik bir aktör olarak piyasadan çekilmesi temel ekonomik politikalardan biri oldu. Bunun sonucunda, monopol durumundaki birçok pazar rekabete açıldı. Böylece bir yandan rekabet alanı genişledi, diğer yandan ise rekabet derinleşmeye/artmaya başladı.

Bu şartlar altında 1970 ve 1980'li yıllarda Batılı işletmelerin karşı karşıya olduğu en önemli sorun, izleyebilecekleri rekabet stratejisini belirlemek oldu. 1970'lerde yaşanan söz konusu yoğun rekabete işletmelerin nasıl yanıt vermesi gerektiği, Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Micheal Porter'ın bu yıllardaki gözlem ve deneyimlerini yansıtan ve yöneticilere yönelik 1980'de yazdığı Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi) adlı eserinde ele alındı. Bu ve sonraki eserlerinde Porter sadece pazar analizinin genişletilmiş bir rekabet kavramıyla sistematik bir biçim-

de nasıl yapılacağını anlatmıyor, aynı zamanda başarılı olmak için işletmelerin pazar güçlerine karşı nasıl rekabetçi pozisyonlar almaları gerektiğine ilişkin üç jenerik stratejiden de (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma) söz ediyordu. Porter'ın 1970'li yıllara ilişkin gözlem ve deneyimlerine dayanarak 1980'li yıllarda yazdıkları, 1980-1990 yılları arasında stratejik yönetim alanında egemen anlayış haline geldi.

b. Rekabet Stratejileri Anlayışının Stratejik Düşüncenin İlerlemesine Katkısı

1980'lerden bu yana sürekli fikir üreten Porter'ın strateji geliştirmeye katkılarını özetlemek zor olsa da en önemli görüşlerini üç konuda toplamak mümkün görünmektedir. Birincisi, işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği sektörün nasıl sistematik olarak analiz edilebileceğine ilişkindir. Porter'ın rekabet stratejisi yaklaşımının hareket noktası, rekabet stratejisini formüle etmenin esas itibarıyla işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmek olduğu kabulüne dayanmaktadır. Her ne kadar uygun çevrenin, planlama anlayışı içerisinde Anrews'un öne sürüldüğü üzere, sosyal ve politik güçleri de kapsayan geniş bir bağlamda ele alınmasının mümkün olduğunu belirtse de Porter, stratejik bakımdan işletme çevresi deyince işletmenin içerisinde rekabet ettiği çevre veya sektör olarak anlaşılması gerektiğini belirtir. Porter'a göre sektörel çevrenin dışındaki güçlerin stratejik davranış, tercihler ve karlılık üzerinde göreceli olarak az bir etkisi vardır çünkü bunlar endüstri içerisindeki bütün işletmeleri benzer şekilde etkilerler. Porter çevreyi, sektörel çevre olarak sınırlandırdıktan sonra, sektörel yapının stratejik önemine şöyle dikkat çeker: Sektörel çevre, rekabet oyununun kurallarını, potansiyel olarak işletmenin tercih edebileceği stratejik alternatifleri ve sektörün sunabileceği karlılık düzeyini belirlemede büyük bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile stratejik davranış, tercihler ve karlılık büyük oranda sektörel rekabet yoğunluğuna bağlı olacaktır. Porter'a göre, bir sektördeki rekabetin yoğunluğu ise ne bir rastlantı ne de kaderin kötü bir oyununun sonucudur. Tersine, bir sektördeki rekabetin yoğunluğu mevcut rakiplerin davranışlarının da ötesine geçen sektörel yapının eseridir. Sektörel yapıyı ise beş temel güç oluşturur:

ABD'de R. Regan, İngiltere'de M. Teacher ve Türkiye'de T. Özal gibi özelleştirme yanlısı kişilerin 1980'lerde başa geçmesiyle, devletin ekonomik bir aktör olarak piyasadan çekilmesi temel ekonomik politikalardan biri oldu. Bir yandan rekabet alanı genişledi, diğer yandan ise rekabet derinleşmeye/artmaya başladı.

7. 1980'lerde kendilerini serbest piyasa ekonomisine sahip olarak gören ve fakat devletin ekonomideki payının yüzde 30-40'ına vardığı ve hatta aştığı birçok ülke bulunmaktaydı.

Müşteriler, mevcut rakipler, yeni yatırımcılar, ikame mal üreticileri ve tedarikçiler. Mevcut rakiplerin davranışlarının ötesine geçen söz konusu beş gücün oluşturduğu sektörel rekabet, Porter'a göre "genişletilmiş rekabet"tir. Bu beş gücün kolektif etkisinin oluşturduğu genişletilmiş sektörel rekabet yoğunluğu, sektörden sektöre değişir ve dolayısıyla farklı rekabet oyunu kurallarına, stratejik alternatiflere ve kar potansiyellerine yol açar. Diğer bir ifade ile sektörel yapıyı belirleyen bu beş güç uzun vadeli etkilere sahiptir ve bu nedenle strateji geliştirilmede hareket noktası olmalıdır. Dolayısıyla Porter, strateji geliştirme sürecinde işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği sektörü oluşturan bu beş gücü sistematik olarak analiz etmeyi kaçınılmaz görür ve nasıl analiz edileceğinin yol ve yöntemlerini tartışır.

Porter'ın ikinci önemli katkısı, rekabet stratejisi kavramını soyuttan somuta indirgemesidir. Porter'a göre rekabet stratejisini, söz konusu beş sektörel güce karşı işletmenin kendisini savunacağı veya bu güçleri kendi çıkarı doğrultusunda yönetebileceği bir "pozisyon" geliştirmesi olarak görür.⁸ Bu çerçevede, Porter bir işletmenin bu beş güce karşı kendisini pozisyonlandırmanın üç genel stratejisinin olduğunu ileri sürer: Farklılaşma stratejisi (stratejisini rakip ürünlere göre farklı özellik ve fonksiyonlara sahip yüksek kaliteli ürünler üzerinden sürdürmek), maliyet liderliği stratejisi (standart ürünleri rakiplerden daha az maliyetler ile üretebilme üzerine kurulu bir yaklaşım) ve odaklanma stratejisi (genel bir pazara hitap etmek yerine bir alt pazara yoğunlaşma). Porter'a göre, üç jenerik stratejiler olarak isimlendirildiği bu stratejiler ile işletmeler, sektörel güçlere karşı nasıl

rekabet edeceklerinin genel bir formülünü belirlemiş olacaklardır. Bu stratejiler sayesinde işletmeler kendilerini beş güce karşı pozisyonlandırarak, rakiplerden ayırt edici bir kimlik kazanma yoluna gidecek, müşterilere kendisini rakiplere niçin tercih etmesi gerektiğinin net bir mesajını verecek ve işletme içi yönetim ve örgütlenme sorunlarını tutarlı bir biçimde çözmenin referans çerçevesini oluşturacaktır. Porter'a göre bu üç jenerik stratejiler birbirlerine alternatiflerdir. Diğer bir ifade ile bir işletmenin birden fazla jenerik stratejiyi aynı anda uygulaması durumunda başarısız olması kaçınılmaz olacaktır. Porter'ın deyişiyle, örneğin hem farklılaşma hem de maliyet liderliğini aynı anda izleyen bir işletme müşterilerine çelişkili mesajlar verecek, yönetim ve organizasyon sorunlarına çelişkili çözümler sunacak vs. ve sonunda sektör ortalamasının altında kar etmeye mahkum olacaktır. "Ortaya çakılıp kalma (stuck in the middle)" olarak isimlendirildiği bu durumun başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenini Porter, her iki stratejide de iyi olmaya çalışırken hiçbirinde başarılı olamama gibi sonuç ile karşılaşmanın kaçınılmaz olması ile açıklar.

Porter'ın üçüncü önemli katkısı, işletmelerin bu stratejileri yaşama geçirirken nasıl bir değer üretim zinciri tasarımları gerektiğine ilişkindir. 1985 yılında yayınladığı Rekabet Stratejileri adlı eserinde Porter, rekabet avantajının bir işletmenin müşterileri için yarattığı değerden kaynaklandığını ileri sürer. Rekabet avantajı yaratılabilme, birçok disiplin ve aktiviteden (örneğin pazarlama, üretim, kontrol, finans, insan kaynakları) oluşan bütüncül bir işletme görüşüne sahip olmayı ve bütün kaynaklarını entegre bir anlayış içerisinde birleştirmeyi gerektirmektedir. İşte bunu sağlayacak olan değer zinciridir. Değer zinciri analizi yardımıyla hangi işletme aktivitelerinin stratejik olarak uygun olduğu, mevcut ve potansiyel farklılaşma kaynaklarının neler olabileceğini ortaya çıkarmak mümkün olacaktır. Değer zinciri analizinin nihai amacı, söz konusu stratejik önemdeki aktiviteleri belirleyerek bunları ya rakiplerden daha ucuz (maliyet liderliği stratejisini izleyenler için) ya da daha iyi/farklı (farklılaşma stratejisini izleyenler için) uygulamanın yollarını geliştirmektir. Değer zinciri, işletme içi zayıf ve güçlü yanları ortaya çıkarmaya yardımcı olacak bir analiz aracı olduğu için iç çevre analizinde kullanılması gerekir.

Kısaca, Porter beş güç analizi ile dış çevre, değer zinciri analizi ile iç çevre analizinin nasıl yapılması gerektiğini ve bunun da ötesine giderek iç ve dış çevre analizlerinden hareket ile stratejik alternatiflerinin neler olduğunu (üç jenerik stratejiden hangisini seçmeleri gerektiğini) sistemli bir düşünce olarak sunmaktadır. Bu bakımdan rekabet stratejileri anlayışı stratejik yönetim alanındaki tek derli toplu düşünce/yaklaşım olarak önemli bir yere sahiptir.

c. Rekabet Stratejileri Anlayışının Strateji Geliştirme Yöntemine İlişkin Önerisi:

Rekabetçi stratejiler anlayışına göre bir işletmenin başarısını belirleyen temel faktörler, sektörün yapısı kadar o sektörün yapısını oluşturan güçlere karşı işletmenin aldığı rekabetçi pozisyonun da sonucudur. Bir sektörün yapısını oluşturan güçler onun

8. Bundan dolayı da strateji literatüründe bu yaklaşıma pozisyon yaklaşımı veya okulu denir.

diğer sektörler ile karşılaştırıldığında genel karlılık düzeyini belirlerken, sektör içerisindeki kar farkları ise, o sektör içindeki işletmelerin izlediği stratejilerin sonucu olarak gerçekleşecektir. Strateji geliştirmeye bir bütün olarak bakıldığında, işletmenin hangi sektörde faaliyet göstereceği ve seçilen sektörde nasıl bir rekabet stratejisi izleyeceği belirlendikten sonra söz konusu rekabet stratejisini hayata geçirmek için ne tür yönetsel tarz ve yapısal düzenlemelere gidileceği ve bunların da nasıl bir değer üretme zinciri içerisinde yapılandırılacağı belirlenmelidir. Bu çerçevede strateji şu dört adımda geliştirilebilir:

sektörün karlılık potansiyelini belirler. Sektör yapısını oluşturan beş güç lehte ise (örneğin ilaç, basın yayın ve gıda sektörlerinde olduğu gibi) birçok işletme yüksek gelirler elde edebilir. Fakat beş güçten biri veya birkaçının yoğun veya aleyhte olan sektörlerde (örneğin demir ve çelik veya demirsiz metallerde) en iyi biçimde yönetilmelerine rağmen işletmelerin ancak birkaçı iyi gelirler elde edebilir. Kısaca, Porter'a göre sektör güçleri ile karlılık arasında ters bir ilişki vardır: Bir sektördeki beş gücün kolektif ağırlığı azaldıkça karlılığı artar veya ağırlığı arttıkça karlılığı azalır. Dolayısıyla işletmenin hangi sektörde faaliyet göstereceğini belirlemek (sektör tercihi yapmak) stratejik açıdan ilk ve önemli bir tercih olacaktır.

2. Alternatif Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi ve Tercihi:

Porter'a göre bir işletmenin pazar güçlerine karşı kendisini nasıl pozisyonlandığı, başarısını belirleyen ikinci stratejik kararı olacaktır. Sektör seçimini yapan bir işletme, o sektörü oluşturan beş güce karşı kendisini güçlü kılabilecek bir pozisyon da belirlemelidir: "Sektör içerisindeki bir işletmenin rekabet stratejisinin amacı, bu beş güce karşı kendisini en iyi biçimde savunabileceği veya onları kendi lehine etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır" (Porter, 1980:4). Diğer bir ifade ile bir işletmenin yukarıda belirtilen beş güce karşı kendisini hangi stratejiler ile (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma) savunacağı belirlenmiş olur.

Porter'a göre bir işletmenin takip edebileceği üç temel rekabet stratejisi vardır: Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma. Maliyet liderliği, işletmelerin rakiplerine göre en düşük maliyet yapısını gerçekleştirmeyi hedefleyerek rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamalarını ifade eder. Burada dikkat edilmesi gereken, maliyet liderliği stratejisinin en ucuz ürünü pazara sürmek değil, kaliteden ödün vermeden aynı ürünü rakiplerine göre daha ucuza mal etmeyi hedeflemeyi ifade etmesidir. İşletmelerin bu stratejiyi izleyebilmeleri ürünün standartlaştırılabilmesine bağlıdır. Düşük maliyet yapısı, ölçek ekonomileri, tam kapasite üretim, tecrübe/öğrenme etkileri, ucuz girdiler, süreç yenilikleri, ürün dizaynında iyileştirmeler ve yönetsel faktörlerin sayesinde gerçekleştirilebilir. Farklılaşma stratejisi, işletmelerin talep farklılaştırmasına giderek o talebi tatmin etmeye yönelik ürün üretmeyi hedeflemesini ifade eder. Burada artık ürün standardizasyonu değil, ürün farklılaştırması söz konusu olur. Ürün farklılaştırması işletmelerin kendi perspektiflerinden değil, müşterilerin gözünde, algılayışlarında olması gerekir. Farklılaşma stratejisi, yenilik, kalite, tasarım vb. fark oluşturan unsurlar üzerine kurulur. Odaklaşmaya gelince, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinden farklı olarak burada hedeflenen müşteri kitlesi geniş değil, dardır; yani, işletmeler pazar segmentasyonu yaparak bir segmente (niş pazara) odaklanırlar. Bu



1. Sektör Yapılarının Analizi ve Sektör Tercihinin Yapılması: Porter, öncelikle rekabet avantajının temel belirleyenin sektörlerin yapısal karakteristikleri olduğunu ifade etmektedir. Bu karakteristikleri belirlemek üzere, Porter bir sektörün karlılık potansiyelini değerlendirebilmek için beş güç analizi olarak adlandırdığı bir analiz çerçevesi önermektedir. Sektör yapısını oluşturan ve işletme karlılığını tehdit eden bu beş güç şunlardır: Giriş tehdidi, ikame malların tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu. Porter'a göre bu beş gücün ağırlığı sektörden sektöre değişir ve kolektif ağırlıkları bir

farklılaşma ve odaklaşma. Maliyet liderliği, işletmelerin rakiplerine göre en düşük maliyet yapısını gerçekleştirmeyi hedefleyerek rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamalarını ifade eder. Burada dikkat edilmesi gereken, maliyet liderliği stratejisinin en ucuz ürünü pazara sürmek değil, kaliteden ödün vermeden aynı ürünü rakiplerine göre daha ucuza mal etmeyi hedeflemeyi ifade etmesidir. İşletmelerin bu stratejiyi izleyebilmeleri ürünün standartlaştırılabilmesine bağlıdır. Düşük maliyet yapısı, ölçek ekonomileri, tam kapasite üretim, tecrübe/öğrenme etkileri, ucuz girdiler, süreç yenilikleri, ürün dizaynında iyileştirmeler ve yönetsel faktörlerin sayesinde gerçekleştirilebilir. Farklılaşma stratejisi, işletmelerin talep farklılaştırmasına giderek o talebi tatmin etmeye yönelik ürün üretmeyi hedeflemesini ifade eder. Burada artık ürün standardizasyonu değil, ürün farklılaştırması söz konusu olur. Ürün farklılaştırması işletmelerin kendi perspektiflerinden değil, müşterilerin gözünde, algılayışlarında olması gerekir. Farklılaşma stratejisi, yenilik, kalite, tasarım vb. fark oluşturan unsurlar üzerine kurulur. Odaklaşmaya gelince, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinden farklı olarak burada hedeflenen müşteri kitlesi geniş değil, dardır; yani, işletmeler pazar segmentasyonu yaparak bir segmente (niş pazara) odaklanırlar. Bu

odaklaşmayı, yukarıda belirttiğimiz gibi iki biçimde sağlayabilir: Maliyet liderliği ve farklılaşma yolu ile... Kısaca ikinci adımda, işletmenin rekabet stratejisinin en düşük maliyet yapısını gerçekleştirmeyi mi, ürünleri rakiplerine göre farklılaştırmayı mı veya sınırlı bazı müşterilerin ihtiyacına odaklanmayı mı hedeflemesi gerektiği tercihinde bulunulur.

3. Yönetim Tarzı ve Örgütsel Yapı: Porter'a göre üstün başarı elde etmek ve sürdürmek için herhangi bir işletmenin bu üç jenerik strateji arasında net bir tercih yapması gerekir. Net bir stratejik tercihte bulunamayanlar her şey olmaya kalkıp hiçbir şeyi tam olarak başaramayan, ortaya çakılıp kalan başarısız işletmeler olacaktır (stuck-in-the-middle). Çünkü bu stratejilerin her biri farklı örgüt yapıları, insan kaynakları, yönetim anlayışları, motivasyon sistemleri vs. gerektirir. Örneğin maliyet liderliği standartlaşmaya dayalı, verimlilik artırıcı, maliyet tasarruflarına dayalı bir yönetim ve örgütlenmeyi gerektirirken; farklılaşma stratejisi yeniliklere, icatlara, tasarıma, imaja, marka yönetimine vs. dayalı bir yönetim ve örgütlenme yaklaşımı gerektirmektedir. Bundan dolayı, tercih edilen rekabet stratejisinin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan kaynak ve kabiliyetlerin bir yandan, örgütsel isteklerin diğer yandan belirlenmesi önem arz etmektedir.

4. Değer Zincirinin Belirlenmesi: Dördüncü adım, işletmelerin tercih ettikleri rekabet stratejilerini hayata geçirirken nasıl bir değer üretim zinciri tasarlamaları gerektiğini belirlemeye ilişkin adımdır. Değer zincirini tasarlayarak işletme, hangi aktiviteler ile maliyet tasarrufları sağlayacağını (eğer maliyet liderliğini tercih etmişse) veya hangi aktiviteler ile farklılık yaratacağını (eğer farklılaşma stratejisini tercih etmişse) kararlaştırmaya

çalışır. Değer zincirini tasarlamak için rakipler ile kendimizi karşılaştırarak tercih ettiğimiz rekabet stratejisini onlardan daha iyi uygulamamıza imkan sağlayacak temel ve yardımcı aktivitelerin belirlenmesi gerekir. Temel aktiviteler sunulan ürünün tedarik, üretim ve satış sürecini oluşturan ana fonksiyonları; yardımcı aktiviteler ise bu fonksiyonların yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağı, finansman, Ar-Ge vb. destek hizmetlerini ifade eder.

d. Rekabet Stratejileri Anlayışının Sınırlılıkları ve Eleştirisi:

Rekabet stratejileri anlayışının üzerine oturduğu temel varsayım, sektör yapıları bugünden yarına değişmeyeceği için uzun vadeli stratejik arayışları da belirler görüşüdür. Daha açık bir ifade ile Porter'a göre sektör yapısı sadece karlılık potansiyelini değil, aynı zamanda rekabet oyununun kurallarını ve işletmeler için izleyebilecekleri potansiyel stratejileri de belirler (Porter, 1980: 3). İşletmeler yapısal analiz yaparak temel iki soruya, nerede (hangi sektörde) faaliyet göstereceklerine ve nasıl (o sektör içerisinde hangi stratejiyi izleyerek) rekabet edeceklerine böylece karar vereceklerdir. Bu bakımdan Porter, bir yandan sektörler, diğer yandan işletmeler arasındaki başarı (kar) farklarının nedenlerini açıklamaya ve stratejik olarak bunların nasıl yönetilebileceğinin de yöntemlerini sunmaya çalışarak hem bilimsel hem de yönetsel katkılar sunmuştur.

Ancak, rekabet stratejileri anlayışının bütün sektörlerle uygulanamayacağı ileri sürülebilir. Öncelikle belirtmek gerekir ki rekabet stratejileri anlayışının "sanayi" sektörleri için geliştirildiği ve "hizmet" sektörüne uygulamada zorluklar olabileceği söylenebilir. Hem sektörel yapı analizi hem de jenerik stratejiler daha çok imalat sanayi sektörleri için uygun görünmektedir. Benzer bir bakışla, ikinci olarak denebilir ki rekabet stratejileri genel olarak özel sektör için uygun görünmektedir. Rekabetçi olmayan "kamu" sektörü için uygulanabilirliğinde önemli sınırlılıklar kaçınılmazdır. Her ne kadar kamunun belli alanları (belediyeler, üniversiteler, il özel idareleri vs.) giderek daha rekabetçi bir ortama doğru kaymakta ve dolayısıyla rekabetçi stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duymaktaysalar da hala özel sektöre egemen olan rekabetçi şartlar ve yönetim anlayışları gibi görülüp değerlendirilmemektedir.

Diğer yandan rekabet stratejileri anlayışı, sektörler arasında tercih yapmanın ve sektör içerisinde aynı stratejiyi izleyen farklı stratejik gruplar arasında nasıl rekabet edilmesi gerektiğinin yollarını göstermekle beraber aynı stratejik grup içerisindeki (örneğin maliyet liderliği stratejisini veya farklılaşma stratejisini izleyenlerin kendi aralarındaki) rekabet konusunda sessiz kalmaktadır. Halbuki uygulamada asıl rekabet, maliyet liderliği stratejisi ile farklılaşma stratejisi güden işletmeler arasında değil, aynı stratejiyi izleyenlerin (maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklaşma stratejisi izleyenlerin) kendi aralarında gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile rekabet en yoğun şekilde, örneğin maliyet liderliği güden bir işletme ile aynı stratejiyi izleyen rakipleri arasında gerçekleşmektedir; yoksa maliyet liderliği stratejisini izleyen ile farklılaşma stratejisini izleyenler arasında değil. Çünkü

asıl rakipler işletme ile yan kulvarda yarışan, aynı müşteri kitlesine hitap eden, aynı veya benzer ürünler sunanlar vs. arasında olmaktadır. İşte rekabet stratejileri anlayışı, stratejik grup içerisindeki rekabet konusunda önemli bir öneride bulunamamaktadır.

Bu çerçevede değinilmesi gereken diğer bir nokta da sektör içi kar bölgesine ilişkindir. Slywotzky ve Morrison'ın (1998) dediği gibi son yıllarda, sektörler içerisindeki kar bölgeleri hızlı bir biçimde değişme gösteriyor. Geçmişte karlı görülen bölgelerin karsız hale gelmesi ve yeni kar bölgelerinin ortaya çıkması sık gözlemlenen bir durum olmaya başladı. Her sektör içindeki kar bölgeleri sürekli değiştiğinden, gelecek dönemde sektör içerisindeki kar bölgelerinin nereye doğru kayacağına tespit edilmesi, ona göre geleceğe yönelik sektör içi yeni yatırımlar ve iş yapma model ve tarzlarının geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Rekabet stratejileri anlayışı bu noktada da kayda değer bir açılım sağlamamaktadır.

Son olarak şu söylenebilir: Porter'a göre, yukarıda belirtilen rekabet stratejileri arasında net bir tercih yapmayı, belirli bir zaman dilimi içerisinde birden fazla rekabet stratejisini karma bir şekilde uygulamaya çalışanlar sektör ortalamasının altında başarı göstermeye (kar etmeye) mahkumdurlar. Stratejik netlik sağlamak bakımından rekabet stratejileri anlayışının bu iddiası akla yatkın görünse de uygulamada bunun aksi örneklerine sık rastlanmaktadır. Söz konusu stratejiler arasında net bir tercih

Son yıllarda, sektörler içerisindeki kar bölgeleri hızlı bir biçimde değişme gösteriyor. Geçmişte karlı görülen bölgelerin karsız hale gelmesi ve yeni kar bölgelerinin ortaya çıkması sık gözlemlenen bir durum olmaya başladı. Rekabet stratejileri anlayışı bu noktada da kayda değer bir açılım sağlamamaktadır.

yapamayan işletmelerin (stuck-in-the-middle) sektör ortalamasının altında kar elde etmek yerine, sektör ortalamasının üstünde kar elde ettiklerine hemen her ülkede rastlanmaktadır. Batıda yapılan birçok araştırma karma strateji izleyen şirketlerin (örneğin Sainsbury, WalMart, Toyota vs.) de sektör ortalamasının üzerinde kar elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Bunlar kaliteli (farklılaştırılmış) ürünü ucuza satma (maliyet liderliği) stratejisi gütmekte ve uzun dönemde başarılı da olmaktadır.

3. TEMEL YETKİNLİKLERE DAYALI STRATEJİLER DÖNEMİ

İş dünyasında strateji, 1960'larda başlayan ilk dönemde klasik bir mantıksal çıkarım çerçevesinde amaçlar ile araçlar arasındaki ilişkiye dayalı planlamacı, 1980'lerde görülen ikinci dönemde rekabetçi ortamlarda ana güçlere karşı pozisyonların geliştirilmesi ve savunulması bağlamında rekabetçi bir anlayış olarak yorumlandı. Günümüze kadar uzanan üçüncü dönemde ise strateji, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılabilecek kaynak ve kabiliyetlerin (temel yetkinlikler) belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak görülmeye başlandı. Böylece, 1980'lerde başlayan rekabetçi anlayış devam etmekle beraber rekabet stratejisinin üzerine oturduğu temellerin farklılaşması söz konusu oldu. Pozisyon okulu olarak ünlenen rekabetçi stratejiler döneminde strateji, sektörü oluşturan beş ana güce karşı işletmenin kendisini savunabileceği bir (dışsal) pazar pozisyonunu geliştirmesi olarak görülürken, son dönemde stratejinin üzerine inşa edilmesi gereken temeller olarak (içsel) temel yetkinlikler önerilmeye başlandı. Temel yetkinlikler düşüncesini ortaya atanlar, bunun yüzeysel bir bakış açısı değişimi değil, sonuçları göz önüne alındığında derin bir anlayış farkına götüreceğini ileri sürmekte. Çünkü bunlara göre rekabet stratejileri anlayışının odağında yer alan pazar pozisyonunu, ancak işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler üzerine inşa edilebilecektir.

Kuşku yok ki kaynaklara dayalı okulun ilk öncüsü Betis Wernerfelt'dir. Wernerfelt'in Harvard İşletme Okulu'na yüksek lisans tezi olarak sunduğu ve daha sonra 1984'te Strategic Management

Journal'da yayınlanan "A Resource based View of the Firm (Kaynak Temelli Firma Görüşü)" makalesi başlangıç noktası olarak alınabilir. Ancak bunun bir düşünce okuluna dönüşmesi 1990'larda birçok kişinin katkısı ile mümkün olmuştur. Bunların başında G. Hamel, C.K. Prahalad, J. Barney, R.P. Rumelt sayılabilir.

a. Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejileri Anlayışının Doğduğu Dönemsel Çevre Koşulları

1990'lara gelindiğinde ekonominin çok açık bir biçimde kendini gösteren karakteristiği, daha önce hiç bu derecede ve düzeyde yaşanmamış olan değişimin hızı ve bu nedenle işletmelerin karşılaştıkları belirsizlik, karmaşa ve ölçeği genişleyen (küresel ölçekte) ve yoğunluğu şiddetlenen rekabet oldu. İş dünyası açısından bakıldığında, 1990'lar görülmemiş fırsatlar dönemi idi. Bunlar devrimsel nitelikteki değişimlerden ortaya çıkan ticari, yatırım ve

girişimcilik fırsatlarıydı. Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa'daki planlamacı sosyalist rejimlerin çökmesi, dünya ölçeğinde yaygınlaşan özelleştirme ve serbestleştirme (*deregulation*) hareketleri, Uruguay Raund'u sonrası artan ticari serbestlik, Dünya Ticaret Örgütü'nün ortaya çıkışı, bölgesel serbest ticari alanların oluşması (NAFTA, Avrupa Birliği) bu fırsatların kaynakları olarak ortaya çıkmıştı. Bütün bunlar küreselleşmeyi hızlandıran itici güçler oldu. Bunların en önemli sonucu, gümrük duvarlarının arkasında korunaklı olarak duran ulusal pazarların, gümrük duvarlarının yıkılması ile küresel rekabete açık hale gelmesi oldu.

Diğer bir itici güç ise teknoloji alanında yaşanan devrim oldu. 1980'ler bilgisayar endüstrisinin yükselişine ve mikroelektronikte hızlı bir büyümenin yaşanmasına tanıklık etti. Ancak dijital devrimin etkileri iş dünyası tarafından 1990'larda tam olarak hissedildi. Bir yandan enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki patlama, diğer yandan yeni dünya düzeninin oluşması sektörleri yeniden yapılandıran radikal bir dönüşüm, ürün yaşam eğrisini kısaltan hızlı bir değişime ve hiper rekabetçi bir ortamın doğmasına yol açtı. Ayrıca, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren görülen karmaşık ekonomik çevre, risk yönetimini gerektiren danışmanlık, sigorta, finans gibi hizmet alanlarının güçlenmesine ve hizmet sektörünün büyümesine yol açtı. Bu durum 1980'lerden sonra işletmeleri esnek üretime zorladı ve buna bağlı olarak da işletmeleri öz yetenekleri üzerine yoğunlaşma ve geri kalan fonksiyon ve hizmetleri ise dış kaynak kullanımı ile sağlama yoluna itti.

Söz konusu siyasi ve teknolojik değişimlerin etkisiyle 1990'lardan sonra yeni bir dönemin, yönlendirici nitelikleriyle bilgi ekonomisi döneminin oluştuğu söylenebilir.

Bu tarihten sonra endüstriyel dünyanın post-endüstriyel dünya olma yolunda yeni kurum ve süreçlerle geniş kapsamlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu süreç, ürünlerin yerini hizmetlerin aldığı, gelişmiş ülkelerin emek-yoğun işleri emeğin ucuz olduğu ülkelere transfer ederek bilgi-yoğun hizmetlere yöneldiği, işgücü profiline mavi yakalılardan beyaz yakalılara doğru kaydığı, makine teknolojisinin yerine bilgi-iletişim teknolojisine yükseldiği, küreselleşmenin önü alınmaz bir trend haline geldiği, küresel rekabet koşullarının ekonomik sınırları ortadan kaldırarak ulus-devleti ve Keynezyen refah ekonomilerini gözden düşürdüğü gelişmeleri kapsamaktadır (Özcan ve Barca, 2008).

b. Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejileri Anlayışının Stratejik Düşüncenin İlerlemesine Katkısı

Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı strateji geliştirmede hareket noktasının, rekabet stratejileri anlayışının önerdiği sektörel güçler yerine, işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler olması gerektiğini ileri sürer. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı, dış çevre güçlerinin işletmenin stratejik başarısı üzerindeki etkisini inkar etmemekle beraber, asıl belirleyici faktörlerin işletmenin içerisinde geliştirilen ve dolayısıyla da işletmeye özgü olan insan, finansal, teknolojik vs. kaynakların entegrasyonundan oluşan temel yetkinlikler olduğunu ileri sürer.

İçsel faktörlerin mi, yoksa dışsal faktörlerin mi stratejik kararlara temel oluşturması gerektiği stratejik düşüncenin ilk döneminden bu yana hep tartışılmaktadır (Belohlav, 1996). 1960-1980 arasında, stratejik kararları yönlendirmede sektörel güçlerin ve işletme içi kaynak ve kabiliyetlerin etkilerinin dengeli bir biçimde eşit etkiye sahip olduğu düşünülmüştü. 1980-1990 arasında bu denge yerine, sektörel güçlerinin rekabet avantajı yaratmada ve korumada etkisinin daha büyük olduğu ileri sürülerek, pazar odaklı bir anlayış ön plana çıkmaya başladı. Bu anlayış çerçevesinde, stratejik kararlar almada izlenilecek yol, sektörel yapı oluşturan ana güçlerden hareket ile bunlara karşı nasıl rekabetçi bir pozisyon geliştirilmesi gerektiğine karar verilmelidir görüşü ağırlık kazandı. 1990'dan günümüze, "dışarıdan içeriye" doğru yönetilmesi gereken stratejik karar süreci yerine "içeriden dışarıya" doğru bir yol izlemenin rekabet avantajı elde etme ve süreklileştirme bakımından daha gerçekçi olacağı ileri sürülmeye başlandı.

Temel yetkinliklere dayalı bu yeni anlayış çerçevesinde, işletmenin hangi sektörlerde faaliyet göstermesi ve bu sektörlerde nasıl bir rekabet stratejisi izlemesi gerektiği gibi temel stratejik kararların dayanak noktası, sektörün çekiciliği veya kar potansiyeli değil, söz konusu sektörün çekiciliğini ve potansiyelini işletme lehine rekabet avantajına dönüştürecek ve bunu devam ettirecek işletme içi kaynak ve kabiliyetler (temel yetkinlikler) olmalıdır görüşü öne sürüldü. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, stratejik kararlarda asıl ağırlık verilmesi gereken, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılan temel yetkinlikleri olmalıdır. Temel yetkinlik, bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında, onlardan daha iyi yaptığı, müşteriler tarafından takdir edilen, taklit edilmesi uzun zaman alan ve önemli kaynak tahsisleri gerektiren becerileridir. Bu özellikleri nedeniyle işletmeye kimlik kazandı-

ran bir fonksiyona sahiptirler ve işletmenin müşteriler nezdinde rakiplere tercih edilmesinin de neden(ler)ini oluştururlar.

Altmış yıllık ilerlemeler sonucunda gelinen aşama göz önüne alındığında, işletme stratejisinin odağının iç çevresindeki kaynak ve kabiliyetlerinin yönetilmesi olmalıdır fikri öne çıkmaktadır. Çünkü Hamel ve Prahalad'ın (1994) ileri sürdüğü üzere, pazar pozisyonu üzerinden yürütülen rekabet, uzun maraton yarışının ancak son yüz adımını oluşturur. Diğer bir ifade ile pazar rekabet savaşının yapıldığı nihai aşamadır. O aşamadan önceki uzun hazırlık süreci pazar arenasındaki başarıyı büyük ölçüde belirleyecektir. Elbette savaşın yürütüldüğü pazarın şartları göz ardı edilemeyecek önemdedir ve stratejik karar sürecinde muhakkak değerlendirilmesi gerekir. Ancak, temel yetkinliklere dayalı düşüncenin öncülerinin öne sürdüğü üzere, asıl önemli olan o şartların kendisi değil, şartların işletme lehine yönetilmesidir.

Dış çevrede her zaman fırsatlar ve tehditler doğar; önemli olan fırsatların ve tehditlerin doğması değil, o fırsatlardan kimlerin yararlanacağı ve kimlerin olumsuz etkilerini bertaraf ederek yola daha güçlü bir şekilde devam edeceğidir. Kimlerin fırsatlardan yararlanacağı veya tehditleri bertaraf edeceği ise, kimlerin hazırlıklı ve yetkin, kaynak ve kabiliyet tabanının müsait olduğuna bağlı olacaktır. Diğer bir ifade ile son aşamaya, yani pazardaki rekabet manevralarına odaklanmak stratejik önemde bir hataya yol açabilir. Asıl olan, o rekabetçi manevraların arkasındaki süreci yönetmektir. Böylece pazardaki yarış, işletmenin temel yetkinlikleri ile yönetilen sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

Temel yetkinliklere dayalı okulun sözcüleri, dış çevrede doğan

fırsatların kimler tarafından yararlanılabileceği tartışmasından bir adım daha ileri giderek şunu ileri sürmektedirler: Artık günümüzde dışsal fırsatlar üzerine kurulu stratejiler uzun vadede başarı doğurmamaktadır. Eskiden dışsal fırsatlardan yararlanan girişimcilik (entrepreneurship) anlayışı yaygın ve sonuç getiren bir yaklaşımdı. Bunun yerine günümüzde rekabet üstünlüğüne götüren yeniliklere dayalı fırsatların işletme içerisinde geliştirilmesi bir zorunluluk olarak görünmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik başarı için artık dışsal girişimcilik yerine içsel girişimcilik (intrapreneurship) zorunlu hale gelmiştir. İçsel fırsatlar her işletmenin yararlanabilmesine açık olmadığı gibi aynı zamanda işletme tarafından çeşitli mekanizmalar ile uzun vadede korunabilmektedir de (örneğin, patent gibi yasal mekanizmalar veya taklit zorlukları gibi nedenlerden dolayı).

İçsel girişimcilik, işletme içi yenilikçilik kapasitesinin artırılması, bilginin yönetilmesi, entelektüel sermayenin aktifleştirilmesi, yenilikçi kurum kültürünün oluşturulması gibi yönetsel beceri ve bütün bunları destekleyecek örgütsel yapı ve sistemleri gerektirmektedir. Bu da işletmede çalışan herkesin fiziki katkıdan daha çok fikri katkı sunmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, bilgi ve bilgi yönetimine ilişkin çalışmalar temel yetkinliklere dayalı stratejik yönetim anlayışının özünü oluşturur.

c. Temel Yetkinliklere Dayalı Stratejileri Anlayışının Strateji Geliştirme Yöntemine İlişkin Önerisi:

Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışının nasıl strateji geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerdiği genel çerçeve ve adımlar, stratejik planlama ve rekabet stratejileri yaklaşımlarında olduğu kadar net değildir. Bunun temel nedeni, henüz geliştirilme sürecinin devam etmesi ve birçok kişi tarafından ele alınmasından kaynaklanan dağınıklık gösterilebilir. Bununla birlikte, temel yetkinlikler anlayışının öncülerinden biri olan Grant (1991), strateji geliştirmenin şu adımlarda gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir:

1. Kaynak ve Kabiliyetlerin Analizi: Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışına göre kaynak ve kabiliyetler strateji geliştirmenin ana eksenini oluştururlar. Dolayısıyla, strateji geliştirmeye kaynak ve kabiliyetlerin analizi ile başlamayı önerirler. Grant'a (1991: 118-120) göre bir işletmenin *kaynakları* "üretim araçları, tek tek iş görenlerin yetenekleri, patentler, marka adları dahil üretim sürecindeki girdileri;" *kabiliyetleri* ise "söz konusu kaynakların hep birlikteki takım çalışmalarının sonucunda yapabilecekleridir." Diğer bir ifade ile kaynaklar bir işletmenin "sahip" olduğu bireysel varlıkları, kabiliyetler ise bunların ortak iş "yapma" yeteneğini ifade eder. Barney'in (1991) işaret ettiği gibi, bütün kaynak ve kabiliyetler stratejik başarı yaratmak bakımından eşit öneme sahip değildir. Ancak sınırlı sayıda kaynak ve kabiliyetler sürdürülebilir üstün başarı doğurabilir. Dolayısıyla, stratejik öneme sahip olan ve olmayan kaynak ve kabiliyetleri ayırmak strateji geliştirmede en önemli çalışma olacaktır. O halde sorulması gereken; stratejik kaynak ve kabiliyetleri, stratejik olmayanlardan ayıran temel nitelikler nelerdir?

Bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin stratejik nitelikteki temel yetkinlikler (core competence) olarak değer-

lendirilebilmesi için şu özellikleri göstermeleri gerekir (Hamel ve Heene 1994):

- Bir yetkinlik yeteneklerin entegrasyonu olmalıdır. Çünkü temel bir yetkinlik bir tek veya bağımsız yetenek ve teknolojilerden değil, bunların birlikte oluşturduğu bir sentezin sonucunda ortaya çıkar.
- Bir yetkinlik bir varlıktan daha öte canlı bir organizma gibi olmalıdır. Çünkü temel bir yetkinlik muhasebe anlamında bir "varlık" değil; yetkinlik bir aktivite, düzensiz öğrenmenin birikimsel (kümülatif) bir sonucudur.
- Yetkinlikler müşteri algılamasına dayanan önemli bir "yarar" sunmalıdır. Çünkü müşteriler tarafından takdir edilen bir yarar sunmadıkları zaman stratejik öneme kavuşmazlar.
- Yetkinlikler rakiplerden farklılaşmayı sağlamalıdır. Çünkü herkes tarafından sahip olunan veya kolay taklit edilebilen bir yetenek, yetkinlik olarak görülemez.
- Yetkinlikler yeni pazarlara açılabilmek için köprü fonksiyonu görmelidir. Çünkü bir sektörde geliştirilen yetkinlik başka sektörlerde açılmaya olanak sağlar.

Bu özellikleri gösteren ve işletmenin sahip olduğu temel yetkinlikleri belirlemek strateji geliştirmede hareket noktası olacaktır.

2. Kaynak ve Kabiliyetlerin Değerlendirilmesi: Değerlendirme, strateji geliştirme bağlamında kaynak ve kabiliyetlerin gelir (rant) sağlama potansiyellerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Stratejik bakımdan işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin getirisi iki anahtar faktöre bağlıdır: Kaynak ve kabiliyetlerin

işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği ve kaynak ve kabiliyetlerinden sağladığı gelirlerin işletme tarafından sahiplik ve kontrol yeteneği. Uzun vadede rekabet avantajı ve ona bağlı gelirler, kaynak ve kabiliyetlerin değerinin erozyona uğraması veya taklit edilmeleri nedeniyle azalır. Kaynak ve kabiliyetlerin uzun vadede gelir sağlayıcılığı;

(i) dayanıklılık derecelerine (bu da erozyona uğrama veya eskimeye karşı olan dirençlerine ve yenilenme yönetimine bağlı olacaktır),

(ii) şeffaflık derecelerine (rekabet avantajını sağlayan kaynak ve kabiliyetlerin rakipler tarafından belirlenmesi ve kopyalanmasındaki zorluklara bağlı olacaktır),

(iii) transfer edilebilirlik derecelerine (işletmeye özgünlükleri vb. nedenlerle rakipler tarafından girdi pazarlarından satın alınmalarına bağlı olacaktır) ve

(iv) taklit edilebilirlik derecelerine (pazarlardan satın alınmayınca rakipler işletme içerisinde yatırımlar yoluyla rekabet avantajı sağlayan kaynak ve kabiliyetleri geliştirmeye çalışır) bağlı olacaktır.

Stratejik kararlarda asıl ağırlık verilmesi gereken, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılan temel yetkinlikleri olmalıdır. Temel yetkinlik, bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında, onlardan daha iyi yaptığı, müşteriler tarafından takdir edilen, taklit edilmesi uzun zaman alan ve önemli kaynak tahsisleri gerektiren becerileridir.

Rekabet avantajını sürdürülebilirlik değerlendirmesinden sonra kaynak ve kabiliyetlerin sağladığı gelirlerin işletme tarafından sahiplik ve kontrol yeteneği değerlendirilmesi yapılır. Esas itibarıyla sahiplik ve kontrol, mülkiyet haklarının (property rights) tanımlanamadığı durumlarda gelir tahsisi sorunundan kaynaklanmaktadır. İşletme; patentler, yayın hakları, marka isimleri, ticari sırlar vb. soyut varlıklara sahip olmakla birlikte mülkiyet haklarının açık bir tanımından yoksun olabilir. İnsan kaynakları bakımından

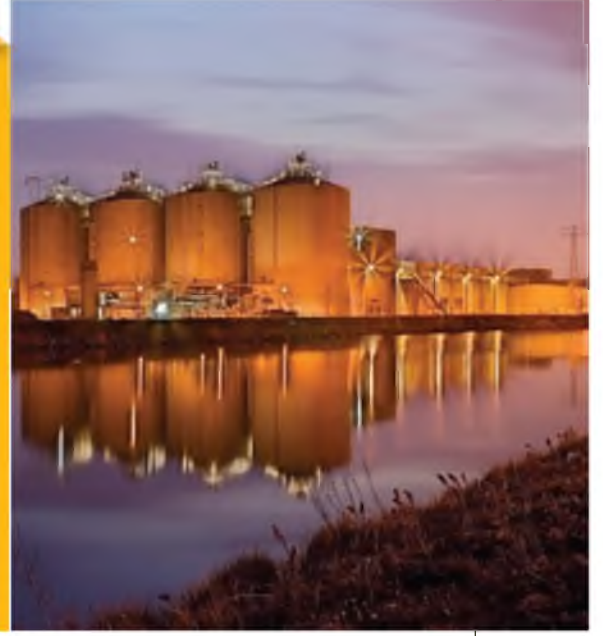
bu, iki büyük soruna yol açar: İşletmenin sahip olduğu teknoloji ile iş görenlerin oluşturduğu insan sermayesi arasındaki net ayrımın yapılamaması ve iş görenler ile yapılan hizmet sözleşmeleri üzerindeki kontrolün sınırlılıkları. İşletme kabiliyetleri insan kaynağına bağlıdır ve insan kaynağının nitelikleri rekabet avantajı elde etme ve sürdürmede anahtar rol oynar. Ancak, insan kaynağına yatırımlar yoluyla niteliklerinin artırılması bir yandan onlara bağımlılığı ve dolayısıyla onların pazarlık gücünü artırmakta, diğer yandan ise işgücü piyasalarında değerlerini artırarak işletmeden ayrılmalarına yol açabilmektedir. Dolayısıyla bunların yönetilmesi stratejik önemde bir sorun haline gelmektedir.

3. Stratejilerin Belirlenmesi: İkinci adımdaki değerlendirme sonucu, işletme için dayanıklı, belirlenmesi ve anlaşılması zor, kusursuz transfer edilmesi zor, kolay taklit edilemeyen ve işletmenin sahiplik ve kontrolünün üzerinde açık olduğu en önemli kaynak ve kabiliyetler tespit edilir. Buradan hareketle

yöneticilerin bu çekirdek kaynak ve kabiliyetleri en etkin şekilde kullanımını sağlayacak bir strateji tasarımı yapmaları gerekir. Bu stratejik tasarımda, kaynak ve kabiliyetlerin rekabet avantajını sürdürme, koruma ve geliştirmesini sağlayacak şekilde olması amacı güdülmelidir. Yukarıda değinilen rekabet stratejisinde olduğu gibi sektör yapısı stratejiyi belirlememelidir; tersine, işletmenin sahip olduğu özgün kaynak ve kabiliyetler stratejiyi belirlemelidir. Çünkü günümüzün hızlı değişen dünyasında sektörel yapılar stratejiye uzun vadede güvenli bir temel sunamazlar. Dolayısıyla işletme hangi sektörlerde ve nasıl rekabet etmelidir sorularına, sahip olunan kaynak ve kabiliyetlerine bakarak karar vermelidir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, temel yetkinlik odaklı yaklaşımı ile işletme sadece rakiplerine göre neyi daha iyi yaptığını (güçlü yanları) belirleme ve bunu geliştirmeyi sağlayacak strateji tasarımı gerçekleştirilmeyecek, aynı zamanda hangi yeni sektörlerle açılması gerektiği yönünde de fikirler geliştirecektir.

4. Kaynak Boşluğunun Belirlenmesi ve Kaynak Tabanının Geliştirilmesi: Önceki adımlarda yapılan çalışmalar ile zaman içerisinde kaynak ve kabiliyetleri maksimum getiri sağlayacak şekilde yayacak ve yönetecek stratejik yön ve açılımlar belirlenmiş olacaktır. Dördüncü adımda ise, sadece mevcut kaynak ve kabiliyetlerin maksimum kullanımı için yapılması gerekenlerle yetinmeyip, bir adım daha ileri gidilerek, kaynak tabanının geliştirilmesini sağlayacak yatırım alanlarının belirlenmesi yoluna gidilecektir. Rekabet avantajını süreklileştirmek ve geliştirmek, değişen müşteri istek ve beklentilerine cevap vermek, gelecekte ilerleme sağlanacak yöne doğru hareket etmek ve yeni yatırım alanlarına doğru açılmak için iş-

Pazardaki rekabet manevralarına odaklanmak stratejik önemde bir hataya yol açabilir. Asıl olan, o rekabetçi manevraların arkasındaki süreci yönetmektir. Böylece pazardaki yarış, işletmenin temel yetkinlikleri ile yönetilen sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır.



letmenin sürekli kaynak tabanını geliştirecek yatırımlar yapması kaçınılmazdır. Bütün bunların gerektirdiği kaynak ve kabiliyetler göz önüne alındığında, mevcut durumdaki kaynak ve kabiliyet boşluğunun tanımlanması ve kaynak tabanının nasıl geliştirileceği yönünde tespitlerde bulunması strateji geliştirmenin son adımı olarak belirlenmiş olacaktır.

d. Temel Yetkinliklere Dayalı Strateji Anlayışının Sınırlılıkları ve Eleştirisi:

Temel yetkinliklere dayalı stratejik anlayış sadece sektörler arasındaki kar farklarının nedenini değil, strateji açısından ondan daha önemli olan sektör içerisindeki işletmeler arasında görülen kar farklılıklarını da açıklayarak stratejik düşüncenin gelişmesine çok önemli bir katkı sağladı. Bunun anlamı yöneticiler açısından bakıldığında şöyle ifade edilebilir: Temel yetkinliklere dayalı anlayışın taraftarları hem yatırım kararlarına (sektör tercihine) hem de sektör içerisindeki rekabet stratejisine yön veren ana kriterin "temel yetkinlikler" olması gerektiğini ileri sürerek stratejik yönetimin en önemli iki sorununun çözümü için temel referans ögesini göstermiş oldular. Bununla temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışının öncüleri, rekabet stratejileri anlayışının sektörler ve işletmeler arasındaki başarı farklarının kaynağı nedir sorusuna verdikleri cevabı (dışsal sektörel yapı) ters yüz ederek (içsel kaynak ve kabiliyetler) yeni bir anlayışın gelişmesine yol açtılar. Böylece yöneticiler açısından bakıldığında stratejik tercih alanını da genişletmiş oldular. Çünkü sektörel yapının dışsal bir faktör olduğu göz önüne alındığında stratejik olarak kontrolünün zor ve dolayısıyla stratejik yönetime ana eksen olması tartışılır hale gelmektedir. Diğer bir ifade ile derin bir analiz yapıldığında, rekabet stratejileri anlayışının büyük ölçüde "çevresel determinizmi" esas aldığı görülecektir. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin işletme içi faktörler olarak daha fazla kontrol edilebileceği görüşünü ileri sürerek stratejik tercih ve manevra alanını da genişletmiş oldu.

Rekabet stratejileri anlayışı stratejik düşüncenin gelişmesinde devrim niteliğinde bir ilerleme sağlamasına rağmen, yukarıda belirtildiği üzere çok kritik olan şu soruya cevap vermede yetersiz kalmıştı: Rekabet yoğunluğunun en çok yaşandığı stratejik gruplar içinde yer alan işletmelerin rekabet stratejilerinin temel dayanağı ne olmalıdır? Temel yetkinlik anlayışının savunucuları, rekabet stratejileri anlayışının açıklamakta yetersiz kaldığı bu sorunun da cevabını vererek önemli bir açılım daha yaptılar: İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler (temel yetkinlikler). Böylece temel yetkinliklerin hem sektör tercihi hem de sektör içi ve stratejik grup içi rekabette belirleyici olduğu ileri sürüldü.

Ancak, kaynaklara dayalı okul olarak ünlenen bu yaklaşımın en büyük eksikliği, şu kritik soruya yanıt vermekte yetersiz kalmasıdır: İşletmeler gerçekten temel yetkinliklerini nasıl belirleyebilir ve bu yetkinliklerini nasıl yönetebilirler? Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı, temel yetkinliklerin kapalılık (*tacitness*), komplekslik (*complexity*), ticarileştirilememe (alınip satılamama - *untradable*) ve özgünlük (*specificity*) gibi karakteristikleri nedeniyle taklit edilmeyi önlediği ve böylece üstün başarının uzun vadede sürdürülebilmesine olanak sağladığı fikrine dayanmaktadır (Barney, 1991). Bu karakteristikleri nedeni ile yetkinlikleri ortaya çıkaran kaynaklar/süreçler veya o yetkinliğe yol açan gerçek nedenlerin ne olabileceği konusunda belirsizliğin kaçınılmaz olacağı ve dolayısıyla taklit edilemeyece-

ği ileri sürülmektedir. Taklit edilemezlik açısından oldukça iyi bir açıklama sunsa da aynı açıklama bu okulun en büyük eksikliğini de oluşturmaktadır. Çünkü eğer, Lippman ve Rumlet'in (1982) öne sürdüğü üzere "nedensel belirsizlik" (*causal ambiguity*) hem rakipler hem de temel yetkinliğe sahip olan işletmeler için söz konusu ise, o zaman sadece rakipler taklit etmede yetersiz kalmayacak, aynı zamanda işletmeler de yetkinliği geliştirme ve yönetmede yetersiz kalacaktır. Bu bağlamda, temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı teorik ve akademik açıdan ortanın üstünde gerçekleşen ve uzun vadede taklit edilemeyen başarının açıklamasında önemli bir katkı sunsa da işletme yöneticileri açısından, stratejik olarak yönetilmesi gereken temel yetkinliklerin nasıl yönetilebileceği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla hem bilim insanları hem de işletme yöneticileri açısından stratejik açıklama ve uygulamalarda merkezi konumdaki temel yetkinlik kavramının yüksek belirsizlikler içermesi ya da ne olduğunun tam olarak açıklanamaması, bu düşüncenin en önemli eksikliğini oluşturmaktadır.

Bir diğer nokta, yukarıda belirtildiği üzere temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışına göre kaynak ve kabiliyetlerin kapalılık, komplekslik ve özgünlük gibi karakteristikler taklit edilmeyi önler ve böylece işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürmesine yardımcı olur; fakat aynı zamanda bu karakteristikler yenilik yapmayı, öğrenmeyi, bilgi transferini de yavaşlatır. Taklit edilemezliğin faydalarının ne zaman yenilik yapamamaya ağır basacakları belli değildir. Örneğin McEvily ve Charakravarty (2002), teknolojik bilginin komplekslik ve kapalılığının, ürün geliştirmede büyük ilerlemeler sağlandığında taklide karşı korumada yararlı olduğunu, fakat küçük ilerlemeler sağlandığında ise taklide karşı korumadığını iş dünyasından elde ettiği bulgular ışığında ortaya koymuştur. Aynı araştırmada, teknolojik bilginin tasarım özgünlüğünün küçük ilerlemelerin taklidini geciktirdiği bulunmuştur. Yönetilmeye çok izin vermeyen, yavaş oluşan, katılıklar (*rigidities*) oluşturan ve çoğu zaman rutinler şeklinde görülen yetkinlikler, 2000'li yıllarda rekabetin ve gelişmelerin bir adım önde olanları için önemli sorunlara da yol açabilecekleri göz ardı edilmemelidir.

Stratejik yönetim alanındaki elli yıllık ilerleme göz önüne alındığında, düşüncenin değişmesine ve gelişmesine yol açan ana dinamiğin teorik arayışlar olmaktan daha çok değişen çevre şartlarının olduğu görülmektedir. Rakiplerine göre daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde gideceklerdir.

SONUÇ

Stratejik yönetim alanındaki elli yıllık ilerleme göz önüne alındığında, düşüncenin değişmesine ve gelişmesine yol açan ana dinamiğin teorik arayışlar olmaktan daha çok değişen çevre şartlarının olduğu görülmektedir. Bu beklenen bir durum olarak görülebilir, çünkü strateji alanı doğası gereği çevredeki değişikliklere son derece duyarlı olmayı gerektirmektedir. Bu da düşünsel ilerlemenin zihinsel egzersizlerden daha çok çevreye uyum sağlamanın gerektirdiği mücadelenin sonucunda ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değişen çevre şartlarına paralel olarak strateji anlayışları da önemli ölçüde değişmektedir. Stratejik an-

layıştaki değişim ise stratejinin nasıl formüle edilmesi gerektiğine yansımaktadır.

Buradan çıkarılabilecek genel bir sonuç, önümüzdeki zamanlarda değişen çevre şartlarına bağlı olarak yeni strateji anlayış ve formülasyonlarının gündeme gelebileceğini beklemek olabilir. Yö-

neticiler açısından bakıldığında ise önemli olan, bu değişimin yönünü önceden görebilmek veya hızlı bir şekilde haberdar olmak olacaktır. Çünkü artık, günümüzde ve gelecekte başarılı olmanın sırrı ve bunu süreklileştirmenin yolu, nereden bakılırsa bakılsın öğrenme yarışına kaymaktadır. Rakiplerine göre daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde gideceklerdir. O halde, önümüzdeki dönemlerde yönetime yön verecek stratejik anlayışların ne olabileceğinin şimdiden izini sürmek, gelecek ve başarı odaklı stratejik düşünme ve davranma için gerekli görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ackoff, R.L., 1983, *Beyond Prediction and Preparation*, *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 59-69.
- Andrews, K.R., 1965, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H.I., 1965, *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- Barca, M., 2005, "Stratejik Düşüncenin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, No. 2, 7-38.
- Barca, M., Dil, E., Zengin, H. and Hızıroğlu, M., (2008) "The Evolution of Strategic Execution: Past, Present, and Future: Lessons for Managers", *Fourth International Strategic Management Conference*, Sarajevo, pp. 617-628, 19-21 June.
- Barney, J.B., 1991, *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Bell, D., 1973, *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New York.
- Bhatt, G.D., 2001, *Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No1: 68-75.
- Bhatt, G.D., 2002, *Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge*, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No1: 31-39.
- Davidson, M., 1995, *The Transformation of Management*, London: Macmillan Press.
- Grant, R.M., 2001, *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford: Blackwell Business.
- Grant, R.M., 1991, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Spring, sh. 114-135.
- Hamel, G. and Heene, A., 1994, *Competence-Based Competition*, Ney York: John Wiley & Sons.
- Hammer, M. and Champy, J. 1993, *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Business.
- Hammer, M., 1996, *Beyond Reengineering*, New York: Harper Business.
- Hay, M. ve Williamson, P., 1991, *The Strategy Handbook*, Cambridge, MA.: Blackwell Business.
- Kurtulmuş, N., 2001, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul:İz Yayıncılık.
- Lippman, S.A. and Rumelt, R.P., 1982, *Uncertain İmatability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, Autumn, pp. 418-438.
- McEvily, S. And Chakravarthy, B., 2002, *The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge*, *Strategic Managment Journal*, Vol. 23, pp. 285-305.
- Mintzberg, H., 1987, *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*, Cilt. 87, No. 4: 66-75.
- Moore, J.I, 1992, *Writers on Strategy and Strategic Management*, London: Penguin Books.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- O'Shannasy, T., 1999, *Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm*, RMIT Business, No. WP 99/20 (November 1999), School of Management.
- Özcan, K. ve Barca, M., 2008, *Sanayiden Bilgiye Toplum*, Ekonomi ve İşletmeler, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H., 1982, *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row.
- Porter, M.E. 1991, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M.E., 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, Cilt. 68, No. 3: 79-91.
- Senge, P.M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Century Business, London.
- Şimşek, Hasan, 1997, *Paradigmalar Savaşı ve Kaostaki Türkiye*, İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Slywotzky, A.J. and Morrison, D.J., 1998, *The Profit Zone*, Wiley.
- Stevens, C., 1996, *The Knowledge-driven Economy*, *The OECD Observer*, Vol.200: 6-10.
- Wack, P., 1985a, *Scenarios: Uncahrtd Waters Ahead*, *Harvard Business Review*, September/october, pp. 73-89.
- Wack, P., 1985b, *Scenarios: Shooting the Rapids*, *Harvard Business Review*, November/december, pp. 139-150.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P., 2003, *Structure and Structural Dimensions for Knowledge-Based Organizations*, *Measuring Business Excellence*, Vol.7, No.1: 51-62.



ZOR SARTLARDA SADECE GÜÇLÜ OLAN KAZANIR



Konya Yolu 23. Km TR 06831 Gölbaşı/Ankara Tel: 0312 484 08 00 Fax: 0312 484 14 36
www.pimakina.com.tr


PI MAKINA®

Büyüteç

Dünyada ve Türkiye’de Yabancı Sermaye Yatırımlarının Ekonomik Etkileri

Prof. Dr. Gülden Ülgen

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İKTİSAT FAKÜLTESİ

GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomik kalkınması açısından yatırımların, özellikle de sabit sermaye yatırımlarının önemli bir payı bulunmaktadır. Ülkenin yüksek bir gelişme hızı elde edebilmek için yeterli kaynağı yok ise -yani yatırımlarını finanse edecek yeterli tasarruflara sahip değilse- ortada iki çözüm yolu bulunmaktadır; bunlardan birincisi dış borçlanma, ikincisi de yabancı sermaye girişidir.

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma çabalarında başarıya ulaşabilmeleri için “tasarruf açığı” ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Zira tasarruf, kalkınma için gerekli olan yatırımları finanse ettiği için, bu ülkelerin gelişmesinde en önemli dar boğazdır.

Ekonomik kalkınma genelde ya ülkede üretim faktörleri miktarındaki artıştan kaynaklanmakta ya da teknolojiye meydana gelen

gelişmeler dolayısıyla ortaya çıkmaktadır. Ekonomik kalkınmada yatırım çok önemli bir unsurdur. Ancak bunun kadar önemli diğer bir unsur da teknolojik gelişmedir. Bu doğrultuda küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte dünyada da sermaye hareketleri hız kazanmış ve büyüklüğü artmıştır. Günümüzde sermaye hareketlerinde yoğunlukla sermayenin bol ve getirisinin az olduğu bölgelerden, daha kıt ve getirisinin fazla olduğu bölgelere doğru bir yönelim söz konusu olmaktadır. Sermaye hareketleri ve yabancı sermaye yatırımları, doğrudan yabancı sermaye yatırımı ve portföy yatırımı şeklinde olabilmektedir.

Yabancı sermaye bir ülkedeki mevcut sermaye stokuna, başka ülkenin sahipliğini ifade etmektedir. Doğrudan yatırımlar, sermaye ile birlikte teknoloji ve işletmecilik bilgisini de berabe-

rinde getirmektedir. Doğrudan yatırım bir ülkede firmayı satın almak veya yeni kurulan bir firma için kuruluş sermayesini sağlamak ya da mevcut bir firmanın sermayesini arttırmak yoluyla o ülkede bulunan firmalar tarafından, diğer bir ülkede bulunan firmalara yapılan ve kendisiyle birlikte; teknoloji, işletmecilik bilgisi ve yatırımcının kontrol yetkisini de beraberinde getiren yatırımdır.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının bir ülkeye girmesinde etkili olan temel faktörleri; iç pazarın büyüklüğü ve büyüme hızı, istikrarlı yatırım ortamı, nitelikli işgücüne erişim ve bölgesel pazarlara giriş imkanı olarak saymak mümkündür.

Yabancı sermaye yatırımları, yatırımın yapıldığı ev sahibi ülke ekonomisi üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Bunlar; üretim, istihdam, gelir, fiyat, ödeme-



Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınma çabalarında başarıya ulaşabilmeleri için “tasarruf açığını” ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Zira tasarruf, kalkınma için gerekli olan yatırımları finanse ettiği için, bu ülkelerin gelişmesinde en önemli dar boğazdır.

ler dengesi, ekonomik gelişme ve genel refah gibi etkilere sahiptir. Bu etkilerden bazıları ülke ekonomisine katkı sağlarken, bazıları da ekonomiye külfet yüklemektedir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının temel etkisi, ev sahibi ülkenin milli gelirine olan net katkısıdır. Çünkü doğrudan yabancı sermaye ülke içinde üretimde bulunmaktadır. Bu üretim miktarı da ülkenin gayrisafi milli hasılsına dahil olmaktadır.

Bu nedenle ulusal kalkınmayı finanse etmede etkin bir araç olan doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekme konusunda ülkeler arasında son derece şiddetli bir rekabetin hüküm sürdüğü görülmektedir. Bunun için ülkeler yabancı sermaye ile ilgili farklı düzenleme ve uygulamalara gitmekte, yabancı sermaye rejimlerini daha fazla liberalize etme çabalarını arttırmaktadırlar.

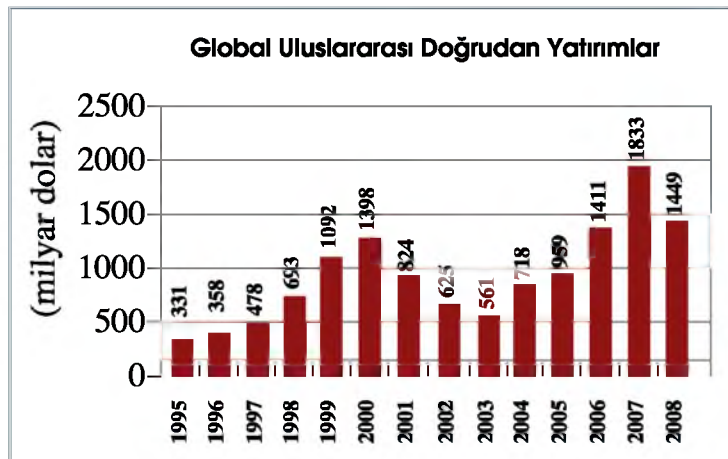
DÜNYADA YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ GELİŞİMİ

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının dünya çapında bir gelişim göstermesi 20. yüzyılın başlarına kadar gitmekle beraber, esas önemli gelişmesi II. Dünya Savaşı sonrasında rastlamaktadır. Dünya ekonomisinin küreselleşme yönünde hız kazanmasında uluslararası doğrudan yatırımlar sürükleyici güç olarak en başta gelen aktör olmuşlardır. 1980'lerin başından bu yana dünya doğrudan yabancı sermaye yatırım akışlarının hızı, dünya üretim ve ticaretinin artış hızından daha yüksek olmuştur. Bütün dünya çapında özellikle 1990'lı yıllar doğrudan yabancı sermaye girişlerinin hemen her yıl yeni bir rekor kaydetmesine tanık olmuştur. 1990 yılında 209 milyar dolarlık doğrudan yabancı sermaye yatırımının 2000 yılında 1.4 trilyon dolara, 2007 yılında 1.8 trilyon dolara, 2008 yılı itibariyle de bir önceki yıla göre yüzde 21 azalarak 1.4 trilyon dolar seviyesine dönüş yaptığı görülmektedir.

Bu türden yatırımların gelişmekte olan ülkelere yönelik önemli bir sıçrama yapması ise 1960'lı yıllardan sonra olmuştur. Bu ülkeler grubu 1960'lı yılların başında 2 milyar dolarlık

doğrudan yabancı sermaye yatırımı alırken; 1980 başlarında bu rakam ortalama 20 milyar dolara yaklaşmıştır. Bu trend 1990 başlarında yıllık ortalama 30 milyar doları geçerek hızlı bir yükseliş kaydetmiş, 2003 yılına gelindiğinde 172 milyar dolarlık bir düzeye ulaşmıştır. 2008 yılında ise Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (UNCTAD) tarafından yayınlanan verilere göre doğrudan yabancı sermaye girişi 1.4 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bunun 840 milyar doları gelişmiş ülkelere, geri kalanı ise gelişmekte olan ülkelere yönelik olmuştur.

Şekil: 1



Kaynak: UNCTAD

Tablo:1

UNCTAD Global Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2008 Yılı Geçici Verileri

Bölge/Ülke (Milyar Dolar)	2007	2008	Değişim (%)
Dünya	1833,3	1449,1	-21,0
Gelişmiş Ülkeler	1247,6	840,1	-32,7
Avrupa	848,5	562,3	-33,7
AB	804,3	557,4	-30,7
Avusturya	30,7	12,9	-58,0
Belçika	40,6	17,1	-57,9
Çek Cumhuriyeti	9,1	11,4	25,3
Danimarka	11,2	14,7	31,3
Finlandiya	8,5	-6,3	-174,1
Fransa	158	114,3	-27,7
Almanya	50,9	26	-48,9
Macaristan	5,6	3,4	-39,3
İrlanda	30,6	-6,1	-119,9
İtalya	40,2	2,3	-94,3
Hollanda	99,4	29,5	-70,3
Polonya	17,6	16,2	-8,0
Romanya	9,8	10,6	8,2
İspanya	53,4	57,3	7,3
İsveç	21	36,5	73,8
İngiltere	224	109,4	-51,2
ABD	232,8	220	-5,5
Japonya	22,5	17,4	-22,7
Gelişmekte Olan Ülkeler	499,7	517,7	3,6
Afrika	53	61,9	16,8
Mısır	11,6	10,9	-6,0
Fas	2,6	2,4	-7,7
Güney Afrika	5,7	12	110,5
Latin Amerika ve Karayipler	126,3	142,3	12,7
Arjantin	5,7	7,3	28,1
Brezilya	34,6	41,7	20,5
Şili	14,5	17,8	22,8
Kolombiya	9	10,9	21,1
Meksika	24,7	20,7	-16,2
Peru	5,3	7,4	39,6
Asya ve Okyanusya	320,5	313,5	-2,2
Batı Asya	71,5	56,3	-21,3
Türkiye	22	16,4	-25,5
Güney, Doğu ve Güney Doğu Asya	247,8	256,1	3,3
Çin	83,5	92,4	10,7
Hong Kong (Çin)	59,9	60,7	1,3
Hindistan	23	36,7	59,6
Endonezya	6,9	5,5	-20,3
Malezya	8,4	12,9	53,6
Singapur	24,1	10,3	-57,3
Tayland	9,6	9,2	-4,2
Geçiş Ekonomileri	85,9	91,3	6,3
Rusya Federasyonu	52,5	61,7	17,5
Ukrayna	9,9	9,7	-2,0

Kaynak: www.yased.org.tr

Uluslararası doğrudan yatırım girişlerine bakıldığında, 2007 yılında dünya genelinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken ülkeler ABD ve İngiltere'dir. Gelişmekte olan ülkeler açısından bir değerlendirme yapıldığında ise Çin altıncı sıradaki yeri ve çektiği 84 milyar dolarlık yatırım ile başta gelmektedir.

Tablo:2

En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Çeken İlk 10 Ülke

2007	2006	Ülke	Miktar (milyar \$)
1	1	ABD	232,8
2	2	İngiltere	224,0
3	3	Fransa	158,0
4	6	Kanada	108,7
5	32	Hollanda	99,4
6	4	Çin	83,5
7	8	Hong Kong, Çin	59,9
8	12	İspanya	53,4
9	10	Rusya Fed.	52,5
10	7	Almanya	50,9

Kaynak: www.yased.org.tr

Aynı durumu gelişmekte olan ülkeler açısından değerlendirdiğimizde Tablo 2'den de görüleceği üzere 40.6 milyar dolar ile Belçika ilk sırada yer alırken, onu 40.4 milyar dolar ile İsviçre izlemektedir. Yine aynı tabloya göre Türkiye 22.0 milyar dolarlık giriş ile dünya genelinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken 23. ülke olmuştur.

Tablo:3

En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Çeken Gelişmekte Olan İlk 10 Ülke

2007	2006	Ülke	Miktar (milyar \$)
11	5	Belçika	40,6
12	13	İsviçre	40,4
13	9	İtalya	40,2
14	21	Brezilya	34,6
15	41	Avusturya	30,7
16	218	İrlanda	30,6
17	19	Meksika	24,7
18	22	Suudi Arabistan	24,3
19	15	Singapur	24,1
20	18	Hindistan	23,0
23	17	TÜRKİYE	22,0

Kaynak: www.yased.org.tr

Uluslararası doğrudan yatırım çıkışları açısından en büyük uluslararası doğrudan yatırımcılar olarak ABD ve İngiltere başta gelirken, gelişmiş ülkelerin geçtiğimiz yıl doğrudan yatırımların yüzde 85'ini yaptığı görülmektedir.

Tablo:4

En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Yapan Gelişmiş Ülkeler

2007	2006	Ülke	Miktar (milyar \$)
1	1	ABD	313,8
2	5	İngiltere	265,8
3	2	Fransa	224,7
4	4	Almanya	167,4
5	3	İspanya	119,6
6	11	İtalya	90,8
7	8	Japonya	73,5
8	12	Kanada	53,8
9	10	Hong Kong, Çin	53,2
10	38	Lüksemburg	51,6

Kaynak: www.yased.org.tr

Gelişmekte olan ülkeleri uluslararası doğrudan yatırım çıkışları açısından değerlendirdiğimizde ise gelişmekte olan ülkeler ve geçiş ekonomileri 2007 yılında 304 milyar dolarlık dış yatırım yapmışlardır. Bu ülkeler arasında Hong Kong, Rusya, Çin dikkat çekmektedir. Türkiye ise aynı dönem itibarıyla 2.1 milyar dolarlık dış yatırımı ile dünya genelinde 50. sırada yer almaktadır.

Tablo:5

En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Yapan Gelişmekte Olan Ülkeler

2007	2006	Ülke	Miktar (milyar \$)
11	6	İsviçre	51,0
12	7	Belçika	49,7
13	14	Rusya Fed.	45,7
14	16	İsveç	37,7
15	25	Avusturya	31,4
16	9	Hollanda	31,2
17	15	Avustralya	24,2
18	23	İng.Virjin Ad.	22,6
19	17	Çin	22,5
20	19	İrlanda	20,8
50	53	TÜRKİYE	2,1

Kaynak: www.yased.org.tr

2007 verilerine göre toplam uluslararası doğrudan yatırım stoğu 15.2 trilyon dolara ulaşmıştır. Bunun 2093.1 milyar doları ABD'ye 1347.7 milyar dolarlık kısmı ise İngiltere'ye ait olup, en fazla uluslararası doğrudan yatırım stoğuna sahip ülke durumundadırlar.

Tablo:6

En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Stoğu Olan Gelişmiş Ülkeler

2007	2006	Ülke	Miktar (milyar \$)
1	1	ABD	2093,1
2	2	İngiltere	1347,7
3	4	Hong Kong, Çin	1184,5
4	3	Fransa	1026,1
5	5	Belçika	748,1
6	7	Hollanda	673,4
7	6	Almanya	629,7
8	9	İspanya	537,5
9	8	Kanada	520,7
10	10	İtalya	364,8

Kaynak: www.yased.org.tr

Gelişmekte olan ülkelere Hong Kong, Brezilya, Çin, Rusya, Meksika, Singapur ve Türkiye en fazla doğrudan yatırım stoğuna sahip ülkelerdir. Gelişmekte olan ülkelerin payı yüzde 38 olup, Türkiye 145.6 milyar dolarlık stoğu ile 21. sırada yer almaktadır.

Tablo:7

En Fazla Uluslararası Doğrudan Yatırım Stoğu Olan Gelişmekte Olan Ülkeler

2007	2006	Ülke	Miktar (milyar \$)
11	15	Brezilya	328,5
12	11	Çin	327,1
13	12	Rusya Fed.	324,1
14	13	Avustralya	312,3
15	18	İsviçre	278,2
16	14	Meksika	265,7
17	16	İsveç	254,5
18	17	Singapur	249,7
19	19	İrlanda	187,2
20	20	Danimarka	146,6
21	25	TÜRKİYE	145,6

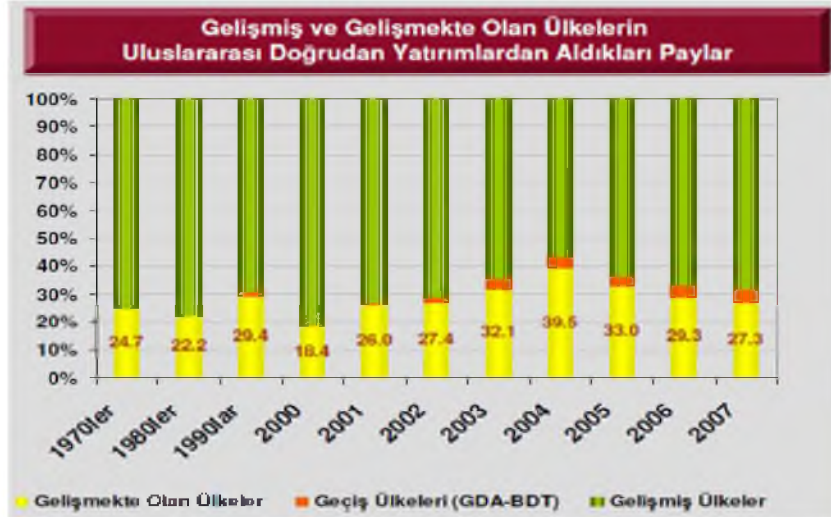
Kaynak: www.yased.org.tr

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından bir değerlendirme yapıldığında 2007 yılı itibarıyla uluslararası doğrudan yatırımlar gelişmiş ülkelerde yüzde 33'lük bir artışla 1248 milyar dolara, gelişmekte olan ülkelere yüzde 21'lik artışla 500 milyar dolara, geçiş ekonomilerinde ise yüzde 50 oranında artış ile 86 milyar dolara ulaşmış bulunmaktadır.



Şekil.2

Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Uluslararası Doğrudan Yatırımdan Aldıkları Paylar

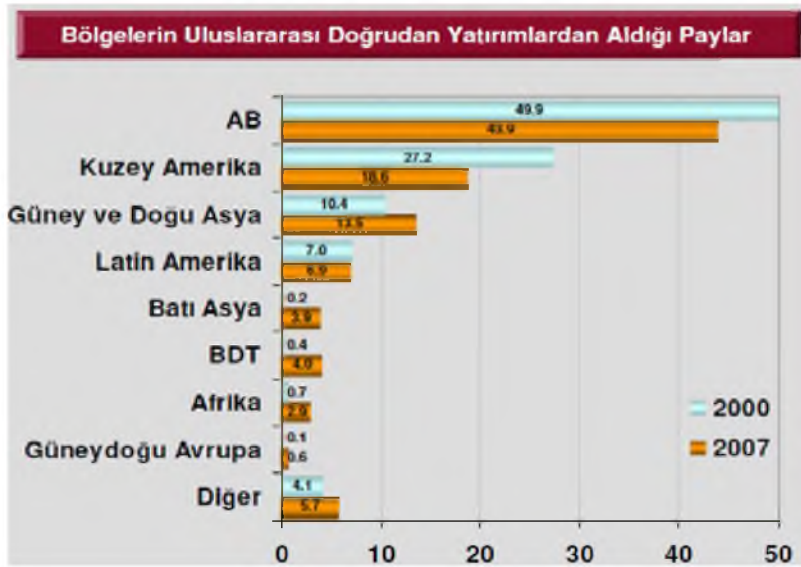


Kaynak: UNCTAD 2008 raporu

Aşağıdaki veriler doğrultusunda bölgesel dağılıma bakıldığında; gelişmiş bölgelerin doğrudan yatırımlardan aldığı payın azaldığı, buna karşın gelişmekte olan bölgelerin payının arttığı görülmektedir.

Şekil.3

Bölgelerin Uluslararası Doğrudan Yatırımdan Aldığı Paylar



Kaynak: UNCTAD 2008 raporu

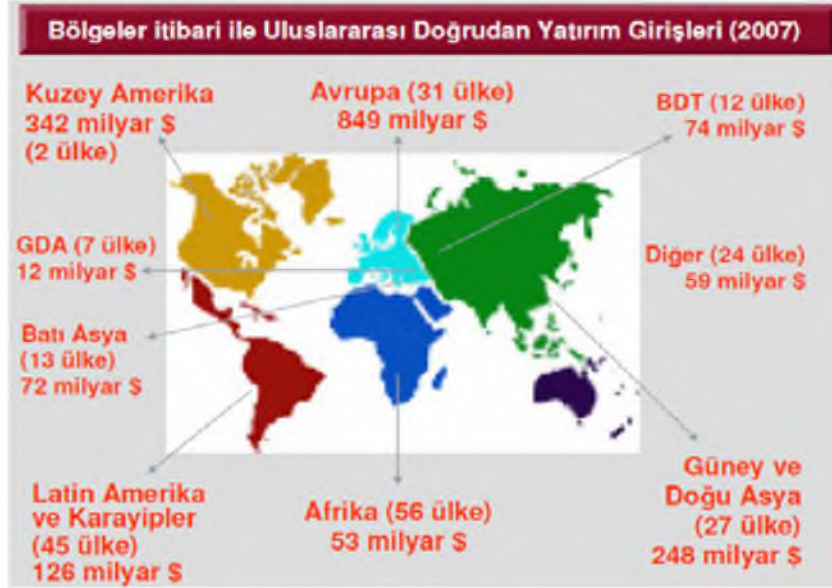
Uluslararası doğrudan yatırım girişlerinin bölgesel dağılımını incelediğinde Avrupa'nın en fazla pay alan bölge olduğu, gelişmekte olan bölgeler arasında ise Güneydoğu Asya'nın öne çıktığı görülmektedir. UNCTAD raporuna göre Türkiye, Batı Asya ülkeleri arasında yer almakta ve 2007 yılı itibarıyla ikinci sırada bulunmaktadır.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının temel etkisi, ev sahibi ülkenin milli gelirine olan net katkısıdır. Çünkü doğrudan yabancı sermaye ülke içinde üretimde bulunmaktadır. Bu üretim miktarı da ülkenin gayrisafi milli hasılasına dahil olmaktadır.



Şekil.4

Bölgeler İtibari ile Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri



Kaynak: UNCTAD 2008 raporu

2008 yılında da 200 milyar doların üstünde bir tutarla ABD'nin geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi en fazla UDY çeken ülke olduğu ve İngiltere ve Fransa'nın 100 milyar doların üzerinde UDY girişleri ile 2. ve 3. sırada yer aldığı görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler arasında ise Çin, 90 milyar doların üzerinde bir giriş ile geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi başta gelen ülke olmuştur. Rusya ve Hong Kong (Çin) ise aldıkları 60 milyar dolar seviyesindeki girişler ile takip etmektedir.

2008 yılında, UDY girişleri, gelişmiş ülkelerde yüzde 33 azalırken, gelişmekte olan ülkelerde ise yüzde 3,6 artış görülmüştür. Bölgesel olarak baktığımızda ise ABD'de düşüş yüzde 5'te kalırken, AB ülkelerinde yüzde 30 düşüş görülmüş, gelişmekte olan bölgeler arasında önde gelen Güneydoğu Asya'da ise yüzde 3 artış görülmüştür. Türkiye'nin de aralarında olduğu Batı Asya bölge-

sinde girişler, dünya geneline paralel olarak yüzde 21 azalırken, Türkiye'nin bölgesinde en fazla UDY çeken ülke olması beklenmektedir.

Yine bu ilk geçici verilere göre, 2008 yılında sınır ötesi birleşme ve satın alma (B&S) işlemlerinde ise yüzde 28 düşüş olduğu tahmin edilmektedir. 2007 yılının ikinci yarısında global finansal krizin sinyalleri alınmaya başlamasına rağmen, 2007 yılı toplam 4.5 trilyon doları aşan bir değer ile global B&S işlemlerinin yeni bir zirveye ulaştığı bir yıl olmuştur. Bunun 1.6 milyar dolarlık bölümü ise sınır ötesi B&S işlemlerinden kaynaklanmıştır. 2008 yılında ise krizin etkilerinin derinleşmesi ile pek çok ilan edilen anlaşmanın iptal edildiği ve işlemlerin toplam değerinin 2005 yılından bu yana en düşük seviyeye geri döndüğü bir yıl yaşandı. Bu değer 1.2 milyar dolarının sınır ötesi anlaşmalardan kaynaklandığı tahmin edilmektedir. Sınır ötesi B&S işlemlerinin en çok gerçekleştiği ülkeler yine ABD ve İngiltere olurken, gelişmekte olan ülkelerdeki yüzde 15 artışa karşılık gelişmiş ülkelerde yüzde 33 düşüş yaşandığı gözlenmektedir.

Tablo.8

Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (Milyar Dolar)	2007	2008*	Değişim (%) (2007 / 2008)
Gelişmiş Ülkeler	1247,6	840,1	-32,7
Avrupa	848,5	562,3	-33,7
AB	804,3	557,4	-30,7
ABD	232,8	220	-5,5
Gelişmekte Olan Ülkeler	499,7	517,7	3,6
Afrika	53	61,9	16,8
Latin Amerika	126,3	142,3	12,7
Asya ve Okyanusya	320,5	313,5	-2,2
Geçiş Ekonomileri (Güneydoğu Avrupa ve BDT)	85,9	91,3	6,3
Dünya - Toplam	1833,3	1449,1	-21,0

Kaynak: www.yased.org.tr

Kaynak: UNCTAD, * geçici veriler

TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ GELİŞİMİ

Türkiye'ye yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımları bakımından 1980 başları tarihi bir milat olmuştur. Bu dönemde gerçekleştirilen 24 Ocak 1980 reform programı, sadece içe dönük ithal ikame sanayileşme stratejisinden dışa açık büyüme ve sanayileşme stratejisini hedeflemekle kalmamış, aynı zamanda başlattığı kapsamlı bir liberalleşme programının bir parçası olarak doğrudan yabancı sermaye yatırımları alanında da önemli bir değişimi öngörmüştür. Yeni programın devreye sokulmasıyla birlikte DYS girişlerini hızlandıracak idari ve yasal düzenlemeler yapılmıştır. 25.01.1980 tarihinde Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Yabancı Sermaye Dairesi, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü ismi ile önce 1991'de Devlet Planlama Teşkilatı'na, 1994'de ise Hazine Müsteşarlığı bünyesine alınmıştır. 1954 tarihli 6224 sayılı Yabancı Sermaye Kanunu'na 24 Ocak sonrası süreçte 1986, 1992 ve 1995'te önemli değişiklikler getirilmiş, böylece mevzuat liberalleşme yönünde mesafe almıştır. Bununla beraber, 17 Haziran 2003'de 4875 sayılı "Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu" yeni yasal çerçeveyi belirlerken, doğrudan yabancı sermayeye yönelik yatırım ortamının daha da gelişmesine imkan vermiştir.

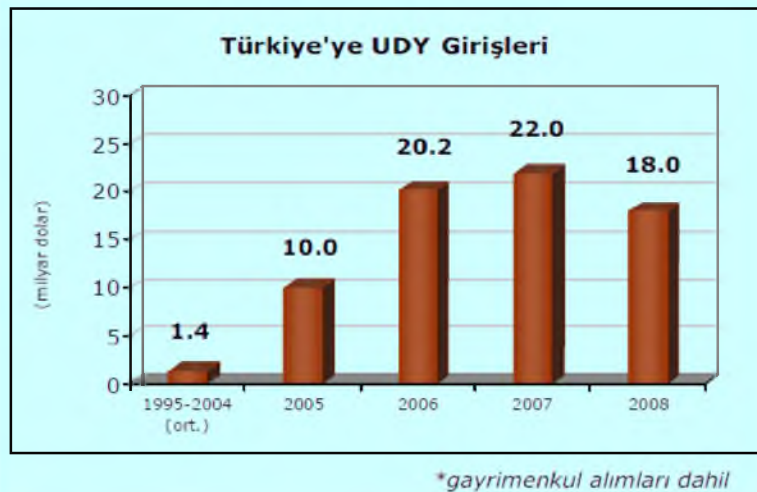
Türkiye, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının yıllık girişleri bakımından 1980 başlarına kadar önemli bir performans ortaya koymamıştır. DYS yatırımlarının 1980 öncesinde oldukça düşük düzeyde kalmasında, bu dönemde Türkiye'deki yatırımlarla ilgili makroekonomik ortam ve 1970 sonlarına kadar izlenen korumacı ticaret rejiminin önemli payı vardır. Ayrıca, 1980 öncesi hükümetlerin çoğunun, devlet teşebbüslerinin ulusal ekonomideki artan rolünden yana olmalarının da DYS girişlerinin düşük kalmasında etkisi büyük olmuştur. En eski verilerin mümkün olduğu tarih olan 1971'deki toplam DYS stoku, 300 milyon dolardır. 1970-80 döneminde Türkiye'ye yıllık DYS girişi hiçbir zaman 100 milyon doları aşmamış ve 1979 sonundaki toplam DYS stoku yaklaşık 1.1 milyar dolar civarında olmuştur. Halbuki 1970-80 döneminin diğer gelişmekte olan ülkelerden Endonezya, İspanya ve Meksika'da yıllık ortalama DYS girişi sırasıyla 194, 573 ve 716 milyon dolar olmuştur. 1980'li yıllarda DYS girişleri önceki dönemlere göre önemli artış göstermiştir. Bununla beraber, 855 milyon dolar olan 1989 yılı hariç, 1988'e kadar yıllık fiili girişler yaklaşık 150 ile 500 milyon dolar arasında değişmiştir.

1989 yılı sonunda DYS yatırımları stoku 4.4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. DYS girişlerinin yıllık ortalama girişlerindeki esas önemli artış 1990'lı yıllarda gerçekleşmiş ve 1990-99 döneminde yıl başına fiili giriş 1 milyar dolara yaklaşmıştır. 1999'daki toplam stok ise 25 milyar dolara ulaşmıştır.

2000'li yıllara gelindiğinde yabancı sermaye girişlerinde artışlar kaydedildiği görülmektedir. 2000 yılında 982 milyon do-

lar iken, 2005'te 10.031 milyon dolara yükselen yabancı sermaye yatırımları 2008 yılında 17.985 milyar dolara yükselmiştir. Bu süreç içerisinde de 2006 ile 2007 yıllarında rekor bir seviyeyi yakalamış (2006'da 20.185 milyon dolar, 2007'de 22.046 milyon dolar), bu durum gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki artışın üzerinde gerçekleşmiştir. Türkiye 2006 yılında ilk kez dünyada en fazla UDY çeken ilk 20 ülke arasında 17. sırada yer almış, 2007 yılında da bu sıralamada gerileyerek 23. sıraya gelmiştir. Türkiye 2006 yılında gelişmekte olan ülkeler arasında 5. sırada yer alırken, 2007 yılında ise bu kategoride 9. sıraya gerilemiştir. Türkiye'de 2006 ve 2007 yıllarında 20 milyar dolar seviyesinde gerçekleşen UDY girişleri, dünya genelinde yaşanan düşüşe paralel olarak yüzde 18 oranında düşerek 18 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılında Türkiye'ye 18 milyar dolarlık UDY girişinin, 14.7 milyar dolarını net doğrudan yabancı sermaye girişleri, 2.9 milyar dolarlık kısmını ise yurtdışında yerleşik kişilerin gayrimenkul alımları oluşturmuştur.

Şekil.5



Kaynak: TCMB

Tablo.9

Türkiye'de Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (Fili Girişler) (Milyon \$)

	2004	2005	2006	2007	2008	Ocak-Şubat	
						2008	2009
Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Toplam (Net)	2.785	10.031	20.185	22.046	18.187	1.818	1.480
Uluslararası Doğrudan Sermaye	1.442	8.190	17.263	19.120	15.250	1.300	1.080
Sermaye (Net)	1.092	8.134	16.982	18.393	14.876	1.193	1.012
Giriş	1.190	8.535	17.639	19.136	14.911	1.200	1.013
Çıkış	-98	-401	-657	-743	-35	-7	-1
Diğer Sermaye*	350	56	281	727	374	107	68
Gayrimenkul (Net)	1.343	1.841	2.922	2.926	2.937	518	400

*Uluslararası Sermayeli Firmaların Yabancı Ortaklarından Aldıkları Kredi

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı.

2008 yılına ilişkin veriler incelendiğinde toplam doğrudan yabancı yatırımların 2007 yılına göre yüzde 18,4 düştüğü görülmektedir. Bu durumun devam edeceği ve tüm dünya ülkelerini etkileyen krizin de etkisiyle 2009 yılında ülkemize giren doğrudan yabancı yatırımlarda daha da büyük düşüslere neden olacağı düşünülmektedir.

Tablo 10:

Doğrudan Yabancı Yatırımların Bileşenleri (Milyon \$)

	2007	2008	Değişim (%)
Uluslararası Doğrudan Yatırımlar Toplam (Net)	22,046	17,985	-18,4
Uluslararası Doğrudan Sermaye	19,120	15,048	-21,3
Sermaye (Net)	18,393	14,674	-20,2
Giriş	19,136	14,709	-23,1
Çıkış	-743	-35	-95,2
Diğer Sermaye*	727	374	-48,5
Gayrimenkul (Net)	2926	2937	0,3

*Uluslararası Sermayeli Firmaların Yabancı Ortaklarından Aldıkları Kredi

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı verileriyle tarafımdan düzenlenmiştir.

2008 yılının uluslararası doğrudan yatırım girişi bileşenleri 2007 verileri ile incelendiğinde yukarıda da ifade edildiği gibi doğrudan yatırımlarda yüzde 18,4'lük düşüş yaşandığı görülmektedir. Aynı dönemi sermaye girişi açısından değerlendirdiğimizde yüzde 23,1'lik bir gerilemenin varlığı göze çarpmaktadır. Tabloya baktığımızda en yüksek düşüşün yüzde 48,5 olarak "diğer sermaye" başlığı olarak ifade edilen, uluslararası sermayeli firmaların ya-

bancı ortaklarından aldıkları kredi miktarında görülmektedir. Bu durum uluslararası piyasalarda likidite sıkıntısının var olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Buna karşın küresel krizin temel sebebi sayılan Amerika'daki mortgage krizine rağmen ülkemize giren gayrimenkul yatırımlarında küçük miktarda da olsa bir artış görülmektedir.

2008 yılında UDY girişlerinin yüzde 66'sı hizmetler sektörüne olurken, sını sektörler girişlerden yüzde 34 pay almıştır. Sını sektörlerine girişler hemen hemen aynı düzeyde kalırken, hizmet sektörlerine girişlerde yüzde 30 düşüş gözlenmektedir. Son 5 yıldaki girişlere toplu olarak bakıldığında ise girişlerin yüzde 78'inin hizmetler sektöründe gerçekleştiği görülürken, yüzde 22 paya sahip sını sektörlerin alt dallarında ise gıda-içecek-tütün sektörü, kimyasallar ile ana metaller ve metal ürünleri imalatı en fazla giriş alan alanlar olmuştur.

2007 sonu itibari ile 150 milyar doların üzerine çıkan Türkiye'deki UDY stokunun 2008 yılı sonu itibari ile değeri ise 75 milyar dolar olmuştur.

Tablo.11

Türkiye'ye UDY Girişlerinin Sektörel Dağılımı							
Sektörler (Milyon Dolar)	2004	2005	2006	2007	2008	2004-2008 Toplam	Toplam Girişlerde Pay (%)
Tarım, Ormanlık, Balıkçılık	6	7	6	8	44	71	0,1
Sanayi	329	829	2.100	5.113	5.024	13.395	21,9
Madencilik	73	40	122	336	168	739	1,2
İmalat	190	785	1.866	4.210	3.020	10.871	17,8
Gıda, içecek, tütün	78	68	608	766	1.279	2.799	4,6
Kimyasallar	38	174	601	1.100	196	2.118	3,5
Ana metal ve metal ürünleri	6	139	158	515	1.124	1.942	3,2
Elektrik, gaz, su	66	4	112	567	1.036	1.785	2,9
Hizmetler	855	7.699	15.533	14.015	9.641	47.743	78,0
Finans	69	4.018	6.957	11.662	5.756	28.462	46,5
Ulaştırma, Depo, Haberleşme	639	3.285	6.696	1.116	169	11.905	19,4
Toptan ve Perakende Ticaret	72	68	1.166	169	2.064	3.539	5,8
İnşaat	3	80	222	285	764	1.354	2,2
Gayrimenkul, Kiralama, İş Faal.	3	29	99	560	652	1.343	2,2
Toplam Giriş	1.190	8.535	17.639	19.136	14.709	61.209	100,0
Toplam Stok (Kümülatif)	38.523	71.305	95.073	157.540	74.756	-	-

Kaynak: TCMB

2008 yılında UDY girişlerinin ülkelere dağılımına bakıldığında İngiltere ve Lüksemburg yüzde 15'erlik payları ile toplam girişlerin üçte birinin kaynağı olmuşlardır.

Tablo.12

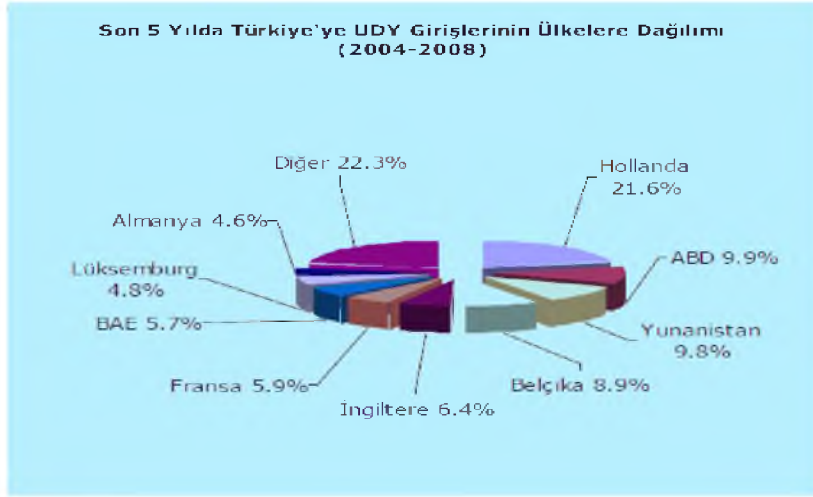
Türkiye'ye UDY Girişlerinde Başlıca Yatırımcı Ülkeler							
	2007	UDY Girişi (milyon dolar)	Pay		2008	UDY Girişi (milyon dolar)	Pay
1	Hollanda	5.443	28,4	1	İngiltere	2.281	15,5
2	ABD	4.212	22,0	2	Lüksemburg	2.074	14,1
3	Yunanistan	2.360	12,3	3	Hollanda	1.778	12,1
4	Almanya	954	5,0	4	S. Arabistan	1.244	8,5
5	İngiltere	702	3,7	5	Almanya	1.050	7,1
6	Portekiz	701	3,7	6	ABD	859	5,8
7	Kazakistan	613	3,2	7	İspanya	825	5,6
8	İspanya	583	3,0	8	Yunanistan	778	5,3
9	Lüksemburg	583	3,0	9	Fransa	682	4,6
10	Brezilya	467	2,4	10	Avusturya	559	3,8
	Diğer	2.518	13,2		Diğer	2.579	17,5
	Toplam	19.136	100,0		Toplam	14.709	100,0

Kaynak: TCMB

Türkiye'ye yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımları bakımından 1980 başları tarihi bir milat olmuştur. Bu dönemde gerçekleştirilen 24 Ocak 1980 reform programı, sadece içe dönük ithal ikame sanayileşme stratejisinden dışa açık büyüme ve sanayileşme stratejisini hedeflemekle kalmamış, aynı zamanda başlattığı kapsamlı bir liberalleşme programının bir parçası olarak doğrudan yabancı sermaye yatırımları alanında da önemli bir değişimi öngörmüştür.

Türkiye'ye UDY girişlerinin dağılımına son 5 yıllık dönemde toplu olarak bakıldığında ise girişlerin yüzde 76'sının Avrupa ülkelerinden, yüzde 10'unun Kuzey Amerika'dan, yüzde 9'unun Körfez ülkelerinden kaynaklandığı görülmektedir. Avrupa ülkeleri arasında Hollanda son 5 yıllık girişlerdeki yüzde 22 payıyla, Kuzey Amerika'da ABD yüzde 10 payla ve Körfez bölgesinde ise Birleşik Arap Emirlikleri yüzde 6 payla bölgelerinde başta gelen ülkeler olmuşlardır.

Şekil.6



Kaynak: TCMB

2008 yılında gerçekleşen 14.709 milyon dolarlık yatırımın 11.103 milyon dolarlık kısmı Avrupa Birliği ülkelerinden gerçekleşmiştir. Bu durum toplam doğrudan yatırımlarda yüzde 75,4'lük

oran ile Avrupa Birliği ülkelerinin önemli bir paya sahip olduğunu ifade etmektedir. 2007 yılı verilerine göre bu oran yüzde 66 düzeyinde bulunmaktadır. Tabloda dikkat çekici unsurlardan biri de ABD'den ülkemize giren doğrudan yatırımlarda 2007 yılına göre önemli bir düşüş yaşanması durumudur. 2007 yılında yüzde 22'lik oran, 2008 yılı itibariyle yüzde 5,8 düzeyine inmiş bulunmaktadır. Buna karşın Asya ülkelerinden doğrudan yatırım girişlerinde 2007 yılına göre artış yaşandığı görülmektedir. 2007'de yüzde 7,3'lük oran, 2008 yılında yüzde 16 düzeyine yükselmiştir.

Tablo 13

Doğrudan Uluslararası Yatırım Girişlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

Ülke	2004	2005	2006	2007	2008	Ocak-Şubat	
						2008	2009
AB Ülkeleri	1.027	5.006	14.489	12.600	11.298	661	941
Almanya	73	391	357	954	1.217	116	89
Fransa	34	2.107	439	368	685	37	3
Hollanda	568	383	5.069	5.443	1.755	334	126
İngiltere	126	166	628	702	2.294	49	30
İtalya	14	692	189	74	222	15	23
Diğer AB Ülkeleri	212	1.267	7.807	5.059	5.125	110	670
Diğer Avrupa Ülkeleri (AB Hariç)	6	1.646	85	373	290	29	13
Afrika Ülkeleri	--	3	21	5	82	8	--
A.B.D.	36	88	848	4.212	863	194	17
Kanada	61	26	121	11	24	5	--
Orta -Güney Amerika ve Karayipler	--	8	33	494	60	1	--
Asya	60	1.756	1.927	1.405	2.292	302	30
Yakın ve Orta Doğu Ülkeleri	54	1.678	1.910	608	2.132	273	12
Körfez Ülkeleri	43	1.675	1.783	311	1.911	194	4
Diğer Yakın ve Ortadoğu Ülkeleri	11	2	3	196	96	52	--
Diğer Asya Ülkeleri	6	78	17	797	160	29	18
Diğer Ülkeler	--	2	115	36	2	--	12
Toplam	1.190	8.535	17.639	19.136	14.911	1.200	1.013

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

Doğrudan yatırım girişlerinin 2008 yılı verileri doğrultusunda sektörlerimize göre dağılımı incelendiğinde; tablo 11'e göre 2008 yılındaki 14.709 milyon dolarlık yatırımın 5.756 milyon dolarlık kısmı mali aracı kuruluşlardan kaynaklanmış olup; toplam yatırımlar içinde bu oranın yüzde 39,1'lik bir paya denk geldiği görülmektedir. (2007 yılı verileri ile bu oran yüzde 60 düzeyindedir). Bu

oranı 3.820 milyon dolar ve yüzde 25,9 oran ile imalat, 2.064 milyon dolar ve yüzde 14'lük oran ile toptan ve perakende ticaret sektörleri izlenmektedir.

Tablo14

Uluslararası Sermayeli Firmaların Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	1954-2003	2004	2005	2006	2007	2008	Ocak-Şubat		(Şirket Sayısı)
							2008	2009	1954-2009
							Toplam		
Tarım, Avcılık, Ormanlık ve Balıkçılık	108	30	34	46	51	60	9	10	339
Madencilik ve Taşocakçılığı	105	31	51	49	82	93	14	12	423
İmalat Sanayi	1.596	349	407	448	498	459	99	61	3.818
Gıda Ürünleri ve İçecek İmalatı	164	51	39	45	37	33	3	8	377
Tekstil Ürünleri İmalatı	188	52	67	51	50	20	5	1	429
Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı	195	42	36	38	56	47	11	5	419
B.Y.S. Makine ve Teçhizat İmalatı	124	23	27	52	46	44	6	2	318
Motorlu Kara Taşıtı,	125	18	20	16	19	21	5	2	221
Diğer İmalat	800	163	218	246	290	294	69	43	2.054
Elektrik, Gaz ve Su	74	15	10	43	77	115	12	10	344
İnşaat	223	127	322	418	498	382	60	37	2.007
Toptan ve Perakende Ticaret,	2.282	797	722	780	827	802	154	115	6.325
Oteller ve Lokantalar	636	77	167	202	212	226	39	29	1.549
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama Hizmetleri	491	209	229	269	298	300	50	42	1.838
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	117	6	19	48	41	44	9	3	278
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	445	225	503	683	860	692	113	73	3.481
Diğer Toplumsal, Sosyal ve Kişisel Hizmet Faaliyetleri	246	82	149	183	185	224	44	25	1.094
Toplam	6.323	1.948	2.613	3.169	3.629	3.397	603	417	21.496

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

Kuruluş türlerine göre uluslararası sermayeli şirketlerin sayısına baktığımızda 2008 verileri doğrultusunda 21.079 adet uluslararası sermayeli şirket ülkemizde faaliyette bulunmaktadır. Yine 2008 itibarıyla 2.695'i yeni, 638'i iştirak, 64'ü de şube olmak üzere toplamda 3.397 firma mevcuttur. 2007 yılı verileri ile karşılaştırıldığında sınırlı miktarda bir düşüş yaşandığı görülmektedir.

2008 yılında 3.397 adet uluslararası sermayeli şirketin, başta toptan ve perakende ticaret sektörü olmak üzere, gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri ile imalat

sanayi sektörlerinde faaliyette buldukları görülmektedir. İmalat sanayinde faaliyette bulunan uluslararası sermayeli şirketlerde kimyasal madde ve ürünleri imalatı birinci sırada yer alırken, bunu B.Y.S. makine ve teçhizat imalatı ile gıda ürünleri ve içecek imalatı izlemektedir.

2008 yılında kayıtlı sermayesi 500.000 doların üzerinde olan 329 adet uluslararası sermayeli şirket, şube kuruluşu ile yabancı ortak iştiraki gerçekleşmiştir. Bu şirketlerin 64 adedi imalat sanayinde, 59 adedi toptan ve perakende ticaret sektöründe, 39 adedi ise gayrimenkul kiralama ve iş faaliyetleri sektöründe faaliyette bulunmaktadır.

2008 yılında kurulan 3.397 adet uluslararası sermayeli şirketin, 1.789 adedi AB ülkeleri, 567 adedi ise Yakın ve Ortadoğu ülkeleri, 548 adedi diğer Avrupa ülkeleri ortaklı şirketlerdir.

Tablo 15

Yıllar İtibariyle Kuruluş Türlerine Göre Uluslararası Sermayeli Şirket Sayısı

Yıl	Yeni	İştirak	Şube	Toplam
1954 - 2002 Birikimli	4,221	871	202	5,294
2003	800	198	31	1,029
2004	1,440	446	62	1,948
2005	2,081	478	54	2,613
2006	2,473	633	63	3,169
2007	2,913	655	61	3,629
2008	2,695	638	64	3,397
Genel Toplam	16,623	3,319	537	21,079

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı

2008 yılı sonu itibariyle 17.160 adet uluslararası sermayeli şirket ve şube kurulmuş olup, 3.919 adet yerli sermayeli şirkete de uluslararası sermaye iştiraki gerçekleşmiştir. Toplamda 21.079 adet uluslararası sermayeli şirket ülkemizde faaliyette bulunmaktadır.

SONUÇ

21. yüzyılda bilgi toplumuna geçiş süreci, tüm dünyada özellikle bilim, teknoloji ve iletişim alanlarında yaşanan gelişmelerle köklü yapısal değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Bu süreçte özellikle de ekonominin yeniden yapılanmasıyla ve uluslararası rekabetin öneminin artmasıyla birlikte verimlilik ve etkinliğin dinamik bir rekabet sürecindeki etkisi ön plana çıkmaktadır. Dünya ekonomisinin küreselleşme sürecine girmesiyle birlikte gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki işbirliği artış göstermektedir. Bu doğrultuda ticareti sınırlayan engellerin azaltılması uluslararası ticaret hacmini genişletirken, teknoloji transferini arttırmakta, finans piyasalarını geliştirmekte, işgücü akımlarını hızlandırmaktadır. Bu yapısal değişimin en önemli araçlarından birisi de gelişmekte olan ülkeler için yabancı sermaye yatırımları olmaktadır. Küreselleşme süreci öncesinde yeterli öneme sahip

olmayan yabancı sermaye yatırımları, günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarına katkı sağladığından, büyük önem arz etmektedir.

2008 yılında uluslararası doğrudan yatırım girişleri gelişmiş ülkelerde yüzde 33 azalırken, gelişmekte olan ülkelerde ise yüzde 3,6 artmış gözükmektedir. Bölgesel olarak baktığımızda ise; ABD’de düşüş yüzde 5’te kalırken, Avrupa Birliği ülkelerinde yüzde 30 düşüş, gelişmekte olan ülkeler arasında önde gelen Güneydoğu Asya’da ise yüzde 3 artış olduğu görülmektedir.

Türkiye’nin de aralarında bulunduğu Batı Asya bölgesinde girişler, dünya geneline paralel olarak yüzde 21 azalırken, Türkiye’nin bölgesinde en fazla uluslararası doğrudan yatırım çeken ülke olması beklenmektedir.

2009 yılında global uluslararası doğrudan yatırım akışlarına ilişkin beklentiler, 2008 yılına göre daha da karamsar bir tabloya işaret etmekte ve 2008 yılındaki yüzde 21 oranındaki düşüşten daha keskin bir düşüşle akışların, 1 trilyon dolar seviyelerine dönmesi olası görülmektedir. 2009 yılı

Küreselleşme süreci öncesinde yeterli öneme sahip olmayan yabancı sermaye yatırımları, günümüzde özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarına katkı sağladığından, büyük önem arz etmektedir.

Dünya ekonomisinin küreselleşme yönünde hız kazanmasında uluslararası doğrudan yatırımlar sürükleyici güç olarak en başta gelen aktör olmuştur.

için GSYİH büyüme tahminlerinin de sürekli negatif yönde revize edildiği bir ortamda, sermaye akışlarında ciddi düşüşler beklemek gerçekçi olacaktır.

B&S işlemlerindeki trendler açısından ise şirketlerin likidite darlığı karşısında değişen yaklaşımları dolayısıyla önümüzdeki üç yılda ortak girişim ve stratejik işbirliklerinin, birleşme ve satın almalara göre daha tercih edilen yöntemler olacağını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda 2009 yılında dünyadaki trende de paralel olarak, B&S işlemlerindeki düşüşün de daha hızlı bir oranda devam etmesi beklenmektedir.

Artan enerji talebi ve yatırım ihtiyacı nedeni ile hem yerel hem uluslararası yatırımcıların ilgisinin yoğunlaştığı enerji sektörü, 2009 ve 2010 yıllarında da en fazla ilginin olacağı sektör olarak görülmektedir. Genel olarak hizmet sektöründe, sağlık, gayrimenkul başta olmak üzere hareketlilik görüleceği, perakende ve finans sektörlerinin de yine ilgi çekmeye devam edeceği öngörülebilir. Bununla birlikte genel eğilim olarak da satın almalarından çok bir-

leşmelerin ön plana çıkacağı, çeşitli sektörlerde konsolidasyonlar gerçekleşeceğini öngörmek mümkündür.

2009 yılında, uluslararası doğrudan yatırımlarda dünyada ve Türkiye’de geçtiğimiz yıl yaşanan yüzde 20 oranındaki düşüşün, en iyimser tahminle bu yıl da yaşanacağı -belki daha da keskin bir düşüş yaşanacağı- beklenmektedir. Bu beklenti, 2009 yılında, global olarak 2008 yılındaki 1,4 trilyon dolar seviyesinden 1 trilyon dolar seviyesine; Türkiye’de ise 2008 yılındaki 18 milyar dolarlık girişten 14 milyar doların altına, 10 milyar dolar seviyesine doğru bir geri dönüş olabileceğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Balasubramanyan, V. N.; "Foreign Direct Investment in Turkey" The Economy of Turkey since Liberalization (der.) S. Togan ve V.N. Balasubramanyan St. Martin's Pres, Inc.,
- DPT - Devlet Planlama Teşkilatı; Temel Ekonomik Göstergeler, Ankara-2008.
- Gunther G.Schulze; The Political Economy of Capital Controls, Cambridge University Pres November.1999
- Insight Yased: Foreign Investors Association of Turkey April-2004 Issue.18
- Insight Yased: Foreign Investors Association of Turkey December-2008 Issue.33
- Insight Yased: Foreign Investors Association of Turkey July-2003 Issue.4
- Insight Yased: Foreign Investors Association of Turkey July-2003 Issue.4
- Insight Yased: Foreign Investors Association of Turkey March-2009 Issue.34
- Insight Yased: Foreign Investors Association of Turkey November-2007 Issue.29
- JBIC -Japan Bank for International Cooperation ; Foreign Direct Investment and Development: Where Do We Stand? JBIC Institute Research Paper, No. 15, 2002.
- OECD ; Trends and Recent Developments in FDI Reports (June 2007)
- TCMB; Yıllık Rapor 2008 Ankara 2009
- Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2006 Raporu; T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü Ankara Şubat.2007
- Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2007 Raporu; T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü Ankara Şubat.2008
- Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2008 Raporu; T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü Ankara Mart.2009
- UNCTAD; United Nations Conference on Trade and Development; World Investment Report. United Nations, New York ve Geneva, 2006
- UNCTAD; United Nations Conference on Trade and Development; World Investment Report. United Nations, New York ve Geneva, 2007
- UNCTAD; United Nations Conference on Trade and Development; World Investment Report. United Nations, New York ve Geneva, 2008

Artık Her Eve Alüminyum Girecek!



izopen

ALÜMİNYUM PENCERE - KAPI SİSTEMLERİ
www.cuhadaroglu.com.tr metal@cuhadaroglu.com





siz **hayal edin**
biz **gerçeğe**
dönüştürelim...



Gimat Toptancılar Sitesi 9.Blok No:245-246-247
06370 Macunköy Yenimahalle / ANKARA
Tel : +90.312 397 15 64 • 397 15 67
Fax: +90.312 397 62 51

www.kralcelik.com
kral@kralcelik.com



KRAL

“Tatlı Bir Buluşma”



Gimat Gıda Toptancıları Sitesi Anadolu Bulvarı 9. Blok No: 246/247 06370 Macunköy / ANKARA / TÜRKİYE
Tel : (0 312) 397 62 49 - 50 • 397 15 67 - Fax: (0 312) 397 62 51
www.kralgida.com • kral@kralgida.com

17 Mart 2009

Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan, ASO I. Organize Sanayi Bölgesi'ni Ziyaret Etti



Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan, 17 Mart 2009 tarihinde AK Parti Sincan Belediye Başkan Adayı Mustafa Tuna ile birlikte Sincan Organize Sanayi Bölgesi'ni ziyaret etti. AK Parti'nin seçim otobüsü ve beraberindeki araç konvoyuyla Hidromek Firması'na gelen Çağlayan, çalışanlara hitaben bir konuşma yaptı.

Çağlayan konuşmasında ekonomik kriz ve AK Parti'nin 6 yıllık icraatlarına ilişkin değerlendirmelerde bulunduktan sonra bir iş makinası kullandı ve çalışanlarla fotoğraf çekti.

Gazetecilerin sorularını da yanıtlayan Çağlayan, ÖTV indirimi üzerine değerlendirmelerde bulundu. Otomotiv sektörünün Türkiye'nin yüz akı olduğunu ifade eden Zafer Çağlayan, otomotivde 22 milyar dolarlık ihracat yapıldığını ve bunun 20 milyar dolarının Avrupa'ya kapadığını kaydetti. Avrupa'da yaşanan ekonomik krizden dolayı otomotiv sektörünün Türkiye'de de zor şartlar içerisinde girdiğini anlatan Çağlayan, kriz nedeniyle sektörün dış pazarını kaybettiğine dikkat çekti.

Türkiye'nin çok kısa bir sürede otomotiv sektöründe dünyanın en önemli liderlerinden biri haline geleceğini kaydeden Çağlayan, sektörde 150 bine yakın bir stok bulunduğunu, bunun yaklaşık 90 bininin otomobil, geri kalanın hafif ticari araçlar, ağır vasıtalar, motosiklet, minibüs olduğunu belirtti. Yapılan ÖTV indiriminin sektöre önemli ölçüde canlılık getirdiğini vurgulayan ve beklenmeyen satış rakamlarının ortaya çıktığını ifade eden Çağlayan, yapılan indirimle 1600 cc'lik araçlarda 3 bin lira civarındaki ucuzlamanın önemli bir rakam olduğunu dile getirdi.

Otomotiv sektöründe şu anki fiyatların yaklaşık 7 yıl geriye gittiğini ve ÖTV indirimiyle hafif ticari araç satışlarında da bir patlama yaşandığını belirten Çağlayan sözlerini şöyle sürdürdü;

"Bir taraftan bankacılık sektörü de devreye giriyor. Bankacılık sektörü ya peşin parayla ya kredilerle bunu destekliyor. Dolayısıyla otomotiv sektöründe topyekün

bir canlılık var." Zafer Çağlayan, ÖTV indiriminde süre uzatımının söz konusu olup olmayacağına ilişkin yöneltilen soru üzerine "Öncelikle üç ayı bir görelim. Biliyorsunuz bu üç aylığına yapıldı. Krizde tabii öngörülerimizle hareket ediyoruz." dedi.

Açıklanan paketin diğer sektörleri de kapsayan, 5.5 milyarlık bir paket olduğunu hatırlatan Zafer Çağlayan, ülke ekonomisinin hareketlenmesi, insanların işini kaybetmemesi, firmaların işletme sermayesi ihtiyacının giderilmesi noktasında açıklanan paketin son derece önemli ve gerekli olduğunu ifade etti.

Beyaz eşya ile elektronik eşya satışlarında da önemli bir talep artışı olduğuna dikkat çeken Çağlayan, bunun sağlanması için Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu'nda da ciddi bir indirim olduğunu, bunun tüketici kredi maliyetlerine düşürücü etkide bulunduğunu anlattı.

Çağlayan şöyle konuştu;

"Bankaların kullandırmış olduğu bu tüketici kredilerinde, kullanıcının sonuna kadar krediyi hangi maliyetle kullanacağı, nasıl kullanacağı ve bu konuda bankaların kendilerine ilan etmiş olduğu kredi miktarlarında kredi kullanmasını sağlayacak olan düzenlemeyi de Sanayi ve Ticaret Bakanlığı olarak Başbakanlığımıza gönderdik. Yönetmeliğin Resmi Gazete'de yayınlanmasıyla beraber bu çerçevede bankaların kullandırmış olduğu tüketici kredilerinde de krediyi kullananın hangi maliyette kullanacağını önceden bankalar bildirecek. Bu talep bankalardan da gelmişti. Haksız rekabet yapıldığını ifade ediyorlardı. Hem bu ortadan kalkacak hem de tüketicilerin bu konuda bilinçlenmesi ve tüketici haklarının korunması noktasında son derece önem arz edecek. Yani şunu söylemeye çalışıyorum; ekonomiye ve ekonominin çarklarının yeniden dönmeye yönelik, istihdamın kaybını önleyecek olan her tür mekanizma ve çalışma, bugüne kadar 4 paket olarak kamuoyuna sunuldu."

Gazetecilerle yaptığı sohbetin sonunda Çağlayan, üzerinde çalıştıkları başka konularında olduğunu, ihtiyaçlar ortaya çıktıkça düzenleme yaptıklarını kaydetti. Zafer Çağlayan, bu çerçevede hafta sonları ve tatil günlerinde elektriği sanayicinin gece tarifesinden kullanacağını belirterek "Bütün hadise küresel krizin etkilerini Türkiye'de en hafife indirmektir. Bu konuda gece gündüz çalışmamız devam ediyor. İhtiyaçlar hasıl oldukça ve bütçe imkanları çerçevesinde tabii ki ihtiyaç ne olursa önümüzdeki günlerde bunları yapacağımızdan kimsenin bir endişesi olmasın." dedi.

Ankaralı Sanayicilerin İran Çıkarması



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in başkanlığında bir grup sanayici İran'ın başkenti Tahran'a ziyaret gerçekleştirdiler. Ziyarete İranlı işadamlarıyla ikili görüşmelerde bulunan Ankaralı sanayiciler çok sayıda işbirliği için ilk adımları da attılar.

Ankara Sanayi Odası'nın, Tahran Ticaret Sanayi ve Madenler Odası'nın daveti üzerine 21-22 Nisan 2009 tarihlerinde Tahran'a gerçekleştirdiği ziyarete, 20'den fazla ASO üyesi firmanın sahibi veya üst düzey yöneticisi katıldı. Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in başkanlık ettiği heyet 21 Nisan'da ilk olarak Tahran Ticaret Sanayi ve Madenler Odası'nda düzenlenen toplantıya katıldı. Büyükelçilik Müsteşarı Volkan Işıkcı ile Ticaret Müşaviri Mehmet Serkan

Buralı'nın da katıldığı ziyarette ilk olarak Oda Başkanı Y. Ale Es Hagh bir konuşma yaptı. İki ülke arasındaki ilişkilerin gelişmesi için bazı adımlar atılması gerektiğini belirten Ale Es Hagh, iki ülke yöneticilerinin de bu ilişkilerin gelişmesini istediğini vurguladı. Dünyanın içinde bulunduğu krizin, İran ve Türkiye'nin birlikte hareket ederek nasıl aşılabileceğini konuşması gerektiğini belirten Ale Es Hagh, Ankara Sanayi Odası'nın ziyaretinin bu konuda bir başlangıç olabileceğine dikkat çekti. Ale Es Hagh, iki ülkenin ticarete Lira ve Riyal'ı ana para olarak kullanabileceğini de ifade ederek, İran Merkez Bankası'nın bu konuda bir çalışması olduğunu da belirtti. Ale Es Hagh, iki ülkenin gerçekleştireceği işbirliğinin, Ortadoğu pazarına yönelik bir açılımı da gündeme getireceğini belirtti.



Tahran Ticaret, Sanayi ve Madenler Odası'nda yapılan toplantı



Özdebir, Tahran Oda Başkanı'na ziyaret anısına bir hediye verdi

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ise bu topraklarda binlerce yıldır devlet kurma kültürüne sahip iki ülkenin temsilcileri olarak bir araya geldiğini belirterek "Tarihin başından beri dünyaya hakim olmak isteyenler önce bu coğrafyaya hakim olmak istediler. Ancak Türkler ve İranlılar bu oyunu bozdu." dedi. İki ülkenin ticaretinin artmasının dostluklarını daha da güçlendireceğine dikkat çeken Özdebir, iki ülke arasındaki 10 milyar dolarlık ticaret hacminin yetersizliğini vurguladı. Türkiye'nin İran'a 2 milyar dolar, İran'ın ise Türkiye'ye 8 milyar dolarlık mal sattığını ifade eden Özdebir, Türkiye aleyhine gerçekleşen dış ticaret hacminin dengelenmesi gerektiğini belirtti. İki ülkenin kendi paraları üzerinden ticaret yapması konusunda önemli çalışmalar yapıldığına dikkat çeken Özdebir, rezerv para olarak kabul edilen doların tüm dünyanın başını belaya soktuğunu ve Türkiye ile İran'ın bu ilişkiyi başlatmasının tüm dünyaya örnek olacağını söyledi. İki ülke arasındaki ticaret hacminde hedefin 20 milyar dolar olduğunu belirten Özdebir, "Siyasetçiler bu iradeyi ortaya koyar ama bunu gerçekleştirecek olan bizleriz. Ticaretin artması, barışın ve dostluğun artmasına da vesile olacaktır. Bu ziyaretimizin iki ülke açısından hayırlara vesile olmasını ve bereket getirmesini diliyorum." diye konuştu.

Toplantıya Tebriz Ticaret ve Maden Odası Başkanı Rahim J. Sadeghian da katılarak kısa bir konuşma yaptı. Konuşmaların ardından Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ile Tahran Ticaret Sanayi ve Madenler Odası Başkanı Y. Ale Es Hagh iki oda arasında bir işbirliği anlaşması da imzaladılar. Daha sonra ikili görüşmelere geçildi. Sektörlerine göre eşleşen firma temsilcileri burada ön görüşmeler yaptılar. Bazı firmalar ise Türk firma temsilcilerini daha sonra kendi işletmelerine davet ederek ikinci görüşmeleri orada gerçekleştirdiler.

Ziyaretin ikinci gününde ise ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve ziyarete katılan tüm işadamları Maliye Bakanlığı Yabancı Yatırımcılar Genel Müdürlüğü'nü ziyaret ettiler. Heyete, Genel Müdür Saman Ghasemi bir brifing verdi. Ziyarete önce ASO Başkanı Özdebir

bir konuşma yaptı ve ziyaret amacı ile temaslar konusunda bilgi verdi. Daha sonra söz alan Ghasemi, Genel Müdürlük olarak amaçlarının yabancı sermaye hareketlerini kolaylaştırıcı çalışmalar yapmak olduğunu vurguladı ve bazı şehirlerde yabancı yatırımcı bölgeleri kurduklarını belirtti. Yabancı yatırımcıların İran'da kurulacak şirketlerin yüzde yüz sahibi olabileceklerini de belirten Ghasemi, bazı bölgelerdeki yatırımlara vergi muafiyetleri uyguladıklarını, ayrıca yabancı yatırımcıların yurtdışından getirdiği makinelerden gümrük almadıklarını ifade etti. Ghasemi, Türk işadamlarının çeşitli sorularını da yanıtladı.



İran Sanayi ve Madenler Bakan Yardımcıları ziyareti

Buradaki toplantının ardından heyetten ayrılan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, önce İran Ticaret Bakan Yardımcısı, ardından da Sanayi ve Madenler Bakan Yardımcılarını ziyaret etti. Özdebir Sanayi ve Madenler Bakan Yardımcısı Afshin Roghany'ye ziyaretinde, İran Sanayi Bakanı'na iletilmek üzere dönemin Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan'ın bir mektubunu da sundu. Özdebir her iki ziyaretinde de ziyaret amaçları hakkında bilgi verdi ve iki ülke arasındaki ticaretin artırılmasını amaçladıklarını vurguladı. Özdebir, "Siyasetçiler anlaşma yapar, işadamları hayata geçirir. İlişkilerimizi geliştirmemiz lazım. Güce ancak zenginlikle ulaşılır. Ankara Sanayi Odası olarak iki ülke işadamları arasında köprü olacağız." dedi.



Yabancı Yatırımcılar Genel Müdürlüğü'nde yapılan toplantı



İran Ticaret Bakan Yardımcısı ziyareti

ASO Başkanı Özdebir, Tahran gezisinde Türkiye'nin İran Büyükelçisi Selim Karaosmanoğlu'nu da ziyaret etti. Özdebir, ziyarette ASO heyetinin temasları hakkında bilgi verdi ve programın gerçekleştirilmesine katkıları nedeniyle tüm Büyükelçilik personeline teşekkür etti.



Türkiye İran Büyükelçisi Selim Karaosmanoğlu



İkili görüşmeler



İkili görüşmeler

Ankara Sanayi Odası ile Tahran Ticaret Sanayi ve Madenler Odası İşbirliği Protokolü

In the name of God
COOPERATION AGREEMENT
 Between
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRIES AND MINES
 And
THE ANKARA CHAMBER OF INDUSTRIES

The Tehran Chamber of Commerce, Industries and Mines (TCCIM) and the Ankara Chamber of Industry (ACI) hereinafter referred to as "Parties", wishing to create the general framework for enabling the development and the diversification of commercial exchanges and economic cooperation on a mutually advantageous basis between the members of the "Parties" hereinafter referred to as "Companies" have agreed to the followings:

1- The parties shall encourage and facilitate actions leading to the promotion and development of commercial exchanges and of economic cooperation between interested companies, in keeping with the laws and regulations in both countries and the international agreements to which they are signatories.

2- The Parties shall endeavor to continuously identify possibilities for the promotion and development of bilateral ties, commercial exchanges and economic cooperation. For this purpose the parties shall, within the limit of their resources, complete market surveys and study etc.

3- In order to implement objectives in the above paragraph 1 and 2, the Parties here upon agree to the followings:

- To exchange business opportunities (export, import, investment, cooperation, tenders).
- To grant direct assistance to companies in the Islamic Republic of Iran and in the Republic of Turkey in order to facilitate business and commercial activities development in the two countries as well as in the third markets.
- To exchange information on the trade fairs and exhibitions organized in Tehran and Ankara and to give the necessary support to the Companies participating in the trade fairs and exhibitions organized in Tehran and Ankara. If possible make projects to organize joint fairs.
- To jointly elaborate yearly Action Plans of activities to be developed under this agreement, to evaluate and analyze the results of this Action of Plans and to establish the necessary measures for the continuous development of the economic relations between the both parties in accordance with this Agreement.
- To jointly decide upon the organization of Bilateral Business Councils between Tehran and Ankara the operation of which will be detailed in Addendums to the present Agreements.
- To encourage and organize, alternatively, meeting and contacts between commercial organizations and private companies, as well as the exchange of train and sector delegations or visits of businessmen from Tehran and Ankara, and to support the organization and implementation of the working programs mutually conceived by the participating Companies.

The date and place of these meetings shall be decided at least two months in advance of a meeting.

a) Top exporting companies list issued by both Chambers, including their full address and their fields of work will be exchanged every year.

b) The Chambers will exchange at least one employee / trainee per year for two weeks time to further increase the relationship between the two Chambers.

c) To take measures for the implementation of this Agreement protecting their mutual interests.

d) Parties will jointly build up an e-commerce, e-learning e-conference section in their Chamber Portal so that both city companies could put buy/ sell adverts and contact addresses to further increase the mutual businesses.

This Agreement shall come into force on the date of its signing.

This Agreement may be extended for successive periods of two years by mutual consent of the Parties and written notification.

This Agreement, or any extension of this Agreement may be denounced by either Party in writing, not less than six months before the date that this Agreement, or any extension of this Agreement to cease its validity.

In case the Agreement ceases to be valid, the Parties may mutually agree to continue those actions taken pursuant to this Agreement, already commenced, but not completed.

Signed in Tehran on 04/21/2009 in two original copies, in English, each has the same validity.

Yahya Aho-Eshagh, President, Tehran Chamber of Commerce, Industries and Mines

Nusretin Özdebir, Chairman, Ankara Chamber of Industry

ASO-TSE Bilgilendirme ve İstişare Toplantısı



Ankara Sanayi Odası'nda, Türk Standartları Enstitüsü bilgilendirme ve istişare toplantısı düzenlendi. 15 Nisan 2009 tarihinde ASO 1. OSB'de yapılan toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, TSE Başkanı Tahir Büyükhelvacıgil, TSE Ürün Belgelendirme Merkezi Başkanı Mehmet Evcı, TSE Personel ve Sistem Belgelendirme Daire Başkanı Mehmet Bozdemir, TSE Gözetim ve Muayene Daire Başkanı Metin Şentürk, TSE Deney Laboratuvarı Merkez Başkanı Fedai Çetin, Ankara Kalibrasyon Müdürü Ayhan Türk, TSE Direktifler Müdürü Mukadder İlhan ile çok sayıda sanayici katıldı.

Toplantının açılışında bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, dünyayla birlikte çok hızlı bir değişim içerisinde giren Türkiye'nin, gerek Dünya Ticaret Örgütü ile yapmış olduğu anlaşmalar gerekse Avrupa Birliği müzakereleri sürecinde Katılım Belgesi ile beraber yapmakla mükellef olduğu çeşitli görevler olduğunu belirtti. Bu görevler nedeniyle ülkemizde ticaretin ve sanayinin yapısında da birtakım değişiklikler gerektiğini kaydeden Özdebir, bunların bir kısmının hukuki düzenlemelerle, bir kısmının da sanayicilerin iş düzenleri ve standartlarını yeniden düzenlemeleri ile gerçekleşeceğini söyledi.

Bu değişimle beraber milli kuruluşumuz olan TSE'ye rakip kuruluşların çıktığını, TSE'nin sadece standartları yazan bir kuruluş olarak tanınması için önünü kesmeye çalışan çeşitli yapılanmalar olduğunu kaydeden Özdebir "Bunların içerisinde mutla-

ka çok düzgün çalışan kuruluşlar olduğu gibi, sadece kağıt üzerinde belge vermek suretiyle bu konuyu istismar eden, dolayısı ile bizim ticaretimizde haksız rekabete sebep olan kuruluşlar da bulunmakta. Onun için bizim her şeyden önce kendi milli kuruluşumuza sahip çıkmamız ve TSE'nin de bizlere sahip çıkması, bizim önümüzü açması gerekiyor." dedi.

Türk Standartları Enstitüsü ile ilgili ASO üyelerinin bir kısmının Çin'den gelen ürünlerin ithalatındaki zorluktan, bir kısım sanayicinin de Çin'den gelen malların ülkemizde serbest dolaşımından şikayet ettiklerine dikkat çeken Özdebir, ASO olarak tüm bu sorunları TSE'ye ilettiklerini, bu dengelerin korunabilmesinin ise çok titiz bir çalışmayı gerektirdiğini söyleyerek TSE'nin elinden geleni yaptığını kaydetti. Bu bağlamda Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Sanayi Bakanlığı'nın da üzerine düşen görevleri olduğunu ifade eden Özdebir, piyasa denetim ve gözetim mekanizmasının ülkemizde ihmal edilen bir konu olduğunu vurgulayarak "Dünya Ticaret Örgütü ve Avrupa Birliği ile yapmış olduğumuz anlaşmalar gereği, sınırlar ticarete teknik engel olmaktan çıkarıldı. Malların serbest dolaşımı prensip olarak kabul edildi. Ancak bunu uygulamaya koyan ülkelerde gelişmiş bir piyasa denetim gözetim mekanizması ile beraber tüketicinin kendi haklarını koruması esas alınmıştır. Burada vatandaşın kendi hakkını araması son derece önemli olduğu gibi, bu hakkı aradığı zaman buna cevap veren, refleks veren mekanizmalar da son derece gelişmiş düzeydedir. Ülkemizde işin

bu ayağı eksik olduğu için sanayiciler olarak bu durumdan önemli oranda mağdur olan taraftarlardan da biriyiz." diye konuştu.

TSE Başkanı Tahir Büyükhelvacıgil ise sanayinin içinden gelen biri olarak sanayicilerin yaşadığı sorunları bire bir yaşadığını, yaptıkları üretim, sağladıkları istihdam sayesinde bu ülkenin var olduğunu, 750 milyar liralık Gayrisafi Milli Hasıla'nın Türk özel sektörünün başarısı olduğunu söyleyerek, bir ülkede fert başına düşen milli gelir arttığı zaman zenginlik ve refahın da yükseleceğini kaydetti.

TSE'nin ülkemizin çok önemli stratejik kurumlarından bir tanesi olduğunu ifade eden Büyükhelvacıgil, "2015'te, 2023'te bu kurum rakipleriyle nerede olacak, biz o farkı kapatabilecek miyiz, nerede olacağız?" diye baktıklarını söyledi. TSE'nin kanun ve mevzuat yönünden de tam yerine oturmadığını kaydeden Büyükhelvacıgil, "Türk Standartları Enstitüsü'nün yurtdışında da faaliyetleri var ancak gönül isterdi ki özellikle Türkiye Cumhuriyetlerinde mükemmel teşkilatlarımız olsaydı. Türk sanayisinin ve Türkiye ile o ülkenin gelişmesine çok daha katkı sağlayabilseydik. İnşallah yeni kanunla dünyanın her tarafında ve Türk Cumhuriyetlerinde temsilcilik açabilecek, Türk sanayisinin de daha çok gelişmesine katkı sağlayacak bir ortama ulaşacağız." dedi.

Büyükhelvacıgil TSE'nin; konusunda yetkili, uzman ve profesyonel 1410 civarında personeli, 81 ilde temsilciliği ve Avrupa'nın bile özendiği Gebze'deki laboratuvarı ile çok önemli bir kurum olduğunu ancak burada asıl önemli hedeflerinin sanayicilere en hızlı şekilde çözüm üretebilmek olduğunu belirtti. Büyükhelvacıgil şunları kaydetti:

"İnsanlar hep Türk Standartları Enstitüsü engel olmuş gibi görüyor. Asla engel değil çünkü burada Avrupa Birliği'nin "Europe Nons" standartlarına ve milli standartlarımız ne ise ona uymak zorundayız. Ancak Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın öyle ürünleri var ki kapsam dışı diyor. Kapsam dışı olunca siz de bir şey yapamıyorsunuz zaten, o ürünler giriyor. Türkiye tarımda dünyanın kendine yeten 7 ender ülkesinden biri. Şunu biliyorum ki Türkiye sadece içinde bulunduğum sektör içerisinde geçtiğimiz yıl, bitkisel ürünlere 3 milyar dolar civarında para ödedi. Bu son derece kötü bir şey. Biz ne yapıyoruz bu süreçte? Ukrayna çiftçisinin, Bulgaristan veya Arjantin çiftçisinin gelişmesine katkı sağlıyoruz. Eğer bu ürün ülkemizde üretiliyorsa, bir sanayici olarak ülkemizde üretilen bir malın buraya kolay girmesini istemiyorum. Gücüm yeterse engelleyeyim ancak o ürünler-



de en yüksek standartta, gelecek o ürünlerin yerine ikame olabilecek ürünler olmak zorunda. İnşallah bunların hepsini bir koordinasyonla aşacağımızı ümit ediyorum. Her zaman söylediğim bir şey var; Ankara sanayicisinin buradaki kuvveti üretimi, bilhassa başta Ankaralının buradaki ürünlere sahip çıkması ile olacaktır. O nedenle biz bu sinerjiyi, ortak akılda bir ve beraber olabilmeyi, kendi kurumlarımıza sahip çıkmayı mutlak surette becermek zorundayız ve sizler sayesinde bu işsizliği çözeceğiz. Zaten başka şansımız yok. Kamudan neyi, ne kadar bekleyebiliriz? Her zaman yanınızda olduğumuzun, sorunun bir parçası değil, çözümün parçası olduğumuzun bir kez daha altını çizmek istiyorum."

TSE Ürün Belgelendirme Merkez Başkanı Mehmet Evcı de konuşmasında, TSE'nin 4 temel faaliyetinden birisi olan ürünün belgelendirilmesi hizmetinde geniş bir organizasyon yapısına sahip olduklarını söyledi. Evcı, "ihtiyari alanda belgelendirme" ve "mevzuatla düzenlenmiş alanda belgelendirme" adı altında iki temel faaliyetleri olduğunu ifade ederek, belgelendirme hizmetlerinin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamak için belgelendirme merkezinin, laboratuvarların, dış laboratuvarların eğitiminin sürekliliğinin sağlanması ve sürekli yatırım yapmak gerektiğini vurguladı. Son günlerde özellikle CE işaretlemesiyle ilgili bilgi eksikliğinin oluştuğuna işaret eden Evcı, CE'nin bir belge olmadığını, ürünün sağlık ve güvenlik gereklerinin ilgili yönetmeliğe uyduğunu gösteren ve ürünün üzerine iliştirilen bir işaret olduğunu söyledi. Ürünün kalitesini belgeleyen, performansını kanıtlayan dokümanın ise TSE belgesi olduğunu belirten Evcı, "Son günlerde yine yanlış veya eksik bilgiden kaynaklanan "Artık CE işareti var, standartlar iptal oldu." gibi yanlış yorumlar yapılıyor. Biliyorsunuz CE konusunda direktif, mevzuat, regülasyon gibi



konuları devlet otoritesi, yani bakanlıklarımız yayınlıyor. Ancak standartları ülkelerin kabul görmüş, tanınmış standart kuruluşları yayınlar ve özü ihtiyari olmasıdır. Standartlar ihtiyari belgelerdir. Kalitenizi kanıtlanmak istiyorsanız ürettiğiniz hizmetin, ürünün ve benzeri hizmetlerinizin TSE belgesi, onun en önemli göstergesidir." dedi.

Evcı, belge verebilmeleri için özellikle Avrupa standartlarının yüzde 95'ten daha fazla bir kısmının ve uluslararası standartların büyük bir bölümünün Türk standartlarıyla uyumlu olduğunu söyleyerek "Üretmiş olduğunuz ürünlerle ilgili standardın gereklerini yerine getirebilmek için standartların hazırlanma aşamasında konunun mutfağına katılmamız önemlidir. Onun için Standart Hazırlama Merkezi Başkanlığımız uhdesindeki ayna komitelerde görev almanız durumunda konunuzla ilgili ülke şartlarını da kontrol edebilecek tedbirleri alma şansınızı, hakkınızı lütfen sonuna kadar kullanın. Hem ülkemiz kazansın hem de sanayicilerimiz de bundan nemalansın." diye konuştu.

TSE Personel ve Sistem Belgelendirme Daire Başkanı Mehmet Bozdemir ise 1990 yılından bu yana sistem belgelendirme hizmetleri, personel belgelendirme hizmetleri, personel ve sistem belgelendirme alanında eğitim hizmetleri olmak üzere üç ana kategoride hizmetlerini sürdürdüğünü söyledi. ISO-9001, 14001, 18001 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, 22000 Gıda Güvenliği, 27001 Bilgi Güvenliği ve 13485 Tıbbi Cihazlar Yönetim Sistemleri olmak üzere altı alanda daha yönetim sistemleri konusunda hizmet vermeye devam ettiklerini belirten Bozdemir, bunun yanında "Space" ve "Kobit" gibi yazılım güvenliği ve yönetim sistemi, yazılım yapan kuruluşların bakım ve yönetim sistemleri gibi konuların gündemlerinde olduğunu, bu yönde de sanayicimiz

ve işletmelerimize hizmet vermeye hazırlık aşamasında olduklarını belirtti. Bugün itibari ile 4007 tane belgelendirme yapmış olduklarını kaydeden Bozdemir, "Bu gösteriyor ki sektörde şu anda lider konumda ancak bizim istediğimiz düzeyde değil. Yönetim sistemlerine olan inanç, maalesef "çakma belge" diye ifade ettiğimiz belgelerden dolayı yavaş yavaş azaldı. Bizim görevimiz, bu belgelere olan inancı ve prestiji arttırmaktır ve bu anlamda kendimizi balans ayarı yapan bir kuruluş olarak görüyoruz." dedi.

Akreditasyon konusuna da değinen Bozdemir şunları kaydetti: "ISO-9001 ve 14001 konusunda dünyada 39 tane kod var. Bu alanlara baktığımız zaman Türk Standartları Enstitüsü nükleer sektör hariç 39 kapsamda akredite olarak bu hizmetleri yürütüyor. Bunların en önemli enstrümanlarından birisi kapsamlardır. Çok şükür 38 kapsamda akredite olduk ancak bu da yeterli değil. Bizim belgelerimizin uluslararası tanınabilirliği için Türk Standartları Enstitüsü yaklaşık bir yıl önce dünyadaki en büyük belgelendirme kuruluşlarının biraraya gelmiş olduğu bir birlik, network ağına üye olmak üzere müracaat etti. Dünyada yaklaşık 301.000 belgeyi kontrol eden o kuruluş geldi, Türk Standartları Enstitüsü'nü denetledi. Sonuçta Türkiye'deki tek üyesi olan kuruluşuz, 30. üyesiyiz. Bu sizlere ne sağlayacak? Bizden belge alan kuruluşlara, belge yenileme ve yeni müracaatlarda belge aldıktan sonra ISO-9000, 14000, 22000, bütün sistemlerde o belgelerle birlikte aynı paralelde IQNET Başkanı'nın imzasıyla yeni belgeler vermeye başladık. Herhangi bir ihracat durumunda sizin malınızla ilgili o sertifikanın kabul edilmemesi gibi bir sorunla karşılaşmanız durumunda biz IQNET'le "Bizim müşterimiz böyle bir sorunla karşılaşmıştır." diye direk diyaloga geçtiğimizde IQNET'in yetkili organları derhal o ülkedeki IQNET'in üyesi kuruluşa ulaşıyor. "Benim üyemin, çözüm ortağımın sorununu çözün." diyorlar. Hiçbir denetim yapılmadan orada, kendi belgesini vererek, kuruluşumuzun o ülkedeki ihracat esnasındaki mağduriyetini önlemiş oluyor."

TSE Gözetim ve Muayene Daire Başkanı Metin Şentürk de sunumunda, Gözetim Muayene Daire Başkanlığı olarak ithalattaki uygunluk değerlendirmesini daha çok Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın yayınlamış olduğu direktifler, talimatlar, tebliğler çerçevesinde yürüttüklerini belirtti ve zorunlu standartlar kapsamındaki denetim ve CE işareti taşıması gereken ürünlerin denetimiyle ilgili olarak şunları söyledi:

"Etkin bir piyasa denetimi için yapılabilecek bazı



düzenlemeler söz konusu. İthalattaki bu tür denetimlerin bir standarda uygunluğunu kontrol etmek istiyorsunuz ancak ilk gelen ürünle bundan sonra gelecek bütün ürünlerin ithalatı ne kadar sağlıklı olur biraz tartışmalı.

CE işareti için dokuz tane direktif kapsamında uygunluk değerlendirmesi işlemi yapıyoruz. Uygunluk değerlendirmesi işlemi daha ziyade evrak üstünde yapılan bir incelemedir. Gerekli hallerde ürünün teknik dosyası istenerek ya da ürün uygunluk değerlendirmesine tabii tutularak uygunluk değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ayrıca gözetim faaliyeti olarak gerçekleştirdiğimiz denetimler var. Bunlar yurtdışına gönderilebilecek ürünlerle ilgili olarak bizden istenilen ilgili şartnamesine, teknik dokümanına, standardına göre düzenlediğimiz gözetim belgesidir. Bu belgeyi yurtdışında çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına da yapmaktayız."

TSE Deney Laboratuvarı Merkez Başkanı Fedai Çetin de Ürün Belgelendirme Merkezi Başkanlığı hizmetleri kapsamında gelen ürünler, Gözetim Muayene Merkezi Başkanlığı hizmetlerinden gelen ürünler ve özel sektörün özel talepleri, AR-GE'ye yönelik yapılan deney faaliyetleri çerçevesinde hizmet verdiklerini belirtti. Çetin, bu anlamda çok güçlü bir konumda olduklarını ancak bir kuruluşun insanoğlunun ihtiyaç duyduğu bütün deneyleri, hizmetleri verme iddiasında olmasının pek inandırıcı olamayacağını söyledi. Eksik kaldıkları alanlarda özel sektör veya kamu sektöründen hizmet alma çerçevesinde laboratuvarları değerlendirerek, eksik alanlarını bu

yönde tamamladıklarını belirten Çetin, taşeron laboratuvar konusunun da bundan dolayı gündeme geldiğini ancak asli görevleri olan deney faaliyetleri konusunda çok iddialı olduklarını, yetişmiş ve birikimli elemanlarla bu hizmeti verdiklerini kaydetti.

Laboratuvarlarının akreditasyon mevzuunda TÜRKAK belgesi almış ilk ve tek laboratuvar olduğunu ve Türkiye'nin çeşitli illerinde yaygın şekilde hizmet verdiklerini ifade eden Çetin, yetkinliğin bir şekilde yeterli olmadığını, bu yetkinliğin çapraz olarak karşılaştırılmasının gerektiğini söyleyerek yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlarla girmiş oldukları karşılaştırma deneylerinden

olumlu ve gurur verici sonuçlar aldıklarını belirtti.

Müşteri memnuniyetinin önemine de değinen Çetin, "Müşteri memnuniyetini sürekli ölçmek ve eksiklerimizi giderip müşteriyi mümkün mertebe takip edebilmek için anketlerimiz web ortamında sunulmakta ve bunlar analiz edilerek değerlendirilmektedir." diye konuştu.

Ankara Kalibrasyon Müdürü Ayhan Türkel de Türk Standartları Enstitüsü bünyesinde Kalibrasyon Merkez Başkanlığı'na bağlı olarak Ankara, Gebze ve Bursa'da faaliyetlerini yürüttüklerini, bu hizmetleri sunarken temel kalibrasyon eğitimi, kalibrasyon hizmeti sunan alanlara da teorik ve cihaz başı uygulamalı eğitimler verdiklerini söyledi.

Türkel, "1992 yılından beri Türk Standartları Enstitüsü Kalibrasyon Merkezi, Alman akreditasyon kuruluşu DAR-TGA tarafından akredite edilmiştir. Halihazırda 2008 yılı içerisinde yaklaşık 16.000 tane farklı türden cihazın kalibrasyonu yapılmış ve yaklaşık 2.000 kişiye çeşitli eğitimler verilmiştir." dedi.

Türkel ayrıca kalibrasyonun, bilinen bir ölçüm cihazıyla bilinmeyen bir ölçüm cihazını mukayese etme, raporlandırma işlemi olduğunu, kesinlikle bir bakım, onarım, tamir veya ayarlama faaliyeti olmadığını vurguladı.

Toplantının ardından TSE yetkilileri katılımcıların sorularını yanıtladı.

1 Nisan 2009

ASO II. Karma Resim Sergisi'ni Kültür ve Turizm Bakanı Ertuğrul Günay Açtı



5 ünlü ressamın eserlerinden oluşan ASO II. Karma Resim Sergisi'nin açılışı 1 Nisan 2009 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nda yapıldı. Serginin açılışını Kültür ve Turizm Bakanı Ertuğrul Günay ile ASO Başkanı Nurettin Özdebir birlikte gerçekleştirdi.

Serginin açılışında konuşan Özdebir, Ankara'nın sosyal hayatına katkıda bulunan, sanayici ile sanatçıyı, Ankaralı ile sanatı buluşturan bir mekan oluşturdukları için mutlu olduğunu dile getirdi.

İki hafta boyunca açık kalan Ankara Sanayi Odası II. Karma Resim Sergisi'nde İbrahim Balaban, Zafer Gençaydın, Yalçın Gökçebağ, Yusuf Toprak ve Hasan Pekmezci'nin 18 resmi sergilendi.

Nurettin Özdebir'e Yılın Sivil Toplum Kuruluşu Lideri Ödülü



3 Mart 2009

Ekonometri Dergisi'nin geleneksel Üstün Hizmet Ödül Töreni 3 Mart 2009 tarihinde Bilkent Otel'de yapıldı. Ekonometri Dergisi, ASO Başkanı Nurettin Özdebir'e "yılın sivil toplum kuruluşu lideri" ödülünü verdi. Özdebir'e ödülünü Devlet Eski Bakanı Abdullah Tenekeci verdi.

15 Nisan 2009

ASO Başkanı Özdebir, TÜSİAV'ın Geleneksel "Cinnah Sohbetleri"ne Katıldı



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, 15 Nisan 2009 tarihinde Türk Sanayici ve İşadamları Vakfı'nın geleneksel "Cinnah Sohbetleri" toplantısına konuşmacı olarak katıldı. Özdebir toplantıda, güncel ekonomik değerlendirmelerde bulundu.

Türkiye'nin dünyada yaşanmakta olan küresel krize, finans kesiminin diğer ülkelere göre daha iyi durumda olması nedeniyle daha olumlu bir tabloyla yakalandığını belirten Özdebir, işler yolunda giderken kimsenin bir gün bu düzenin bozulacağını düşünmek istemediğini kaydetti. Krizle ilgili Türkiye'de alınan önlemlere de değinen Özdebir, Türk ekonomisinin Ocak ve ondan önceki aylarda tepetaklak gittiğini, adeta serbest düşüşte olduğu bir dönemde bu tedbirlerin alınmasının çok fazla bir şey ifade etmeyeceğini kaydetti. Söz konusu tedbirlerin bir ay

önce alınabileceğini ve eğer bu yapılmış olsa şimdiye kadar krizin tamamen dibi bulabileceğini ifade eden Özdebir, "Maalesef bu çarklar yavaş yürüyor. Yavaş yürümesi de hata yapmaya neden oluyor ama iş yapılan yerde de ufak tefek hatalar olması lazım." dedi.

Konuşmasında küçülmeye ilgili görüşlerini de dile getiren Özdebir, Türk ekonomisinin yıl sonunda yüzde 3,6 oranında küçüleceğinin, ilgili bakanlar tarafından açıklandığını anımsattı. Bu rakamı oldukça "iddialı" bulan Özdebir şunları kaydetti:

"Birinci çeyrekte Türkiye ekonomisinin genel küçülmesinin yüzde 8'in üstünde olacağını tahmin ediyorum. Çift haneli bir küçülme rakamı çıkarsa ben şaşırım. Birinci çeyrekte böyle bir küçülmenin yıl sonunda 3,6'lık bir küçülmeye kapanacak olması, içinde bulunduğumuz şartlar itibariyle iddialı bir küçülme. Aslında Türkiye bu ağır şartları hak eden bir ülke değil ama el birliğiyle biz bu şartları ağırlaştırdık. Onu da inkar edemeyiz."

TÜSİAV Başkanı Veli Sarıtoprak da konuşmasında seçimlerin sona erdiğini hatırlatarak artık reel sektör ve işsizlik konularının konuşulmasını istediklerini bildirdi. Sarıtoprak, Türkiye'nin asıl sorununun üretim olduğunu belirterek, işadamlarından işçi çıkartarak krizden kriz çıkarmamalarını istedi.

Konuşmaların tamamlanmasının ardından TÜSİAV üyeleri tarafından ASO Başkanı Özdebir'e bir plaket verildi.



20 Nisan 2009

Nurettin Özdebir, Çankaya Belediye Başkanı Bülent Tanık'ı Ziyaret Etti



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Çankaya Belediye Başkanı Bülent Tanık'ı 20 Nisan 2009 tarihinde makamında ziyaret etti. Yerel seçimlerde Çankaya Belediye Başkanı seçilmesinden dolayı Tanık'ı tebrik eden Özdebir, Çankaya Belediyesi ile her zaman işbirliği içinde olacaklarını söyledi.

Bülent Tanık ise ziyaretten duyduğu memnuniyeti dile getirerek Çankaya Belediyesi'nin her zaman sanayicilere hizmet edeceğini kaydetti.

Özdebir, Hacettepe Üniversitesi 2008 Proje Yarışması Ödül töreni ve Teknokent Günleri 2009 Etkinlikleri Toplantısına Katıldı

26 Mart 2009



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Hacettepe Üniversitesi 2008 Proje Yarışması Ödül Töreni ve Üniversite Sanayi İşbirliği ve Teknoloji Transferi konulu teknokent günleri kapsamında 26 Mart 2009 tarihinde düzenlenen etkinliklere katıldı.

Sanayinin rekabet gücünü koruma ve yükseltmede, teknoloji ve inovasyonda üniversite-sanayi işbirliğinin önemine vurgu yapan Özdebir, Ankara Sanayi Odası olarak Ankara'da bulunan tüm teknokent ve teknoparklarla yakın bir ilişki içinde çalıştıklarını söyledi. Toplantının sonunda Hacettepe Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Selçuk Geçim, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'e plaket verdi.

13 Nisan 2009

ASO Başkanı Özdebir, “5. Sektörle Buluşma ve Kariyer Günleri” Toplantısına Katıldı



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi tarafından düzenlenen “5. Sektörle Buluşma ve Kariyer

Günleri” toplantısına konuşmacı olarak katıldı. 13 Nisan 2009 tarihinde Ziraat Fakültesi Sosyal Tesisleri Konferans Salonu’nda gerçekleşen toplantıya Özdebir’in yanı sıra, Ankara Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Cemal Taluğ, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Ahmet Çolak, Ziraat Mühendisleri Odası Başkanı Yrd. Doç. Dr. Gökhan Günaydın katıldı.

Özdebir toplantıda yaptığı konuşmada, tarımın ülkemizde son 30 yıldır ihmal edildiğini ancak bugün global kuraklıkla beraber tarımsal üretimlerin dünyaya yetmemeye başladığını söyleyerek bunun bizlere yeni bir fırsat penceresi açtığını, tarımın önümüzdeki dönemde yeni açılımlara ihtiyacı olduğunu dile getirdi.

16 Nisan 2009

Şanlıurfa Sanayi ve Ticaret Odası Yönetim Kurulu Üyeleri ASO’yu Ziyaret Etti



Şanlıurfa Sanayi ve Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Sabri Ertekin ve Yönetim Kurulu Üyeleri 16 Nisan 2009 tarihinde ASO Başkanı Nurettin Özdebir’i makamında ziyaret etti. Ertekin, Nurettin Özdebir’i ASO Başkanlığı’na yeniden seçilmesi nedeni ile kutlarken mevcut kriz nedeni ile sanayide yaşanan daralmaya da değindi.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir de Ertekin ve beraberindeki heyete teşekkürlerini iletirken krizin aşılmasına yönelik olarak Ankara Sanayi Odası’nın çalışmalarını anlattı.

17 Nisan 2009

ASO Başkanı Özdebir

4. Genç Akademi Sempozyumuna Katıldı



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü tarafından 17 Nisan 2009 tarihinde Bilkent Otel konferans salonunda düzenlenen "4. Genç Akademi" sempozyumuna konuşmacı olarak katıldı. Toplantıya Özdebir'in yanı sıra Bilkent Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ali Doğramacı, Demokratik Sol Parti Eski Genel Başkanı Zeki Sezer ve Bilkent Üniversitesi öğrencileri katıldı.

Toplantıda konuşan Özdebir, küresel kriz ve etkilerini anlatırken, tüm dünyayı etkisi altına alan küresel krizden Türkiye'nin önemli bir şekilde etkilendiğini söyledi. Türkiye'nin stratejik plan açısından eksikleri bulunduğunu savunan Özdebir, ülkenin de bunun acı sonuçlarını yaşadığını belirtti. Kriz öncesi son yıllarda dünya ekonomisinin hızlı bir şekilde büyüdüğünü, Türkiye'de

de bu rüzgarla reel sektörde yatırımların arttığını ve ekonominin ciddi bir ivme kazandığını anlatan Özdebir, ülkenin 2001 krizinden de kendisine dersler çıkardığını ifade etti.

Bu kapsamda finansal kesimde yeniden yapılanma gerçekleştirildiğini ve kamu maliyesinde de birtakım düzenlemelere gidildiğini belirten Özdebir, şunları kaydetti:

"Ancak, buna rağmen reel sektörümüzü yapılandıramadık. Reel sektörümüzün çalışma şartlarını oluşturan hukuki düzenlemeleri yapamadık. İşletmelerin rehabilite edilmesini, kayıtdışılığın azaltılması yoluyla yüklerinin hafifletilmesi gibi önlemleri alamadık. Bunlar da rekabet şartlarının ağırlaştığı, pastanın dilimlerinin küçüldüğü bir ortamda çok önemli. Keşke bolluk döneminde bu düzenlemeler planlansaydı ve yapılsaydı, bugün daha rahat koşullarda olabilirdik. Türkiye olarak, dünyadan başka bir dalga gelmemesi durumunda krizin dip noktasında olduğumuzu varsayabiliriz."

Küresel krize paralel istihdam daralmasıyla işsiz sayısının sürekli arttığına işaret eden Özdebir, Türkiye'de insanların ve gençlerin en büyük sorunlarından birinin işsizlik olduğunu söyledi. Eğitim sisteminde tek hedefin diploma olmasının, mesleksizlik yarattığına dikkati çeken Özdebir, diploma ile eğitimin bitmemesi ve hayat boyu devam etmesi gerektiğini vurguladı.

OSİAD Başkanı Adnan Keskin Nurettin Özdebir'i Ziyaret Etti

1 Nisan 2009



Ostim Sanayici ve İşadamları Derneği (OSİAD) Başkanı Adnan Keskin ile yeni seçilen Yönetim Kurulu üyeleri, 1 Nisan 2009 tarihinde ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti. Ziyaret kapsamında Ostim'in sıkıntılarını dile getiren Keskin, ASO ile her zaman işbirliğine hazır olduklarını dile getirdi.

28 Nisan 2009

Macar Heyeti'nin ASO Ziyareti



Ankara Sanayi Odası Türk-Macar İş Forumu kapsamında 28 Nisan 2009 tarihinde ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde Türk ve Macar devlet ve özel sektör temsilcilerinin katıldığı toplantı gerçekleştirildi. ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Müsteşar Yardımcısı Şevket İlgaç'ın açılış konuşmalarını yaptığı toplantının ardından Ulusal Kalkınma ve Ekonomi Bakanlığı Uluslararası Ekonomik İlişkiler Müsteşarı Ábel Garamhegyi "Macaristan Ekonomisi ve Yatırımlar" hakkında, Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü'nden Banu Gözet ve Zerrin Leblebici "Atık Yönetimi" "Su Yönetimi" hususlarında, Enerji İşleri Genel Müdürlüğü'nden Zeynep Günaydın ve Macar Organica Ecotechnologies Inc. Firması Yönetim Kurulu Başkanı István Kenyeres'in firma ve ürünleri hakkında yaptıkları sunumlarla Forum'un ilk bölümü sona ermiştir. Daha sonra Türk ve Macar firmalar arasında ilgili oldukları sektörler bazında ikili görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Manchester Üniversitesi Öğrencilerinden ASO'ya Ziyaret

31 Mart 2009



Manchester Üniversitesi Uluslararası Ekonomi ve Kalkınma Politikası master öğrencilerinden oluşan 54 kişilik grup 31 Mart 2009 tarihinde Ankara Sanayi Odası I. Organize Sanayi Bölgesi'ni ziyaret etti.

Ziyarete Manchester'dan gelen öğrencilere Ankara Sanayi Odası sanayi politikaları ve üretim alanlarını anlatan bir sunum gerçekleştirildikten sonra bölgede yer alan Hidromek ve Nurus fabrikaları gezildi. Ziyaret sonunda öğrencilere hatıra amacıyla bakır kahve cezvesi ve bir Türk Kahvesi hediye edildi.

8 Nisan 2009

ASO Madencilik Sektörü Sorunlar ve Çözüm Önerileri Toplantısı



Madencilik Sektörü Sorunlar ve Çözüm Önerileri Toplantısı, 8 Nisan 2009 tarihinde Enerji Bakanlığı Maden İşleri Genel Müdürü Mehmet Hamdi YILDIRIM, Genel Müdür Yardımcısı Selahattin ERDOĞAN, Danışman Adnan KÖSE, Danışman Erdal KAÇMAZ, Daire Başkanı Mustafa SEVER, Daire Başkanı Mehmet TOMBUL, Daire Başkanı Arif KARA, Müdür Doğan TOK, Müdür Nusret GÜNGÖR, Müdür Yüksel CANKURTARAN, Müdür Necmettin AVCI, Müdür Osman BURGAZ, Müdür Bilal YOLCU, Müdür Eyüp YADİGAR ve Müdür Tuna CANPOLAT'ın katılımlarıyla ASO'da gerçekleştirildi.

Oturum başkanlığını ASO Madencilik Sanayii Meclis Üyesi Sözer Özel'in yaptığı toplantıda madencilik sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda sanayici fikir beyanında bulundu.

Toplantıda ilk olarak Maden İşleri Genel Müdürü Mehmet Hamdi Yıldırım söz aldı. Maden İşleri Genel Müdürlüğü'nün, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyette bulunduğunu ve hem özel sektörde hem de kamu sektöründe maden haklarını gözeten, madencilik faaliyetlerini yürüten tek kurum olduğunu belirten Yıldırım, Maden Kanunu çerçevesinde çalışmalarını sürdürdüklerini kaydetti. Daha geniş kitlelere ulaşmaya ve madencilikçe sahip çıkmaya çalıştıklarını vurgulayan Yıldırım, madencilik arama faaliyetleri büyürse madencilik işletme faaliyetlerinin de büyüyeceğini ve bunun tüm sektöre yayılacağını söyledi.

Son yıllarda madencilikte yaşanan gelişmeleri de anlatan Yıldırım, yabancı yatırımda ve üretim-

de yaşanan artışı istatistikler ile açıkladı. Tüm bu gelişmelerin madencilik sektörü için oldukça önemli olduğunun altını çizen Yıldırım, Türkiye madenciliğinin çeşitliliği bakımından da önemli sonuçlara ulaşıldığını ifade etti.

Yıldırım'dan sonra söz alan ASO Madencilik Sanayii Meclis Üyesi ve oturum başkanı Sözer Özel de sektöre ilişkin değerlendirmelerde bulunarak karşılaştıkları sorunları katılımcılarla paylaştı. Madencilik faaliyetlerinin oldukça yoğun emek istediğine dikkat çeken Özel, sektöre yatırım ihtiyacını karşılayacak şekilde bir teşvik sisteminin getirilmesinin gerekliliğini vurguladı.

Meslek kuruluşlarının bir kanuna bağlı olduklarını hatırlatan Özel, bu yasaların düzenlenmesinde sanayicilerin görüşlerinin alınmasının önemine değindi ve "Gönül arzu ederdi ki bu tasarı hazırlanırken sektör içerisinden de görüş alınsın. Bugüne kadar bir şey elde edemedik. Ne yönetmelikte bir değişiklik oldu ne de kanun maddelerinde." dedi.

Türkiye'nin önde gelen maden üreticilerinin ASO üyesi olduklarını kaydeden Özel, Maden İşleri Genel Müdürlüğü ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile ilgili bir sıkıntı yaşamadıklarını ancak bürokratik işlemler nedeni ile gecikmeler yaşandığını söyledi. Yaşanan sorunların izinlerle ilgili olduğuna vurgu yapan Özel, "Sorun, diğer kurumların Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın çıkarmış olduğu Maden Yasası'na pek saygı göstermemesi ve Bakanlığımızın bu tür durumlarda haklarımızı savunamaması." dedi.

Toplantı konuşmacıların verdiği bilgilerin ardından katılımcıların soruları ile devam etti. Madencilik sektöründe faaliyet gösteren sanayiciler teşvikler, izinler, Maden Kanunu gibi konularda bilgi aldılar ve yaşadıkları sorunları dile getirdiler.

ASO Madencilik Sanayii Meclis Üyesi ve oturum başkanı Sözer Özel, toplantı sonunda konuşmacılara ve katılımcılara teşekkür ederek toplantının kayıt altına alındığını, ortaya çıkan görüşler doğrultusunda çalışmaların yürütüleceğini ifade etti.



Ayrıcalıklar dünyası...



Artık İstanbul'u değerleri ve güzellikleriyle yaşatan yepyeni bir buluşma noktanız var:

Elite World Hotel

Neoklasik ve saray mimarisini, teknoloji ve konfor ile bütünleştiren Taksim Talimhane'nin tek 5 yıldızlı oteli Elite World Hotel, geniş konaklama ve toplantı olanakları ile hizmetinizde.

Sizi ayrıcalıklarla dolu bir dünyaya bekliyoruz!

elite world
HOTELS

Şehit Muhtar Caddesi No: 42 34435 Taksim/İstanbul/Türkiye
Tel: +90 212 313 8383 (Pbx) Fax: +90 212 313 8393
www.eliteworldhotels.com.tr info@eliteworldhotel.com.tr
info line: +90 212 444 0 883

elite world
istanbul

■ Mart 2009 Eğitimleri



Odamız Eğitim Atölyesi tarafından Mart ayında gerçekleştirilmiş olan eğitimlerle ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

İşverenlerin Çalışanlarına Mesleki Eğitim Aldırma Zorunluluğu (11 Mart 2009-19 Mart 2009)

İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında 5763 No'lu Kanun'un kabul edilmesi üzerine Odamızca ilgili Kanun'un önemli hususları hakkında bir duyuru yapılmıştır. Bu duyurumuzun ardından üyelerimizden, Kanun'un uygulanış şekli ve işverenlere getirdiği yükümlülükler hakkında pek çok soru gelmiştir. Bu çerçevede, konu hakkında üyelerimizi ayrıntılı bir şekilde bilgilendirmek amacıyla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerinin katıldığı bir seminer düzenlenmiştir. Seminerimizde, İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürü İsmail GÜLTEKİN, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Mesleki Eğitimden Sorumlu Şube Müdürü Yaşar Baki ALTUNTAŞ ve ilimizdeki mesleki eğitim merkezlerinin yetkilileri bilgi vermişlerdir. 11 Mart 2009 Çarşamba günü 14:00-16:30 saatleri arasında Odamız "Zafer Çağlayan Meclis Salonu"nda gerçekleşmiş olan "İşverenlerin Çalışanlarına Mesleki Eğitim Aldırma Zorunluluğu Bilgilendirme Semineri"ne 136 kişi katılmıştır. Yoğun ilgi gören seminerin ikincisi 19 Mart 2009 tarihinde gerçekleştirilmiş ve bu seminare de 100 kişi katılmıştır.

Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi (17-18 Mart 2009)

İlk uygulandığı tarihten itibaren yoğun ilgi gören, Ocak ve Şubat aylarında pek çok kez tekrarlanan Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi Mart ayında da gerçekleştirilmiştir. Satış-Pazarlama ve Marka Danışmanı Cem KÜÇÜKTEPEPINAR tarafından verilen eğitimimiz gerek teorik gerek pratik bilgilerin paylaşıldığı, katılımcıların çeşitli çalışmalara aktif olarak katıldığı, film gösterimi ve diğer aktivitelerle desteklenmektedir. Eğitimimizde özetle; müşteri ilişkilerinin önemi, kurumsal/bireysel pazarlama, iyi bir satıcıda olması gereken özellikler,

sadık müşteri yaratma yolları, müşteri analizi ve portföy yönetimi, satış sırasında vücut dilinin etkin kullanılması, role-playing, modern kişisel satış aşamaları, vcd gösterimi, satışta yaşanan problemlerin çözümüne yönelik "balık kılıcı tekniğinin" kullanılması ve SWOT/PEST analiz çalışması konuları işlenmektedir. 17-18 Mart 2009 tarihinde düzenlenen "Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi"ne 11 kişi katılmıştır.

Krizde İşletme Yönetimi ve Kaizen Eğitimi (26 Mart 2009)

Küresel krizin etkilerini göstermeye başladığı ve şirket sahiplerinin ayakta kalmanın savaşını verdiği bu dönemde KAİZEN tekniğini, sürekli gelişim isteğini içinde duyan yöneticilerin hem değişim hem de değişim ve gelişime uygun ortam yaratmaları açısından odaklanmaları gereken konular olarak değerlendirmek gerektiği düşüncesiyle düzenlemiş olduğumuz "Krizde İşletme Yönetimi ve KAİZEN Eğitimi"nde, kriz döneminde küçülerek yeniden yapılanmayı amaç edinen; maliyet düşürme, verimliliği artırma, organizasyonu yalınlaştırma gibi teknikleri içeren "KAİZEN yönetim biçiminin anlatılması yoluyla", gerek kriz gerekse krize karşı alınabilecek önlemler tartışılmıştır. 26 Mart 2009 Perşembe günü Odamız "Zafer Çağlayan Meclis Salonu"nda gerçekleştirilmiş olan eğitimimize 80 kişi katılmıştır.

ASO EĞİTİM ATÖLYESİ İLETİŞİM BİLGİLERİ:

Tel: 0 312 417 12 00 / 1027 - 1002

Faks: 0 312 427 49 63

E-mail: meltem.kaya@aso.org.tr

elif.kaya@aso.org.tr

Eğitim Sorumlusu: Meltem KAYA

■ Nisan 2009 Eğitimleri



Odamız Eğitim Atölyesi tarafından Nisan ayında ger-
çekleştirilmiş olan eğitimlerle ilgili bilgilere aşağıda yer
verilmiştir.

Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi (8-9 Nisan 2009)

İlk uygulandığı tarihten itibaren yoğun ilgi goren,
Ocak, şubat ve Mart aylarında pek çok kez tekrarlanan
Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi'nin sonuncusu
Nisan ayında ger-
çekleştirilmiştir. Böylelikle bu eğitim
6 kez dzenlenmiş ve bu konuda 78 kişiye Satış Pa-
zarlama Teknikleri Eğitimi sertifikası verilmiştir. Satış-
Pazarlama ve Marka Danışmanı Cem KÇKTEPEPI-
NAR tarafından verilen eğitimimizde gerek teorik gerek
pratik bilgiler paylaşılmakta, katılımcıların çeşitli alış-
malara aktif olarak katılımı sağlanmakta, eğitim film
gösterimi ve diğer aktivitelere desteklenmektedir.

Eğitimimizde özetle; müşteri ilişkilerinin önemi, ku-
rumsal/bireysel pazarlama, iyi bir satıcıda olması ge-
reken özellikler, sadık müşteri yaratma yolları, müşteri
analizi ve portföy yönetimi, satış sırasında vücut dilinin
etkin kullanılması, role-playing, modern kişisel satış
aşamaları, vcd gösterimi, satışta yaşanan problemlerin
zmne yönelik "balık kılığı tekniğinin" kullanılması
ve SWOT/PEST analiz çalışması konuları işlenmiştir.
8-9 Nisan 2009 tarihinde dzenlenen "Satış ve Pazar-
lama Teknikleri Eğitimi"ne 11 kişi katılmıştır.

Zamanla Barışmak Eğitimi (17 Nisan 2009)

Günümüzde rekabette ve insan hayatında en büyük
değerlerden birinin "zaman" olduğu düşüncesinden ha-
reketle üyelerimize yönelik olarak "Zamanla Barışmak
Eğitimi" dzenlenmiştir. PDR International Kurumsal
Eğitim ve Danışmanlık tarafından verilen eğitimde, g-
nmzde giderek artan işyükü ve çevresel baskılarla

başa çıkarak zamanla barışık olmak için katılımcılara
destek vermek, zamanın bir kaynak olarak değerini
anlatmak amaçlanmıştır. Eğitimde performans ve ge-
lişim isteklerimizi netleştirerek, zamanımızı istediğimiz
sonuçları almak için kullanmanın yolları anlatılmıştır.
17 Nisan 2009 Cuma günü 9:30-13:00 ve 14:00-17:30
saatleri arasında 2 grup halinde ger-
çekleştirilmiş olan
eğitimimize 21 kişi katılmıştır.

nce Anlayışlarımız Eğitimi (Hizmetiçi Eğitim) (18 Nisan 2009)

Odamız Hizmetiçi Eğitim alışmaları kapsamında,
"nce Anlayışlarımız" isimli kişisel gelişim eğitimi d-
zenlenmiştir. PDR International Kurumsal Eğitim ve
Danışmanlık'ın vermiş olduğu eğitimde, iş ve özel ya-
şamda aldığımız sonuçları etkileyen anlayış ve tutum-
larımızı irdelemek; kazanan kişi olmaya yönelik anlayış
ve tutumları tanıyarak kişisel gelişim planı oluşturmak
anlatılmıştır. 18 Nisan 2009 Cumartesi günü, Odamız
"Zafer ağlayan Meclis Salonu"nda 9:30-13:00 ve
14:00-17:30 saatleri arasında 2 grup halinde ger-
ekleştirilen eğitime tüm Odamız personeli katılmıştır.

ASO EĞİTİM ATÖLYESİ İLETİŞİM BİLGİLERİ:

Tel: 0 312 417 12 00 / 1027 - 1002

Faks: 0 312 427 49 63

E-mail: meltem.kaya@aso.org.tr

elif.kaya@aso.org.tr

Eğitim Sorumlusu: Meltem KAYA



Gülriz. SURURI

Türk tiyatrosunun kilometre taşlarını yerine koyan duayenlerden Gülriz Sururi, tiyatronun işlevini, usta-çırak ilişkisini, konservatuar eğitiminin önemini ve yeni projelerini değerlendirdi. Sururi, seyirci tercihlerinin yıllar içinde ne yönde değiştiğini de yorumladı.

Yıllardır tiyatro sahnesindeyiz; usta-çırak ilişkisine dayanan bir tiyatro eğitimi aldınız. Muhsin Ertuğrul, Muammer Karaca, Haldun Taner... Bu isimler birlikte çalışma olanağı bulduğunuz ustalar. Bu deneyimler sanat hayatınızı nasıl şekillendirdi? Onların tiyatroya kazandırdığı geleneği bugün ne kadar yaşatabiliyoruz?

Bugün çok uzaklarda kalmış bile olsa... İstanbul Konservatuari'nda eğitim gördüm. Muhsin Ertuğrul Hoca'nın neredeyse zorla önce çocuk tiyatrosuna başlattığı, oradan da konservatuara seçtiği şanslı çocuklardan biriydim. Genç yaşta hayatımı kazanmak zorunda kaldığım için konservatuari bitirmeden Şehir Tiyatrosu Dram Bölümü'ndeki küçük rollerimi de arkamda bırakarak ayrıldım.

Elbette tiyatrodaki usta-çırak ilişkisine inanıyorum. Bu deneyimi yaşamış ve yaşamamış oyuncularını hemen seçerim ve eski ustaların tiyatroya kazandırdıklarına gelenek diye bakamayız. Bugün onlardan öğrendiklerimizi, özümseyip kendi yorumlarımızla günümüze aktarabildiğimiz zaman anlam kazanır diye düşünmekteyim.

Muhsin Ertuğrul, hala Türk tiyatrosunun en önemli temsilcisi. Bir kere inançlı. Çağdaş tiyatroyu ülkemizde başlatan, mesleğimizin saygınlık kazanmasında en önemli rolü oynayan bir tiyatro adamı. Bilirsiniz tiyatro adamı; oyuncu, yönetmen ve yazardan çok daha az yetişiyor. Tiyatro adamı derken neyi anlatmak istediğimi biraz açayım. İdealist, söyleyecek sözü olan, organizatör, oyun ve oyuncu seçmede usta, çalıştığı grubu disiplinle bir yerlerden alıp başka yerlere taşıma yeteneğine sahip, kültürlü, yaptığı işte bilgili, otoriter, çevre düzeni, kostüm, ışık, yani tiyatronun olmazsa olmazlarına hakim, psikolog, güven veren, bir sanat politikası olan, kendini tiyatroya adanmış insan ve daha fazlası... Bugün Muhsin Ertuğrul yok ve ne yazık ki gençler onu fazla tanımıyor, bilmiyor. Keşke onunla

ilgili bir iki kitap konservatuarlara girse. Günümüzde tiyatro adamı olarak bir örnek vermek istesem, aklıma gelen ilk isim Lemi Bilgin olurdu. Şimdi bu ismi telaffuz edişim aklıma garip sorular getirebilir. Öyle ya, şu anda yazdığım ve yönettiğim bir oyun Devlet Tiyatrosu'nda oynanmakta. Ne düşünürlerse düşünsünler, umurumda değil. Eğer birlikte çalışma fırsatım olmasaydı, onun tiyatromuza yaptığı hizmetleri nasıl bu kadar yakından öğrenebilirdim ki? Ne yazık ki medya dünyası magazin değeri olmayan konularla pek ilgili değil.

Muammer Karaca ve benzerleri, bulvar tiyatrosunun, taşlamanın üstatlarıydılar. Daha sonra Haldun Taner Usta, kabare oyunları ile bu taşlamaları günümüze -60'lı yıllardan başlayarak- getirdi. Art arda skeçlerden oluşan kabare, Zeki Alasya, Metin Akpınar ve Ahmet Gülhan için biçilmiş kaftandı. Hala televizyonda o eski skeçlere gülmekten gözlerim yaşarıyor.

Sonra bu değerli sanatçılar modalarının geçmesini beklemeden kabareye nokta koydular. Peki sonra ne oldu, o türün boşluğu dolduruldu mu? Hayır!

Tiyatro bir toplumun değerlerine sahip çıkmasının araçlarından biridir ve aynı zamanda değer yaratır. Son yıllarda sahneye konulan eserlere ve tiyatro oyuncularına baktığınızda tiyatronun işlevinde ne gibi değişiklikler gözlemliyorsunuz?

İlkçağdan bu yana var olan tiyatronun işlevi, o günden bugüne pek değişmedi. Tiyatro bizim aynamız. Tiyatro, var olduğu günden bu yana insanlığın öyküsünü anlatır. Güldürerek, ağlatarak kendimizle yüzleştirir bizi. Yeni iklimler, yeni dünyalar sunar. Siz de kendinizi yeniden keşfedersiniz. Ancak 60'lı yıllarda izleyicisiyle, yazarıyla, oyuncusuyla büyük bir buluşma yaşayan tiyatromuz, -o günkü

Elbette tiyatrodaki usta-çırak ilişkisine inanıyorum. Bu deneyimi yaşamış ve yaşamamış oyuncularını hemen seçerim. Önemli olan malzemedir. Çok şey elinizdeki oyuncu adayına bağlı bence. Yok aslında birbirlerinden farkları. Siz iyi bir aşçı olabilirsiniz ama elinizde iyi pirinç yoksa, iyi bir pilav ikram edemezsiniz.



İlkçağdan bu yana var olan tiyatronun işlevi, o günden bugüne pek değişmedi. Tiyatro bizim aynamız. Tiyatro, var olduğu günden bu yana insanlığın öyküsünü anlatır. Güldürerek, ağlatarak kendimize yüzleştirir bizi.



deyimle- ihtilallerle baltalandı. Düşünün, Gülriz Sururi - Engin Cezzar Tiyatrosu, 1980 yılına kadar sponsor, devlet yardımı gereği duymadan, seyircinin aldığı biletlerle zorlanmadan perdesini açtı. Bugün hiçbir özel tiyatro yardım almadan kolay kolay perdesini açamaz. Nedenler açık; ekonomik zorluklar, 12 Eylül darbesinin başardığı sindirme politikası, sanata ve sanatçıya sırtını dönme gibi nedenler ve giderek yaygınlaşan televizyon. Ayrıca televizyon dizileri ve eğlence programlarındaki çitayı aşağıya çekme yarışı... Nihayetinde bugünlere ulaştık. Yani Biri Bizi Gözetliyor, evlenme, çöpçatanlık, evlerde yemek yarışları, korkunç bir bayağılığı sundu ve sunmakta. Kolayca karşılığını da aldı.

Vaktiyle "Kim izliyor bunları?" dediğimiz Köle Isaura türü diziler, eğitimsiz bırakılmış halkımız tarafından öyle ilgi gördü ki işte sonunda bugünlere geldik. Reyting ölçümleri neden gecekondular mahallelerinde yapılıyor? Neden edebiyatçıların, eğitim gönüllülerinin, değerli sanatçıların evlerinde yapılmıyor? Neden üniversite öğrencilerinin evlerine konmuyor bu işgüzar aletler?

Kıldan İnce Kılıçtan Keskince, Bir An Gelir, Seni Seviyorum, Girmedğim Sokaklarda adlı kitaplar kaleme aldınız ve anılarınızı okurlarınızla paylaştınız. Kitap yazma düşüncesi nasıl şekillendi? Önümüzdeki dönemde bizlere sunacağınız yeni bir çalışmanız var mı?

Yazmak bir yetenek. Benimki biraz geç keşfedildi. Ülkü Tamer, beni içimdeki yazarla buluşturdu. Anılar, oyunlar, yemek kitapları, roman, derken yine oyunlar... Bildiğiniz gibi bu yıl Suat Dervişi'nin romanından oyunlaştırdım şarkı sözlerini de yazdığım "Fosforlu Cevriye"yi müzikal olarak yönettim. Müzikleri Atilla Özdemiroğlu besteledi. Hala Devlet Tiyatrosu Akün Sahnesi'nde oynanıyor. Ayrıca hikayelerimi de oyunlaştırdım ve iki yeni tek perdelik oyun yazdım. Böylece

yedi tane tek perdelik, bazıları tek kişilik yeni oyunum oldu. Bazılarını yönetmeyi düşünüyorum. Oldukça verimli bir sezon oldu benim için 2008-2009. Neden tek perdelik oyunlar? Tek perdelik, birbirleriyle bağlantısı olmayan oyunların tiyatro adına taze bir soluk olduğunu düşünüyorum. Ben tek perdelik kısa oyunların, yazarını pek fazla sözcük kullanmamaya davet eden dinamizmini seviyorum.

Giderek her şeyden çabuk sıkılan bir toplum olduk. Mesela ben iki saat içinde üç tek perdelik oyunda değişik konular ve değişik oyuncular seyretmekten keyif alacağımı biliyorum.

Dünyada da bizde de tek kişilik, tek perdelik çok değerli oyunlar yazıldı.

Keşanlı Ali Destanı, Kaldırım Serçesi gibi eserler sizinle özdeşleştiriliyor. Ancak ne yazık ki bu büyük yapıtlar tiyatro severlerle uzun zamandır buluşmıyor. Sizi yeniden bu eserlerle sahnede izleyebilecek miyiz? Bu konuda nasıl bir proje ortaya konulabilir?

Yirmi, yirmi beş yıl önce oynadığım bu müzikalleri bugün oynamayı düşünmüyorum. Bugünkü görüntüme ve enerjime uygun bir proje olursa, sahneye çıkmayı ben de istiyorum ama acelem yok. Yazıp yöneterek de tiyatronun içinde yaşıyorum. Ayrıca eğer TRT'ye başvurursanız, "Keşanlı Ali Destanı" ve "Kaldırım Serçesi" müzikallerimizi -üçer dönder bölüm halinde TV için hazırlanmış- neden yeniden yayınlamadıklarını sorabilir, hatırlatmış olursunuz. Belki yayınlarlar, böylelikle yıllardır bu yapıtların yayınlanmasını bekleyen izleyicileri de mutlu edebilirsiniz.

Titiz elemeler sonucunda seçtiğiniz gençlere oyunculuk eğitimi veriyor ve birikimlerinizi aktarıyorsunuz. Genç oyuncuların öne çıkan özellikleri neler? Onlarla usta-çırak ilişkisi doğrultusunda iletişim kurmak mı yoksa belirli disiplinlerle yaklaşmak mı yaratıcılığı



ortaya koyuyor ve özgün oyuncular yetiştiriyor?

Her zaman savunduğum gibi, ikisi de gerekli. Eğitim ve usta-çırak ilişkisi... Eğer özel bir sanatçıyla karşılaşırsanız onun nereden, nasıl geldiğini düşünmeyiz. Onların geldiği yerin önemi yoktur, mantar gibi bitiverirler bir gün. Size de o oyuncunun tiryakisi olmak kalır.

Bu yıl Ankara'daki "Fosforlu Cevriye" çalışmalarım nedeniyle gençlere eğitim veremedim, üzgünüm. Eğitmenin her kişiliğe yaklaşımı farklı olmalıdır. Her eğitmen biraz psikologdur ama tiyatrodan daha çok psikolog olmak durumundasınız. Örneğin kimi oyuncu adayı yüreklendirilmekle üretmeye başlar, kimisi emredilince.

Tiyatro sanatçıları sanat okulları açarak gençlere eğitim veriyorlar ve bu okullarda yetişen oyuncular bugün ustalarla aynı sahneyi paylaşma şansına sahip oluyorlar. Siz böyle bir oluşum içinde olmayı düşünür müsünüz? Konservatuar eğitimi ile kıyaslandığında bu okulları nasıl değerlendiriyorsunuz?

Konservatuarlarımızda da eski ustalar ders veriyor, tiyatro sanatçıların açtığı özel eğitim merkezlerinde de... Önemli olan malzemedir. Çok şey elinizdeki oyuncu adayına bağlı bence. Yok aslında

birbirlerinden farkları. Siz iyi bir aşçı olabilirsiniz ama elinizde iyi pirinç yoksa, iyi bir pilav ikram edemezsiniz.

Tüm dünyada tiyatro seyircisi sayısında düşüş yaşanıyor ve bu düşüş sinemanın teknoloji ile birleşerek yükselmesine bağlıyor. Bunda tiyatroyun geleneksel oluşunun da etkisi olduğu ileri sürülüyor. Sizce tiyatroyun kendisini yenilemesi nasıl mümkün olabilir?

Aslında Türk tiyatrosunda son birkaç yıldır seyirci sayısında gözle görülür bir artış var. Ayrıca sinemamızda olduğu gibi tiyatromuzda da bir gelişme olduğunu düşünüyorum. Sanırım tek eksikimiz yürekli yazarlar. 60'lı yılların yarattığı yürekli yazarlara ihtiyacımız var ama lütfen "yenileşmek", "farklı şeyler yapmak" adına saçmalamayalım, bu yeter.

Son olarak önümüzdeki dönem için projelerinizden bahsedebilir misiniz? Sizi yeniden televizyon ekranında görebilecek miyiz?

Yeni oyunlarımın doğru oyuncularla buluşup, doğru sahnelerde oynanması, seyirciyle buluşmasını istiyorum. Televizyondan teklif almıyorum, daha doğrusu uygun teklif almıyorum. Alırsam düşünürüm.

Teşekkür ederim.



Tek perdelik, birbirleriyle bağlantısı olmayan oyunların tiyatro adına taze bir soluk olduğunu düşünüyorum. Ben tek perdelik kısa oyunların, yazarını pek fazla sözcük kullanmamaya davet eden dinamizmini seviyorum.



ASO NİSAN 2009 FAALİYETLERİ

- Demokrat Parti Çankaya Belediye Başkan Adayı Hüseyin ULUSOY Odamızı ziyaret etti. Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcıları Önder BÜLBÜLOĞLU ve Celal KOLOĞLU, Yönetim Kurulu Sayman Üye Seyit ARDIÇ, Yönetim Kurulu üyelerinden Mehmet DOĞANLAR, Şenol ÇAĞLAYAN, Hasan ALTUN, Yılmaz KAYAASLAN, Fahrettin KÜRKLÜ, Bülent BAYRAM, Şerafettin CECELİ ve Genel Sekreter Yardımcısı A. Ziya SÜLÜNBE'nin katıldığı ziyarette ULUSOY, seçilmeleri halinde gerçekleştirecekleri projeleri anlattı. Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR Odamızın ve sanayicilerimizin Belediye Başkanından beklentilerini dile getirdi.
- Krizde İşletme Yönetimi ve KAİZEN Eğitimi düzenlendi. Kriz döneminde küçülerek yeniden yapılanmayı amaç edinen; maliyet düşürme, verimliliği artırma, organizasyonu yalınlaştırma gibi teknikleri içeren "KAİZEN yönetim biçiminin anlatılması yoluyla", gerek kriz gerekse krize karşı alınabilecek önlemlerin tartışıldığı "Krizde İşletme Yönetimi ve KAİZEN Eğitimi", Odamız "Zafer Çağlayan Meclis Salonu"nda gerçekleştirildi ve eğitime 80 kişi katıldı.
- KOSGEB tarafından düzenlenen "2009 Kadın Girişimciliğin Desteklenmesi Projesi" kapanış toplantısına Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR iştirak etti.
- TÜBİTAK Başkanı Nüket YETİŞ, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı Müsteşar Yardımcısı Şevket ILGAÇ, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi.
- Ankara Valiliği Özel Güvenlik Komisyonu Toplantısı'na Odamız Genel Sekreter Yardımcısı A. Ziya SÜLÜNBE iştirak etti. Toplantıda 57 Kurum ve Kuruluşa özel güvenlik izni verildi.
- TÜYAP Kongre ve Fuar Merkezi'nde gerçekleştirilen Asansör Fuarı'nın açılışına, Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR, Yönetim Kurulu üyelerinden Mehmet DOĞANLAR ve Hasan ALTUN iştirak etti.

- İstanbul Lütfü Kırdar Kongre ve Sergi Sarayında gerçekleştirilen "Dünya Türk Girişimciler Kurultayı"na Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR ve Yönetim Kurulu Üyelerinden Mehmet DOĞANLAR iştirak etti.
- Ankara Cumhuriyet Başsavcısı Başkanlığında yapılan Nisan ayı Koruma Kurulu Toplantısına Odamız Genel Sekreter Yardımcısı A. Ziya SÜLÜNBE iştirak etti.
- Dünya Bankası Türkiye Direktörü Ulrich ZACHAU, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi. Dünya Bankası Ülke Sektör Koordinatörü Carlos E. PINERUA ve Dış İlişkiler Koordinatörü Tunya Celasin AYDINALP'in da katıldığı toplantıda Başkanımız tarafından Odamızın Türkiye Halon Bankası, ASO KOSGEB Çevre Laboratuvarı, Ankara, Gaz iyileştirme merkezi; I. OSB ve Ankaralı sanayicilerin hammadde ve mamul taşımacılığı için Lojistik Köy kurulması çalışmaları hakkında bilgi verildi. Ayrıca, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara Sanayi Odası I. Organize Sanayi Bölgesi ve Ankara Üniversitesi arasında imzalanmış olan protokolle hayata geçirilen "ASO I. Organize Sanayi Bölgesi Otomasyon Teknolojileri Eğitim ve Uygulama Merkezi", Odamızca, MAN Türkiye A.Ş. ve Dikmen Endüstri Meslek Lisesi ile işbirliği halinde yürütülmekte olan İkili Mesleki Eğitim programı hakkında detaylı bilgi verildi. Zachau, benzer projeler içerisinde en başarılı olanların Odamızca yürütüldüğünü, yaygınlaştırılmaları hususunun çok önemli olacağını ve bu hususta gerçekleşen her türlü girişimi destekleyeceklerini belirtti. Başkanımıza; yürütülen çalışmalar hususunda takdirlerini ifade ederek, konuyu Dünya Bankası uzmanlarıyla yerinde incelemekten ve finansman, bilgi paylaşımı gibi konularda her türlü desteği sağlamak-tan memnuniyet duyacaklarını ifade etti.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Avrupa Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği işbirliğinde yürütülen "AB - Türkiye Oda Forumu Projesi" kapsamında yürütülmekte olan Türk Oda Çalışanları için Türkiye - AB Eğitim Programına iştirak edildi. TOBB, EUROCHAMBRES, Ankara Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Merkezi ile birlikte yürütülen program, oda ve borsaların hizmet kapasitesini geliştirmeye yöneliktir. Program kapsamındaki altı modül, 2009 yılı içerisinde Mayıs, Haziran, Temmuz, Eylül ve Ekim aylarında da devam edecektir.
- İhracat Genel Müdürü Ziya ALTUNYALDIZ, Odamız Meclis Başkanı Tarık ARTUKMAÇ ve Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi.
- Macarisan Ekonomik İlişkiler Ofisi Başkanı Jozsef KOVACS Odamıza bir ziyaret gerçekleştirdi. Genel Sekreter V. Ahmet M. YAŞAR'ın başkanlığında gerçekleştirilen toplantıda, 1. Organize Sanayi Bölgesi hakkında bilgiler verildi. 28 Nisan 2009 ta-

rihinde yapılması planlanan Macar Heyeti organizasyonu ile ilgili görüşmeler yapılarak, çalışmalara başlanması kararı alındı.

- 20 - 23 Nisan 2009 tarihleri arasında, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR başkanlığında Odamız üyelerinden oluşan bir heyet Tahran Sanayi, Ticaret ve Madenler Odası'nın daveti üzerine İran'a bir iş gezisi gerçekleştirdi. Ziyaret sırasında; Tahran Sanayi, Ticaret ve Madenler Odası yetkilileri ile ve resmi kurumlarla görüşmeler yapıldı ve firmalar arasında ikili görüşmeler gerçekleştirildi. Program sırasında ayrıca Türk Büyükelçiliği de ziyaret edildi.

- Odamız ISO 9001 Belgesi kapsamında TSE Yetkilileri tarafından Gözetim Tetkiki gerçekleştirildi.

RESMİ GAZETE ÖZETLERİ (24.02.2009-17.03.2009)

18.03.2009

- Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği (No: 2009/25)

19.03.2009

- Bir Kısım Motorlu Karayolu Taşıtlarının Piyasadan Çekilmesine İlişkin Tebliği (No: 56)
- Proje ve Kontrollük İşlerinde Uygulanacak Fiyat Artış Oranları Hakkında Tebliği
- Mimarlık ve Mühendislik Hizmet Bedellerinin Hesabında Kullanılacak 2009 Yılı Yapı Yaklaşık Birim Maliyetleri Hakkında Tebliği

22.03.2009

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliği (No: 2009/8)
- T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Tarım Kredi Kooperatiflerince Tarımsal Üretim Dair Düşük Faizli Yatırım ve İşletme Kredisi Kullanılmasına İlişkin Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar

24.03.2009

- 5746 Sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun Genel Tebliği (Seri No: 2)
- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu Kapsamındaki Yapım İşlerinde Beklenmeyen Fiyat Artışları Nedeniyle Uygulanacak İlave Fiyat Farkı Esaslarının Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği

25.03.2009

- Gümrük Genel Tebliği (Serbest Dolaşım Giriş) (Seri No: 11)
- Motorlu Taşıtlar Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 33)
- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 69)
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin 2004/20 Sayılı Tebliğde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliği

29.03.2009

- Bazı Mallara Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespiti ile Mal ve Hizmetlere Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespitine İlişkin Kararda Değişiklik Yapılması Hakkındaki Karar
- 492 Sayılı Harçlar Kanununun (4) Sayılı Tarifesinin "I-Tapu İşlemleri" Başlıklı Bölümünün 20 Numaralı Fıkrasında Yer Alan Nispi Harçların Yeniden Belirlenmesine İlişkin Karar

02.04.2009

- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin 2008-32/34 Sayılı Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2009-32/36)

09.04.2009

- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük Kontrolü Altında İşleme) Seri No: 2
- Reeskont ve Avans İşlemlerinde Uygulanacak Faiz Oranları Hakkında Tebliğ

11.04.2009

- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (Mahrece İade) (Seri No: 3)

14.04.2009

- Bazı Mallara Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespitine İlişkin Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Karar
- 2009/14882 4760 Sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanununa Ekli (III) Sayılı Listenin (A) Cetvelinde Yer Alan Malların Vergi Oranları ve Asgari Maktu Vergi Tutarlarının Yeniden Belirlenmesine İlişkin Karar
- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar ile Başbakanlık Hazine Müsteşarlığının 2008-32/34 Sayılı Tebliğine İlişkin I-M Sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Genelgesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Genelge (Sayı: 2009/3)

15.04.2009

- Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerince Alacakları İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

16.04.2009

- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin 2006/10 Sayılı Tebliğ'de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ

18.04.2009

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/9)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/10)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/11)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/12)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/13)
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme

Kurulunun 16/4/2009 Tarihli ve 3149 Sayılı Kararı

21.04.2009

- Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulama Şeklini Gösterir Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- 555 Sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulama Şeklini Gösterir Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulama Şeklini Gösterir Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

24.04.2009

- Kamu İhale Kurulunun 2/4/2009 Tarihli ve 2009/DK.D-45 Sayılı Kararı
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun 3 üncü Maddesinin (e) Bendine Göre Yapılacak Alımlarda Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik
- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi) (Seri No: 2)

26.04.2009

- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 323)
- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 324)

27.04.2009

- Motorlu Araçlarda İklimlendirme Sistemlerinden Çıkan Emisyonlarla İlgili Tip Onayı Yönetmeliği (2006/40/AT)

29.04.2009

- Ozon Tabakasını İncelten Maddelerin İhracına İlişkin Tebliğ (İhracat: 2009/4)

02.05.2009

- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2009/1)
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2009/2)

03.05.2009

- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (No: 70)
- Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulanmasına İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS 1) Hakkında Tebliğ (No: 146)

ÜLKE BİLGİLERİ**SELANİK ULUSLARARASI SERGİ SALONU**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda, Selanik'te Nikos Triandafillidis adlı Yunanlı bir işadamının Türk ürünlerini sergileyeceği bir sergi salonu açmak üzere girişimlerde bulunması sebebiyle bahsi geçen şahıs hakkında bilgi alınmak istediği belirtilmektedir. Konuya

ilişkin, Selanik Başkonsolosluğu'nun görüş ve değerlendirmelerine göre, adı geçen şahsın böyle kapsamlı bir girişime referans teşkil edecek mevcut bir şirket yapılıncası, geçmiş tecrübesi veya sermaye birikimine sahip olduğu yönünde yeterli kanaat bulunmadığı belirtilmektedir. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi notu Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilir. (01/29-1847)

MAKEDONYA

Dışişleri Bakanlığı'ndan alınan bir yazıda, Türk vatandaşlarının, 60 günden fazla kalmak şartıyla Makedonya'ya yapacakları seyahatlerde vizeden muaf oldukları belirtilmiş olup, Makedonya makamlarının havalimanında kendilerine bazı sorular sorulmak suretiyle ülkeye girişlerine izin verilip verilmeyeceği hususunda değerlendirme yapabildikleri bildirilmektedir. Bu bağlamda, söz konusu sorunlarla karşılaşılmaması için ibraz edilmesi gereken bilgi ve belgeler hakkında kamuoyuna 21.10.2009 tarihinde duyuruda bulunulduğu belirtilmektedir.

Yazıda devamlı, 60 güne kadar olan vize muafiyetinin, turizm amaçlı seyahatleri kapsamakta olup, çalışma ya da öğrenim amacıyla Makedonya'ya seyahat etmek isteyen Türk vatandaşlarının, Makedonya'ya seyahatlerinden önce, söz konusu ülkenin Ankara'daki Büyükelçiliği ya da İstanbul Başkonsolosluğu ile irtibata geçerek, gerekli ikamet / çalışma izni başvurusunda bulunmaları gerektiği bildirilmektedir. (01/29-1846)

TÜRKMENİSTAN DEVLET BALIK ENDÜSTRİSİ KOMİTESİ TARAFINDAN DÜZENLENECEK ETKİNLİKLER

Türkmenistan Büyükelçiliği'nden alınan bir notaya atfen, Türkmenistan Cumhurbaşkanı Gurbanguli Berdimuhamedov'un talimatıyla, Türkmenistan Devlet Balık Endüstrisi Komitesi tarafından 8-10 Ekim 2009 tarihlerinde "Türkmenistan Balık Endüstrisi-2009" adı altında bir uluslararası sergi ile "Hazar Denizi'nin Biyolojik Su Kaynaklarını Koruma ve İdareli Kullanma" temalı bir konferans düzenleneceği bildirilmektedir.

Aynı yazı ekinde belirtildiği üzere, irtibat bilgileri de verilen organizasyon komitesinin davet yazısının bir örneği Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilmekte olup, söz konusu etkinliklere son başvuru tarihinin 1 Ağustos 2009 olduğu ifade edilmektedir. (01/03-1679)

BAE'YE YÖNELİK BEYAZ ET İHRACATI

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, Birleşik Arap Emirlikleri tarafından, Türk menşeli yumurta ve beyaz et ürünleri ihracatına uygulanmakta olan kuş gribi gerekçeli yasağın, BAE Çevre ve Su Bakanlığınca 10.04.2009 tarihi itibarıyla kaldırıldığı bildirilmektedir. (01/03-1275)

ESTONYA VE SLOVENYA'YA SEYAHAT EDECEKLERE DUYURU

Dışişleri Bakanlığı'ndan alınan bir yazıya atfen,

1. İstanbul'daki Macaristan Başkonsolosluğu bünyesinde, 7 Nisan 2009 tarihinde, Estonya ve Slovenya için de vize verecek ortak bir vize merkezinin açıldığı ve söz konusu vize merkezinin anılan tarihten itibaren faaliyete başladığı belirtilmektedir.
2. Ayrıca, konuya ilişkin duyurunun Dışişleri Bakanlığı'nın internet sitesinde de yapıldığı ifade edilmektedir. Buna göre:
 - ◊ Estonya'ya seyahat etmek üzere Schengen vizesi almak isteyen vatandaşlarımızın, Ankara'daki Estonya Büyükelçiliğine ek olarak, İstanbul'daki ortak vize merkezine de başvurabileceklerdir.
 - ◊ Aynı şekilde, Slovenya'ya seyahat etmek üzere Schengen vizesi almak isteyen vatandaşlarımız, Ankara'daki Slovenya Büyükelçiliği'ne ek olarak, söz konusu merkeze başvuruda bulunabileceklerdir.
 - ◊ İstanbul'daki Macaristan Başkonsolosluğu bünyesinde faaliyet gösterecek ortak vize merkezinin iletişim bilgileri aşağıda sunulmaktadır.
 - ◊ Adres: Metrocity, A blok Büyükdere Cad. No: 171 (6. Kat) 1.Levent / İstanbul 34330 Tel: 0212 344 12 65/66/67 ; Faks: 0212 3441269

KRASNODAR BÖLGE VALİLİĞİ'NİN ÜLKEMİZ İLE İŞBİRLİĞİ ÖNERİLERİ

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, Novorssisk Başkonsolosluğumuzun Krasnodar Bölge Vali Birinci Yardımcısı Canbulat Hatuov ile yaptığı görüşmeyi müteakip, Valilik Dış Ekonomik

İlişkiler Departmanı tarafından ülkemiz ile işbirliği yapılması arzu edilen alanlar konusunda hazırlanan notun çevirisi Odamıza gönderilmiştir.

Krasnodar Valiliği tarafından ticaret, yatırım, endüstri, turizm, enerji, eğitim/bilim, tarım ve inşaat gibi alanlarda ikili işbirliği imkanlarının değerlendirilmesi önerilmekte, ayrıca ülkemiz ile ürünler ve hizmetleri kapsamında işbirliği yapabilecek Krasnodar Bölgesi firmalarının listesi ve Notun çevirisi Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilmektedir. (01/03-2099)

MISIR ARAP CUMHURİYETİ – KONSOLOSLUK TASDİKİ

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, bazı firmaların, özellikle Arap ülkelerine yapılan ihracatlarda, EUR1 ve EUR.MED Dolaşım Belgelerinin, ithalatçı ülke konsolosluklarına da tasdik edilmesinin talep edildiği hakkındaki yazıların Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine intikal ettiği bildirilmektedir. Bu husustaki tüm yazıların TOBB tarafından ilgili makamlara iletilmekte olduğu ifade edilmektedir.

Bu çerçevede, Gümrük Müsteşarlığı'ndan alınan bir yazıda, 22-23 Mart 2009 tarihlerinde Kahire'de gerçekleştirilen Türkiye-Mısır Serbest Ticaret Antlaşması Ortak Komite toplantısında Türk tarafının, EUR1 ve EUR.MED Dolaşım Belgelerinin Mısır'ın Türkiye'deki Büyükelçiliği ya da Konsolosluklarınca tasdik edilmesi şartından muaf tutulduğuna ilişkin Mısır Maliye Bakanlığı'nın 29 Nisan 2007 tarihli kararına rağmen, ihracatçılarımızın konuya ilişkin şikayetlerinin sürdüğünün belirttiği ve konuya açıklık getirilmesinin talep edildiği bildirilmektedir.

Mısır Arap Cumhuriyeti tarafından, Kararın ve Gümrük İdarelerine verilen talimatın açık olduğu, EUR.1 ve EUR.MED Dolaşım

Belgelerinde konsolosluk veya büyükelçilik tasdikinin talep edilmediği ancak Türk İhracatçılarca ısrar edilmesi halinde tasdik işlemini reddetme imkanının bulunmadığının ifade edildiği bildirilmektedir.

Bu itibarla, Mısır'a yapılan ihracatlarda düzenlenen EUR1 ve EUR.MED Dolaşım Belgelerinde, Büyükelçilik ya da Konsolosluk tasdikinin aranmadığı ve söz konusu belgelerin sadece konsolosluk onayı bulunmaması sebebiyle Mısır Gümrük İdarelerince reddedilmesi halinde, konunun ilgili makamlara intikal ettirilmesi amacıyla Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine bildirilmesi talep edilmektedir. (01/03-2101)

NEPAL

Yeni Delhi Büyükelçiliğimizin Nepal'i ziyaret ederek, Nepal Hükümeti yetkililerinin yanı sıra, Nepal Sanayi ve Ticaret Odaları Federasyonu (FNCCI) Başkanı ile de görüşmeler gerçekleştirdiği ifade edilmektedir.

Nepal makamları ile yapılan görüşmeler sırasında Nepal tarafının, madencilik, hidroelektrik enerji, tarım ve ormancılık, gıda işleme makineleri ve turizm altyapı yatırımlarında ülkemizin bilgi ve desteklerinin beklendiğini ve katma değerinin % 30'u Nepal'de üretilen malların Hindistan'a sıfır gümrük vergisiyle ihraç edilebileceğini belirtmektedir. (01/03-2101)

FUARLAR

- Bluexpo 2009
- 21 Ekim-1 Kasım 2009
- Kuzey Afrika ve Körfez Ülkeleri
- Detaylı bilgi: ADG Fuarçılık
- Tel: 0212 266 35 35
- Web: www.bluexpo.com



ASO MAYIS 2009 FAALİYETLERİ

- TSE tarafından Odamızda ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi gözetim denetimi gerçekleştirilerek, başarı ile sonuçlandı.
- Promexico in Frankfurt temsilcisi ve aynı zamanda Türkiye sorumlusu Cesar Fragozo LOPEZ, Meksika'daki yatırım imkanlarını tanıtmak ve olabilecek işbirliklerini görüşmek üzere Odamızı ziyaret etti ve konuyla ilgili olarak bir sunum gerçek-

leştirdi. LOPEZ'e Odamız, üyelerimiz ve I. Organize Sanayi Bölgeleri hakkında bilgiler verildi.

- Başbakanlık Kamusal Etik Kurulu tarafından düzenlenen "Kamu Personeli Etik Faaliyetlerine İlişkin Değerlendirme Toplantısı"na iştirak edildi. Toplam 10 günlük teorik ve uygulamalı eğitimin ardından Odamızın Etik eğitim Stratejisi planlandı.

- İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu toplantısına iştirak edildi. Vali Yardımcısı

Mehmet BÜYÜKTAŞ'ın başkanlığında yapılan toplantıda Ankara ili yürütme kurulu çalışmaları, denetim kurulu çalışmaları ve Milli Eğitim Müdürlüğü çalışmaları hakkında kurul üyelerine bilgi verildi. Açılan işgücü yetiştirme kursları değerlendirildi. 2009 yılı Mesleki Eğitim planına eklenmesi istenilen mesleki görüşlerden Odamızın teklifi olan Autocad destekli mobilya çizimi mesleki geliştirme kursu temsilcimiz tarafından Komisyona sunulmuş, kabul edildi.

- Ankara Valiliği Mahalli Çevre Kurulu

Toplantısına, Odamız Genel Sekreter Yardımcısı A. Ziya SÜLÜNBE iştirak etti.

- Altındağ Belediye Başkanı Veysel TİR-YAKİ, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi. Toplantıda kamu ve özel kurum ve kuruluşlara emisyon izni ve baz istasyonlarına kuruluş izinleri verildi.
- "Krizden Çıkış Yollarından Biri: Düşünce Gücü Eğitimi" düzenlendi. Kriz ortamının getirdiği karamsarlığın giderek daha çok insanı etkilediği günümüzde, "Krizden Çıkış Yollarından Biri: Düşünce Gücü Eğitimi"nde, iş dünyasında pozitif düşüncenin kullanılabilmesi ve başarılı sonuçlar alma, düşünce gücünün maddeye etkisi, düşüncelerimizin karanlık ve aydınlık yönleri ve farklı bir bakış açısı ile hareket ederek pozitif sonuç yaratabilmenin özü ele aldı. Odamız "Zafer Çağlayan Meclis Salonu"nda gerçekleştirilen eğitime 60 kişi katıldı.
- Sincan Belediye Başkanı Mustafa TUNA, Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi.
- Dünya Göz Hastanesi Yeni Hizmet binası açılış törenine, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR iştirak etti.
- Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR, Rixos Garn Ankara Oteli açılışına iştirak etti.
- Danıştay'ın 141. kuruluş yıldönümü münasebetiyle verilen resepsiyona, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR iştirak etti.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin ev sahipliğinde; Portekiz Cumhurbaşkanının Türkiye yapmış olduğu ziyaret nedeniyle verilen öğle yemeğine, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR iştirak etti.
- Odamız günümüz rekabet ortamında üyelerimiz için "Pratik Liderlik Eğitimi" düzenledi. 12 Mayıs 2009 Salı günü 14:00-17:00 saatleri arasında Odamız "Zafer Çağlayan Meclis Salonu"nda gerçekleştirilen "Pratik Liderlik Eğitimi"ne 40 kişi katıldı.
- Odamız firmaları ile Avusturya firmalarını biraraya getirebilmek ve iki ülke arasında gerçekleştirilebilecek çeşitli işbirliklerini ve etkinlikleri görüşmek üzere, Avusturya Büyükelçiliği Ticaret Müsteşarı Richard BANDERA makamında ziyaret edildi. BANDERA'ya Odamız, üyelerimiz ve I. Organize Sanayi Bölgeleri hakkında bilgiler verildi.
- Singapur İş Federasyonu Küresel İş Koordinatörlüğü Direktörü Cody LEE ve Singapur Uluslararası Girişim Merkezi Operasyonlar Grup Yöneticisi Tan Lay BOON, Odamızı ziyaret etti ve Haziran ayında Ülkemize gelecek olan bir Singapur Heyeti hakkında bilgi vererek, üyelerimizle bir organizasyon yapılması yönünde görüşmelerde bulunuldu.
- Ekonomi Muhabirleri Derneği'nin Rixos

Grand Ankara Otelinde düzenlenen ödül törenine, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR iştirak etti.

- Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR, TSE'nin 48. Genel Kurul yemeğine iştirak etti.
- Hollanda'daki yatırım ve işbirliği imkanlarını görüşmek, Odamız üyelerine muhtelif işbirliklerini iletebilmek amacıyla, Hollanda Büyükelçiliği Ekonomi ve Ticaret Müsteşarı Willem Van ROSSEM ve Ekonomi ve Ticaret Müşaviri Kubilay ÖNER Odamızı ziyaret etti. Ziyaret sırasında Odamız ve üyelerimiz hakkında bilgiler iletili ve üyelerimizi bilgilendirmek üzere Hollanda'nın işbirliği imkanları konusunda bir toplantı organize edilmesi konusunda görüş birliğine varıldı.
- Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR, TSE'nin 48. Genel Kurul Toplantısına iştirak etti.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Avrupa Ticaret ve Sanayi Odaları Birliği işbirliğinde yürütülen "AB-Türkiye Oda Forumu Projesi" kapsamında yürütülmekte olan Türk Oda Çalışanları için Türkiye-AB Eğitim Programının 2. Modülüne iştirak edildi. Söz konusu eğitimde AB Rekabet Politikası, AB Ortak Ticaret Politikası, Türkiye-AB Ticari İlişkileri, AB Gümrük Politikası ve AB Vergi Politikası konuları işlendi.
- Devlet Malzeme Ofisi yeni Genel Müdürü Gazi KAPAN, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR tarafından makamında ziyaret edildi.
- Odamızda "Mali Tablolar Analizi Eğitimi" düzenlendi.

RESMİ GAZETE ÖZETLERİ (04.05.2009-03.06.2009)

05.05.2009

- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- Onaylanmış Kuruluşlara Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Nakit Dışı Varlıkların Ortaklara Dağıtımına İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı Yorumu (TFRS 17) Hakkında Tebliğ (Sıra No: 147)
- Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetlere İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS 5) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 148)

08.05.2009

- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 71)

13.05.2009

- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No: 2009/7)

- Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçmeye İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 39) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 150)
- Uluslararası Gözetim Şirketi Statüsüne İlişkin Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2009/34)
- Finansal Araçlar: Açıklamalara İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS 7) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 149)
- Sigorta Sözleşmelerine İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS 4) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 152)

16.05.2009

- 2008/14451 Sınır Ticaretinin Düzenlenmesine İlişkin Karar
- Şeker Depolama Kesintisi ve Prim Ödemeleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Hammadde ve Şeker Fiyatları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 05.2009
- Elektronik Haberleşme Cihazlarına Güvenlik Sertifikası Düzenlenmesine İlişkin Yönetmelik

17.05.2009

- Rüzgar Enerjisine Dayalı Lisans Başvurularının Teknik Değerlendirilmesi Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

20.05.2009

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun 14/5/2009 Tarihli ve 3183 Sayılı Kararı
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurulunun 3/4/2009 Tarihli ve 2009/DK/214 Sayılı Kararı

21.05.2009

- Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Hizmetlerine Destekleme Ödemesi Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2009/45)
- Kaydileştirilen Sermaye Piyasası Araçlarına İlişkin Kayıtların Tutulmasının Usul ve Esasları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 43)

26.05.2009

- Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağdurlarının İstihdamı Hakkındaki Usul ve Esaslara İlişkin Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Mali Suçları Araştırma Kurulu Genel Tebliği (Sıra No: 8)
- Büyükşehir Belediyeleri, Belediyeler ve Bunların Bağlı Kuruluşlarına Genel Bütçe Vergi Gelirleri Tahsilatı Toplamı Üzerinden Ayrılacak Paylardan Yapılacak Kesintiler Hakkındaki Bazı Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar

- Kullanım Hakkı Ücretlerine İlişkin Asgari Değerlerin Belirlenmesi Hakkındaki Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar

27.05.2009

- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük Antrepo Rejimi)(Seri No: 17)

28.05.2009

- Gümrük Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

30.05.2009

- Gümrük Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Gümrük Genel Tebliği (Hariçte İşleme-Geçici İhracat) (Seri No: 1)

- Sermaye Piyasasında Faaliyette Bulunanlar İçin Lisanslama ve Sicil Tutmaya İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: VIII, No: 59)

- Sermaye Piyasası Mevzuatı Çerçevesinde Gayrimenkul Değerleme Hizmeti Verecek Şirketler ile Bu Şirketlerin Kurulca Listeye Alınmalarına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: VIII, No: 60)

31.05.2009

- Bir Kısım Motorlu Karayolu Taşıtlarının Piyasadan Çekilmesine İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 57)

- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2009/3)

- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2009/4)

- Milli Prodüktivite Merkezi Organlar Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

03.06.2009

- Sivil Hava Ulaşımına Açık Havaalanlarında Yer Alan Gayrisihhi İşyerleri İçin İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına İlişkin Yönetmelikte (SYH-33A) Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Kanuni veya İş Merkezi Kanada'da Olup Uluslararası Hava Yolu Taşımacılığı Yapan Dar Mükellef Kurumların Türkiye'de Elde Ettikleri Hava Taşımacılık Kazançlarının Vergilendirilme Esasları Hakkında Karar

DUYURULAR

TCMB KAYNAKLI KREDİ PROGRAMLARINDA FİRMA LİMİTLERİNE İLİŞKİN DÜZENLEME

Türk Eximbank tarafından, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın (TCMB) "Banka Kabullerine İlişkin Reeskont İşlemleri Esas ve Şartları" Genelgesi ile bir üst limit dahilinde Türk Eximbank tarafından uygulanmakta olan Sevk Öncesi Reeskont Kredisi (SÖRK) programı

ile ilgili, Türk Eximbank tarafından TCMB nezdindeki girişimler neticesinde yapılan yeni düzenleme ile SÖRK programı kapsamında daha önce 10 milyon Doları seviyesinde belirlenmiş olan firma limiti, 30.04.2009 tarihinden geçerli olmak üzere 20 milyon ABD Doları seviyesine yükseltildiği belirtilmektedir.

ÜLKE BİLGİLERİ

BRUNEİ / VİZE

31.03.2009 tarihli ve 2009/14912 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Brunei Sultanlığı vatandaşlarına, ülkemize yapacakları turizm amaçlı seyahatlerinde ülkemizde toplam kalış süresi 180 gün içerisinde 90 günü geçmemek kaydı ile vize muafiyeti getirildiği belirtilmektedir. (01/03-2585)

KATAR

Katar'a gidecek Türk işadamları ile turizm maksadıyla bu ülkeyi ziyaret edecek vatandaşlarımıza Doha Uluslararası Havalimanında vize ita edilmesi uygulamasına ilişkin olarak, ilave bazı kolaylıklar getirildi.

Buna göre aşağıdaki koşulları karşılayan Türk vatandaşları, 100 Katar Riyali harç karşılığında iki hafta ikamet süreli giriş vizelerini Doha Uluslararası Havalimanından temin edebileceklerdir.

- 100 ABD Doları karşılığı nakit para veya aynı miktarda geçerli kredi kartına sahip olunması,

- Gidiş- Dönüş uçak bileti bulunması,

- Doha'daki otellerden birinde rezervasyon yaptırması veya yanında konaklayacağı, Katar'da ikamet eden bir akrabasının olduğunun belgelenmesi

Ayrıca alınan giriş vizelerinin en fazla bir ay süre için uzatılabileceği de Katar tarafınca bildirilmektedir. (01/03-2531)

İTALYA'DA OTURMA İZİNİ

İtalya'da oturma izni başvurusunda bulunmuş olup, başvurularına yanıt bekleyen veya İtalya'da ikamet eden ve söz konusu oturma izinlerini yenilemek isteyen AB üyesi olmayan ülkelerin vatandaşları, İtalyan Postane İdaresi tarafından ita edilmiş ve oturma izni başvurusu yapıldığını belgeleyen makbuzlar (ricevuta) ile İtalya dışına gidiş ve tekrar İtalya'ya dönüşlerinde; aynı İtalyan sınır kapısının kullanılmasına artık gerek olmayacağı, seyahatlerin başka bir Schengen ülkesinden transit geçişi kapsamayacağı, İtalya'da giriş çıkışlarda yabancı uyruklu vatandaşların, pasaport veya pasaport yerine geçen seyahat belgesiyle birlikte ülkede hangi amaçla (çalışma, işyeri sahibi olma veya aile birleşimi) kaldığını gösteren vizenin aslını ve yükümlü oldukları, yaptıkları ikamet tezkeresi başvurusunun sonuçlanması için beklerken ülkesine dönen yabancı öğrencilerin, yeniden giriş vizesi

alabilecekleri, söz konusu vizenin ancak ikamet tezkerelerini düzenleyen İtalyan polis makamlarının onayının akabinde ilgili Konsolosluk tarafından ita edileceği, yeniden giriş vizesi başvurusu sırasında İtalyan Postane İdaresi tarafından verilen ve oturma izni başvurusu yapıldığını belgeleyen makbuzun da ibraz edilmesinin gerekli olduğu bildirilmektedir. (01/29-2473)

MALTA'YA İLİŞKİN SEYAHAT DUYURUSU

İtalya Büyükelçiliği'nden alınan bir Nota'ya göre, Malta'nın İstanbul'da bir Başkonsolosluğu'nun açılması nedeniyle Malta'ya seyahat edecek vatandaşlarımıza, artık İtalyan Temsilcilikleri yerine Malta İstanbul Başkonsolosluğu'nun vize ita edeceği bildirilmektedir. (01/29-2420)

İletişim Bilgileri: Adres: Aydede Cad. No: 16/11, 80090 Taksim-İstanbul / Tel: (0212) 311 12 12 / Faks: (0212) 311 12 00 / E-posta: maltaconsulate.istanbul@gov.mt

FİNLANDİYA BAŞBAKANI SN. MATTI VANHANEN'İN ÇİN ZİYARETİ

Dışişleri Bakanlığı tarafından, Finlandiya Başbakanı Matti VANHANEN'in, Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC) Başbakanı Wen JiABAO'nun davetine icabetle, 18-22 Nisan 2009 tarihlerinde Çin'e resmi bir ziyarette bulunduğu, Matti VANHANEN'in ziyareti sırasında, ÇHC Devlet Başkanı Hu JINTAO ve Başbakanı Wen JiABAO ile küresel ekonomik durum, G20 Zirvesi'nin sonuçları, iklim değişikliği, enerji ve çevre teknolojisi konularının ağırlıklı olarak ele alındığı görüşmeler gerçekleştirildiği bildirilmektedir.

Finlandiya Başbakanı Matti VANHANEN'in, ziyareti sırasında Boao Ekonomik Forumu ve Tsinghua Üniversitesinde yaptığı konuşmaların metinleri Odamız Araştırma ve Yönlendirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilmektedir. Söz konusu konuşmalarda, ekonomik büyümede "yeşil teknolojiler" ile iklim değişikliği, enerji, çevre ve Finlandiya-Çin arasında çevre teknolojileri alanında geliştirilmekte olan işbirliği konularını ele almıştır. (01/03-2583)