

# ASOMEDYA

ANKARA SANAYİ ODASI AYLIK YAYIN ORGANI



• **ŞUBAT MECLİS**

Bu Kriz Dönemini Hem İş Gücünün Kalitesini Yükseltmek Hem de İşletmelerimizi Yeniden Yapılandırmak İçin İyi Değerlendirmeliyiz.

• **FORUM**

Küresel Kriz, Aralarında Türkiye'nin de Yer Aldığı Gelişen Ülkelerin Dış Finansman İmkanlarını Büyük Ölçüde Daralttı.

Bu Koşullarda Sizce Türkiye, Önümüzdeki Dönemde Ekonomik Büyümenin Finansmanını Nasıl Sağlayacaktır?

Yerli Tasarrufları Artıracak Makroekonomik Politikaların Sizce Başarı Şansı Nedir?

• **DOSYA**

Türk ve Dünya Literatüründe KOBİ Etiği ve Gelecekteki Eğilimler

• **BÜYÜTEÇ**

Ekonomik Kriz, İşlem Maliyetleri ve Melez Örgütsel Yapılar Üzerine



vodafone

Vodafone Limitsiz Ofis Tarifesi

## Şirketinize limitsiz konuşma avantajı

Vodafone Limitsiz Ofis Tarifesi'yle ayda kişi başı 24 TL sabit ücret karşılığında şirket içinde limitsiz konuşup mesajlaşın. Şirket telefon masraflarınızı minimuma indirmenin avantajını yaşayın. Üstelik her yönü en düşük ücretle, dakikası sadece 8 kuruşa arayın.

Daha avantajlısı yok, karşılaştırmadan karar vermeyin.

Ayrıntılı bilgi: [www.vodafone.com.tr](http://www.vodafone.com.tr) ve 444 0 542

Anı yaşa

Her yönü  
aramanın dakikası  
sadece 8 kr





# Beypazarı®

KARAKOCA

Dünya'nın içtiği Maden Suyu...

100 DOĞAL  
ZENGİN MİNERALLİ  
MADEN SUYU

100 DOĞAL  
ZENGİN MİNERALLİ  
MEYVE AROMALI  
MADEN SUYU

GÜNDE  
EN AZ  
**2**  
ŞİŞE



0.312 **763 14 86**  
beypazari@beypazarimadensuyu.com.tr

[www.beypazarimadensuyu.com.tr](http://www.beypazarimadensuyu.com.tr)







**ERSA**  
Istanbul office furniture industry & trade co.ltd.

**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**  
Nenehalun Caddesi  
No:26 G.O.P. - Ankara / Turkey  
Phone:+90.312.446 15 25  
Fax:+90.312.446 29 33

**Ersa Rapido**  
Ayazma Dere Caddesi  
No:6 Telloğlu Plaza  
Fulya Beşiktaş - İstanbul / Turkey  
Phone:+90.212.327 98 74  
Fax:+90.212.327 98 76

**Ersa Rapido**  
Bağdat Caddesi Çolakoğlu İş Merkezi  
B Blok No:11/3  
Kızıtoprak - İstanbul / Turkey  
Phone:+90.216.550 36 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

[www.ersaofis.com.tr](http://www.ersaofis.com.tr)  
[ersa@ersaofis.com.tr](mailto:ersa@ersaofis.com.tr)

**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
- Valilikler %2
- Oda ve Borsalar %12
- Siyasi Partiler %1
- Üniversiteler %5
- Dernekler %2
- Büyükçelikçilikler %1
- Belediyeler %2
- Basın %6
- Bankalar %1
- Devlet Protokolü %11
- Bakanlıklar %7



Küresel kriz, gelişen ülkelere olan yabancı fon akımını önemli ölçüde daralttı. Bu durum, özellikle Türkiye gibi ekonomik büyümesini yüksek oranda dış borçlanma ile gerçekleştiren ülkeler için önemli bir sorun oluşturuyor. Dünyadaki finans sisteminin yeniden yapılandırılmasının tartışıldığı ve önümüzdeki dönemlerde küresel fon akımlarının geçmişte olduğu kadar bol olmayacağı dikkate alınır, bizim gibi ülkelerin ekonomik büyümelerini nasıl finanse edecekleri sorusu önem kazanıyor. Biz de konuyu Forum bölümünde ele alarak sorumluyu akademisyenlere ve iş dünyası temsilcilerine yönelttik. Sorumuza umduğumuzun altında yanıt aldık ve gelen yanıtlar konu üzerinde daha çok çalışmamız gerektiğini ortaya koyuyor.

Bu ayın Dosya bölümünde Anadolu Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Figen Dalyan'ın "Türk ve Dünya Literatüründe KOBİ Etiği ve Gelecekteki Eğilimler" başlıklı yazısını yayınlıyoruz. Dr. Dalyan, yazısında KOBİ'lerdeki girişimcilik kültürü ve etik konusunu kapsamlı bir biçimde ele alarak dünyadan ve ülkemizden örnekler sunuyor.

Bu ayın Bütçe bölümünde Başkent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Ayşe Elif Şengün'ün "Ekonomik Kriz, İşlem Maliyetleri ve Melez Örgütsel Yapılar Üzerine" başlıklı yazısı yer alıyor. Dr. Şengün, krizden çıkmak için daha çok makroekonomik önlemler üzerinde yoğunlaştığını, işletmeler odaklı yaklaşımların ihmal edildiğini ifade ederek işletmeler arasındaki güven ve işbirliğini artıracak önlemlerin krizden çıkışı kolaylaştıracağını ifade ediyor.

*Naci Canpolat*  
naci.canpolat@aso.org.tr

# içindekiler

ANKARA SANAYİ ODASI AYLIK YAYIN ORGANI ŞUBAT / MART 2009

## 8 Şubat Meclis

Bu Kriz Dönemini Hem İş Gücünün Kalitesini Yükseltmek Hem de İşletmelerimizi Yeniden Yapılandırmak İçin İyi Değerlendirmeliyiz.



## 18 Forum

Küresel Kriz, Aralarında Türkiye'nin de Yer Aldığı Gelişen Ülkelerin Dış Finansman İmkanlarını Büyük Ölçüde Daralttı.

Bu Koşullarda Sizce Türkiye, Önümüzdeki Dönemde Ekonomik Büyümenin Finansmanını Nasıl Sağlayacaktır?

Yerli Tasarrufları Artıracak Makroekonomik Politikaların Sizce Başarı Şansı Nedir?



## 30 Dosya

Türk ve Dünya Literatüründe KOBİ Etiği ve Gelecekteki Eğilimler

Doç. Dr. Figen Dalyan



## 52 Büyütec

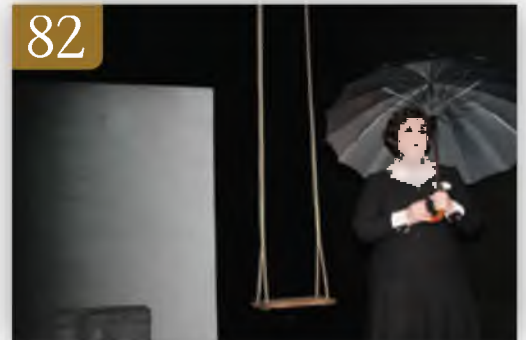
Ekonomik Kriz, İşlem Maliyetleri ve Melez Örgütsel Yapılar Üzerine

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Elif Şengün



## 82 Söyleşi

"HÜZZAM" oyunu ve Maral ÜNER







## *Real Sector Has the Priority*

**Nurettin ÖZDEBİR**  
THE CHAIRMAN OF THE BOARD  
OF DIRECTORS OF ACI

*It is obvious from the press news that we are nearing an agreement with IMF. The agreement is estimated to be a stand-by agreement and contain a resource of about 20-30 billion dollars and contain some structural reform commitments. Agreement with IMF shall reduce the ambiguity on economic policies, affect economy positively as it shall meet some portion of foreign finance need of the economy and decrease the effects of global crisis on our country in today's circumstances where global crisis continues and foreign capital has considerably dropped.*

*"Pass to Strong Economy" program supported by IMF applied after 2001 crisis had concentrated on solving the problems of banking sector and Turkish banking sector had a radical conversion through the structural reforms realized. These structural reforms had increased the strength of banking sector against crisis and restricted the effect of global crisis on our country. However, real sector which was deeply affected from the crisis was neglected in the structural reforms realized after 2001 crisis, so to say, it was left undefended against the crisis. Therefore, many businesses were closed up and many could not find any finance due to their declined balances. Although the 2001 crisis was not relieved yet, our real sector has started to experience the effect of global crisis. Sharp drop in industrial production and rapid increase in the number of firms applying to banks to restructure their obligations clearly puts forth the effect of global crisis on the real sector. Now, it is time to concentrate on the problems of real sector.*

*Some portion of IMF sources should absolutely be used to mitigate the financial stresses of the real sector. Global crisis has both reduced export facilities and caused a collapse in domestic demand parallel to drop in consumer trust. Hindrance of precautions to refresh domestic market should not be permitted in the agreement with IMF. However, more important, realized structural reforms should concentrate on the real sector. Structural reforms that increase the competitive power of real sector, that improve the business medium of our country, that pave the way for production, investment, employment and exportation should absolutely be realized.*

*The world tries to form policies to pave the way for industrial capitalism while restricting financial capitalism. We also must concentrate on economic policies to solve the problems of real sector in our country. This shall both accelerate us to overcome the crisis and reinforce our location in the world economy after crisis.*

## Öncelik Reel Sektöründür

**Nurettin ÖZDEBİR**  
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Basında yer alan açıklamalardan IMF ile bir anlaşmaya yakın olduğumuz anlaşılıyor. Yapılacak anlaşmanın bir stand-by olacağı, 20-30 milyar dolar dolaylarında bir kaynak içereceği ve bazı yapısal reform taahhütlerini içereceği tahmin ediliyor. Küresel krizin devam ettiği ve ülkemize yabancı sermaye girişlerinde önemli bir azalmanın olduğu günümüz şartlarında IMF ile anlaşmaya varılması, ekonomik politikalar üzerindeki belirsizliği azaltacak, ekonominin dış finansman ihtiyacının bir bölümünü karşılayacağı için ekonomiyi olumlu etkileyecek, küresel krizin ülkemiz üzerindeki etkilerini azaltacaktır.

2001 krizinden sonra uygulamaya konulan IMF destekli “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programı, bankacılık sektörünün sorunlarını çözmek üzerinde yoğunlaşmış ve gerçekleştirilen yapısal reformlar ile Türk bankacılık sektörü köklü bir dönüşüm geçirmişti. Bu yapısal reformlar, bankacılık sektörünün krize karşı dayanıklılığını artırmış, küresel krizin ülkemiz üzerindeki etkilerini sınırlamıştır. Ancak, 2001 krizi sonrasında gerçekleştirilen yapısal reformlarda krizden derin bir biçimde etkilenen reel sektör ihmal edilmiş, deyim yerindeyse krize karşı savunmasız bırakılmıştı. Bu nedenle birçok işyeri kapanmış, birçoğu ise bozulan bilançoları nedeniyle finansman bulamaz hale gelmişti. 2001 krizinin yaraları daha tam sarılmamışken reel sektörümüz şimdi de küresel krizin etkilerini yaşamaya başlamıştır. Sanayi üretimindeki sert düşüş ve bankalara borçlarını yeniden yapılandırmak için başvuran firma sayısındaki hızlı artış, küresel krizin reel sektör üzerindeki etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Artık, reel sektörün sorunları üzerine yoğunlaşmanın zamanı gelmiştir.

IMF’den sağlanan kaynakların bir bölümü mutlaka reel sektörün finansman sıkıntılarını hafifletmek için kullanılmalıdır. Küresel kriz hem ihracat imkanlarını büyük ölçüde daraltmış hem de tüketici güvenindeki düşüşle birlikte iç talepte bir çöküşe yol açmıştır. IMF ile yapılacak anlaşmada iç pazarı canlandırıcı tedbirlerin engellenmesine izin verilmemelidir. Ancak, daha da önemlisi, gerçekleştirilecek yapısal reformlarda reel sektör üzerinde yoğunlaşılmasıdır. Reel sektörün rekabet gücünü artıracak, ülkemizde iş yapma ortamını iyileştirecek, üretim, yatırım, istihdam ve ihracatın önünü açacak yapısal reformlar mutlaka gerçekleştirilmelidir.

Dünya, finansal kapitalizmi sınırlayıp endüstriyel kapitalizmin önünü açacak politikaları oluşturmaya çalışıyor. Biz de ülkemizde reel sektörün sorunlarını çözecek ekonomik politikalar üzerinde yoğunlaşmalıyız. Bu, hem küresel krizden çıkışımızı hızlandıracak hem de kriz sonrası dünya ekonomisindeki yerimizi pekiştirecektir.





# ASO MECLİS



**Ankara Sanayi Odası**  
**Meclis Toplantısı**  
25 Şubat 2009

# Bu Kriz Dönemini Hem İş Gücünün Kalitesini Yükseltmek Hem de İşletmelerimizi Yeniden Yapılandırmak İçin İyi Değerlendirmeliyiz



## NURETTİN ÖZDEBİR

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

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

Değerli Meclis üyeleri, 14. dönemin seçim sonrası yaptığımız ilk Meclis toplantısına hoş geldiniz.

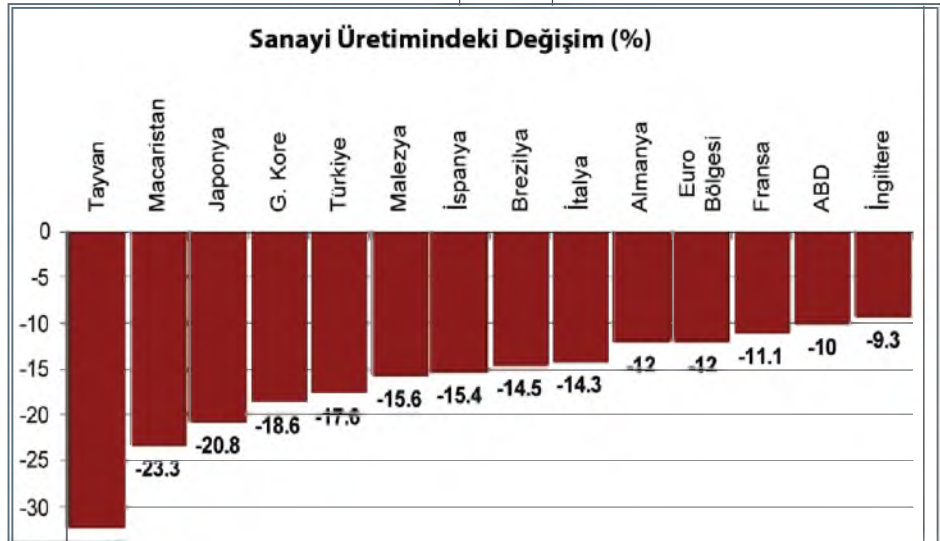
Seçimlerimizi demokratik bir olgunlukla gerçekleştirdik. Şahsıma göstermiş olduğunuz güven için teşekkür ediyor, hepinizi kutluyorum.

Seçimlerden önce, 13. dönemin son Meclis toplantısında Meclisimizde bayan üyelerin de olması gerektiğini söylemiş ve tüm komite üyesi arkadaşlarımdan bu yönde çaba harcamalarını rica etmiştim. Bunun sonucunda Oda Meclisimize üç bayan üyenin seçilmiş olmasından dolayı hem memnuniyetimi ifade ediyor hem de bu konuda çalışma gösteren Meslek Komitelerine ve seçilmek için büyük medeni cesaret gösteren

**Seçimlerimizi demokratik bir olgunlukla gerçekleştirdik. Şahsıma göstermiş olduğunuz güven için teşekkür ediyor, hepinizi kutluyorum.**

bayan üyelerimize teşekkür ediyorum. Ancak bu sayıyı da yeterli görmüyor, önümüzdeki dönemde daha çok kadın Meclis üyesi görmeyi diliyorum. Çünkü bayanlar iş hayatında daha disiplinli, daha kararlı, daha tutarlı davranıyorlar ve onların bulunduğu her yer çiçeklerle bezenmiş gibi göz alıcı, ışık açıcı, disiplinli oluyor.

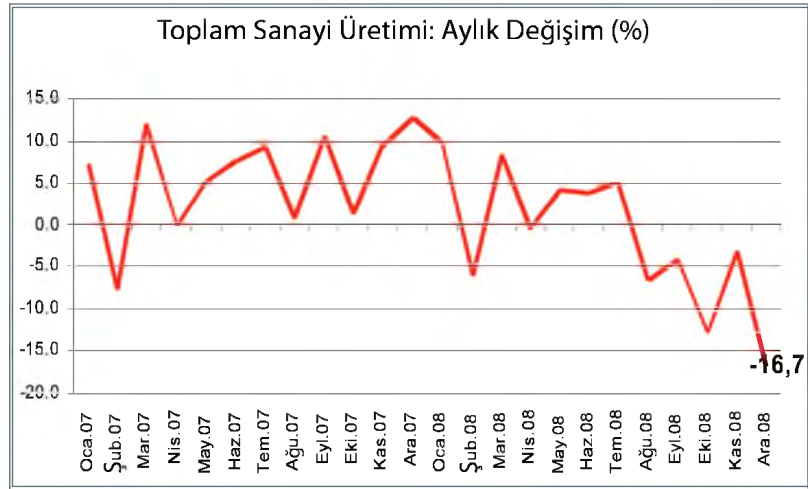
Değerli Meclis üyeleri, küresel finansal krizin reel sek-





**Bu krizin önceki krizlerden tamamen farklı olduğunu yaklaşık bir yıldır tüm Meclis konuşmalarımızda sizlerle paylaşmıştık. Şu anda ülkemizde üretim çarkları, piyasa çarkları durmuştur. Bu krizden eski krizlerde olduğu gibi ihracatı artırarak çıkmak zor gibi görünüyor.**

tör üzerindeki etkileri tüm dünyada derinleşerek hızla hissedilmeye başlandı. Sanayi üretimi tüm dünyada, özellikle ihracata dayalı ekonomilerde hızlı bir biçimde düşmektedir. Örneğin sanayi üretimi, gelişmiş ülkelerden Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 10, Japonya'da yüzde 20,8, İngiltere'de yüzde 9,3, Almanya'da yüzde 12, İspanya'da 15,4 düşerken, gelişen ülkelerden Malezya'da yüzde 15,6, Tayvan'da ise yüzde 32 düşmüştür. Çin bile bugüne kadar çok hızlı gelişmesine rağmen, üretim artış hızı yüzde 5,9'da kalmıştır.

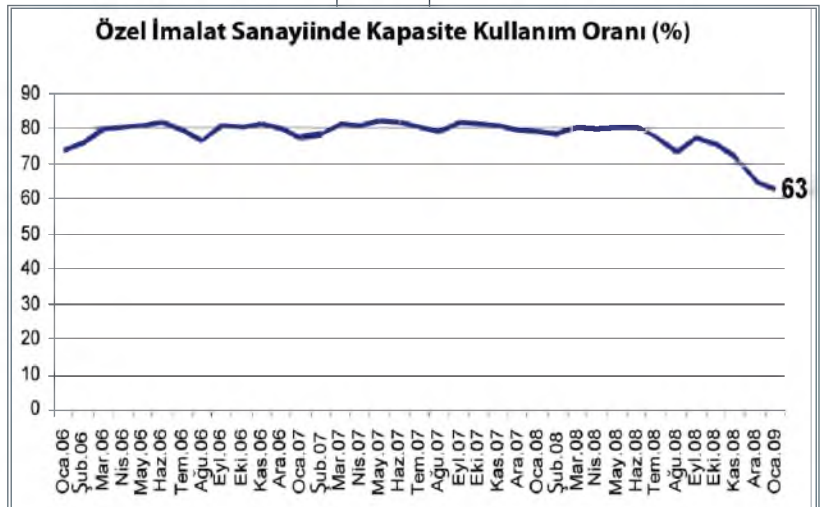


Tüm dünyada olduğu gibi bizde de sanayi üretimi hızla düşmektedir. Toplam sanayi üretimi 2008 yılı Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 17 azaldı. Sanayinin alt sektörlerine baktığımız zaman ise üretimde, bir önceki yılın aynı ayına göre madencilik ve taşocakçılığı sanayiinde yüzde 2, imalat sanayiinde yüzde 20, elektrik-gaz-buhar ve sıcak su sektöründe ise yüzde 5 azalma vardır. 2008 yılının tamamında toplam sanayi üretimi yüzde 9 küçülmüştür. Geçen yılın Ocak ayında yüzde 80,3 olan imalat sanayiindeki kapasite kullanım oranı bu yılın Ocak ayında 16,5 puan azalarak yüzde 63,8 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Özel sektörde ise, ki asıl bizi ilgilendiren kısım, bu oran yüzde 20,5 düşerek 79,3'ten 63'e gerilemiştir. Kapasite kullanımındaki düşüşe bakarak sanayi üretimindeki düşüşün devam edeceğini söyleyebiliriz. Büyüme

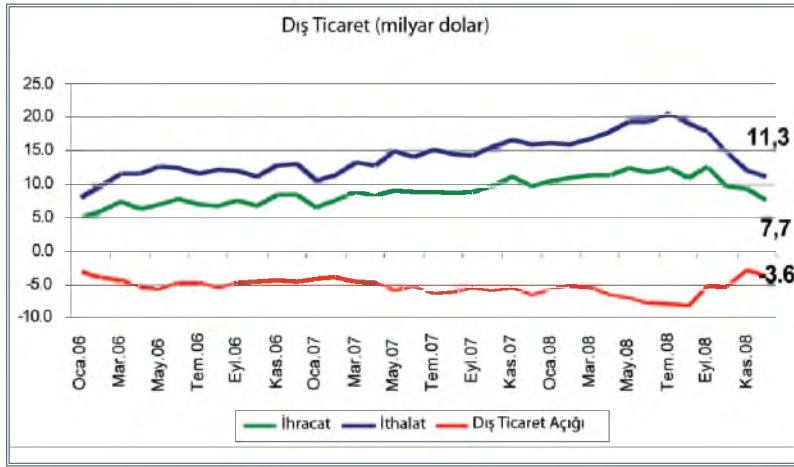
hızındaki ve sanayi üretimindeki düşüşle birlikte bütün bunlara bağlı olarak işsizlik oranlarında da hızlı bir artış vardır. Ekim, Kasım, Aralık aylarını kapsayan Kasım döneminde Türkiye genelinde işsiz sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre 645 bin kişi artarak 2 milyon 995 bin kişiye yükselmiş, işsizlik oranı ise 2,2 puanlık artışla yüzde 12,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Dikkatinizi çekiyorum bu, iş gücüne katılım oranlarına göre değil, ben iş arıyorum diyenlere göre yapılan bir istatistiktir. Aslında ülkemizdeki gerçek işsizlik ve gizli işsizlik bu rakamlarında üzerinde maalesef.

Kentsel yerlerde işsizlik oranı yüzde 2,2 puanlık artışla yüzde 14,2 olmuştur. Genç nüfusun işsizlik oranı ise bir önceki yıla göre 3,9 puan artarak yüzde 23,9 olmuştur. Yani, büyük kentlerde çalışma çağındaki her dört gencimizden bir tanesi



işsizdir. Ayrıca iş arayıp da bulamadığı için iş aramaktan ümidini kesmiş olanlar var. Bu, birçok sosyal yaraya, sosyal olaylara sebebiyet verebilecek adeta pimi çekilmiş bir bombadır. Tüm bu sorunlar, özellikle kentlerde çalışma çağına gelip de iş bulamayan vatandaşlarımızdan kaynaklanabilir.

Değerli Meclis üyeleri, bu krizin önceki krizlerden tamamen farklı olduğunu yaklaşık bir yıldır tüm Meclis konuşmalarımızda sizlerle paylaşmıştık. Dış ticaret verilerindeki gelişmeler de bunu açıkça ortaya koymaktadır.



Ağustos ayında başlayan dış ticaret hacmimizdeki daralma, Aralık ayında hız kazanmıştır. Aralık ayında ihracat yüzde 21 azalarak 7,9 milyar dolar, ithalat yüzde 30,1 azalarak 11,3 milyar dolar, dış ticaret açığı ise yüzde 43,9 azalarak 3,6 milyar dolar olmuştur. Dış ticaret açığımızın kapanması, ithalatımızın azalması iyi bir şey. Ancak şunu unutmamalıyız: Şu anda ülkemizde üretim çarkları, piyasa çarkları durmuştur. İthalatın azalmış olması bu çarktaki durgunluğun daha da derinleşerek devam edeceğinin bir göstergesidir. Bunu da göz ardı etmeyelim.

Bu krizden eski krizlerde olduğu gibi ihracatı artırarak çıkmak zor gibi görünüyor. İhracattan sorumlu Devlet Bakanımız Sayın Kürşad Tüzmen'in dünkü açıklamalarında da bunu görüyoruz. Bu sene 130 milyara yakın bir ihracat gerçekleştirdik. Bu rakam 2009 yılında 100 milyar dolara ulaşırsa büyük başarı olacağını kendileri de söylüyor.

Bu gelişmeler reel sektörde moral bozmaktadır. Reel kesim güven endeksi yayınlanmaya başlandığı Ocak-2007 yılından bu yana en düşük seviyesine, 52,3'e düşmüştür. Bu endeks bizim beklentilerimizi, güvenimizi göstermektedir. Beklentilerdeki bozulma ve güven kaybı sonucunda kurulan şirket sayısındaki düşüş de devam etmektedir. Ocak ayında kurulan şirket ve kooperatif sayısı geçen

**Ekonomideki genel görünüm iyi değildir. Daha açık konuşmak gerekirse, ekonomi hiçbir müdahale olmadan serbest düşüştür. Önümüzdeki aylarda görünüm daha da bozulacaktır. Bu nedenle teşhis ve tedavide gecikmemek gerekmektedir. Her gecikmenin ekonomik krizin maliyetini artıracığı unutulmamalıdır.**

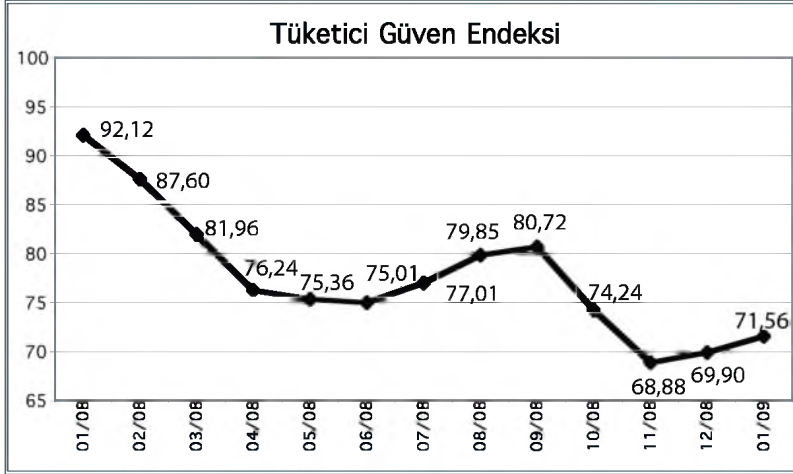
yılın aynı ayına göre yüzde 35 azalırken, kapanan şirket ve kooperatif sayısı yüzde 2 artmıştır.

Tüketici güven endeksindeki düşüş ise, Kasım ayında 68,88 ile dip yaptıktan sonra Aralık ve Ocak aylarında hafif bir yükselme göstermiştir. Ocak ayında tüketici güven endeksi 71,56'ya yükselmiştir.

Şirket, kooperatif ve ticaret ünvanları	Ocak		Değişim (%)
	2008	2009	
<b>Şirketler ve kooperatifler</b>			
<b>Kurulan</b>	6 001	3 920	-34,7
<b>Kapanan</b>	1 640	1 670	1,8
<b>Ticaret Ünvanları Şirketler</b>			
<b>Kurulan</b>	4 714	4 419	-6,3
<b>Kapanan</b>	3 740	2 918	-22,0



**Bugün Merkez Bankası yetkililerinin dengeli para politikasından söz ettiklerini görüyoruz. Bu, bizim önerdiğimiz esnek enflasyon hedeflemesinden başka bir şey değildir. Merkez Bankası sonunda doğruyu görmüştür ama bir yıl gecikmiştir.**



Ekonomi hızla yavaşlarken enflasyon da hız kesiyor. Ocak ayında TÜFE'deki artış binde 29, ÜFE'deki artış binde 23 olmuş; Ocak ayında yıllık enflasyon ise TÜFE'de yüzde 9,5 ÜFE'de yüzde 7,9 olarak gerçekleşmiştir. Enflasyondaki düşüş eğiliminin önümüzdeki aylarda da devam edeceği bekleniyor. Tabii Merkez Bankası'nın da bunu destekleyen hareket ve söylemleri var. Birincisi; enflasyon hedefini revize ederek biraz daha aşağıya çekmiştir. İkincisi; şu andaki gidişata göre ekonominin, üretimin çökmekte olduğunu görerek ülkenin resesyona girmesine mani olmak için para politikası olarak yapabileceği hedeften daha fazlasını yaparak faiz oranlarını hızla geri çekmektedir. İnşallah bunların bizlerin kullandığı kredilere de yansımaları bekliyoruz.



Değerli Meclis üyeleri, görüldüğü gibi ekonomideki genel görünüm iyi değildir. Daha açık konuşmak gerekirse, ekonomi hiçbir müdahale olmadan serbest düşüştür. Önümüzdeki aylarda görünüm daha da bozulacaktır. Bu nedenle teşhis ve te-

davide gecikmemek gerekmektedir. Her gecikmenin ekonomik krizin maliyetini artıracak unutulmamalıdır. Ancak, ekonomi yönetimi hem teşhis hem de tedavide geç kalmaktadır. Bir örnek vermek istiyorum; biz ekonomideki kötü gidişi 2008'in Ocak ayında tespit etmiş ve Merkez Bankası'ndan konjunktürdeki gelişmeleri de dikkate alacak bir biçimde esnek enflasyon hedeflemesine geçmesini istemiştik. Bu önerimizin anlaşılmadığını düşünerek Haziran 2008'de tüm ekonomi yönetimine ve Merkez Bankası'na bu önerimizi yazılı olarak tekrarladık. Daha sonra ben bizzat giderek Merkez Bankası Başkanı ve Yönetim Kurulu üyelerine ne demek istediğimizi anlattım. Bugün Merkez Bankası yetkililerinin dengeli para politikasından söz ettiklerini görüyoruz. Bu, bizim önerdiğimiz esnek enflasyon hedeflemesinden başka bir şey değildir. Merkez Bankası sonunda doğruyu görmüştür ama bir yıl gecikmiştir. Bu tedbiri bir yıl önce alsaydı bizim ihracatımız daha karlı olacaktı, daha fazla olacaktı. Düşük kurlar nedeniyle oluşan rekabet yüzünden ülkemizde yapılamaz hale gelen, özellikle yan sanayimizin birçok kalemi işini kaybetmiş olmayacak, işlerine devam edebileceklerdi ve bu kriz ortamına da daha güçlü, daha kuvvetli girebileceklerdi.

Bir örnek daha vereyim; Eylül-2008'de Lehman

Brothers'ın batmasıyla birlikte dünyada hızla finansal bir çöküş başlamış; kurlar zıplamış, emtia fiyatlarında fiyatlar geri gelmiş, demir-çelikte yüzde 50'lere varan fiyat düşüşleri olmuştur. Biz bu durumu tespit ederek, 2008'in üçüncü çeyreğinde verilmesi gereken geçici vergi ödemelerinin ertelenmesini Hükümetten talep etmiştik. Bunu Sayın Maliye Bakanımıza, Sayın Müsteşarımıza, Sayın Nazım Ekren Bakanımıza ilettik. Bu önerimizi; geçici vergilerden 3 milyar YTL'lik bir gelir bekliyoruz, bu gelirden vazgeçmemiz mümkün değil, bunu almak mecburiyetindeyiz diyerek reddettiler. Ama ne oldu? Bu paranın birçoğunu tahsil edemediler. Tahsil ettiklerinde de dördüncü çeyrekte bilançolara yansıyan kur farkları ve emtia farklarından dolayı birçok işletmemiz alacaklı duruma geçti. Likiditenin bu kadar kıymetli olduğu bir dönemde işletmelerimizin bu hale düşürülmemesi, ekonominin sürekliliği, devamlılığı, dolayısıyla bütçe gelirlerinin devamlılığı açısından da çok önemliydi, bu hatayı yaptık. İnşallah bunu tekrarlamayız, bu dönemde de peşin vergilerin sayısının azaltılması veya bir kısmının ötelenmesi suretiyle aynı hatayı yapmayacaklarını umuyorum.

Değerli Meclis üyeleri, biraz önce artan işsizliğe dikkatinizi çekmiştim. Biz bu durumu da Ekim ayında tespit edip kısa çalışma süre ve ödeneklerinin artırılmasını talep etmiş, bunu ilgili bakanlara iletmıştik. Bu önerimiz aradan dört ay geçtikten sonra kabul edildi. Meclis'ten geçtiğimiz hafta geçerek Cumhurbaşkanı'nın onayından sonra yürürlüğe girdi. Tabii uygulaması henüz başlamadı, uygulaması nasıl olacak? Bu süre içinde SSK primlerini ödeyemeyenler kısa çalışma imkanından yararlanamayacaklar. Bu süre içerisinde bazı işletmelerimiz bazı çalışanlarının iş akitlerini istemeden feshedip, kıdem tazminatı yükümlülüğü altına girdiler. Kıdem tazminatı yükünden dolayı da işletme varlıklarında azalma oldu. Halbuki bu yasa vaktinde düzenlenip işlerlik kazanmış olsaydı birçok çalışmamız iş akdini kaybetmemiş olacak, işletmeler kurumsal hafızaları olan bu beyinleri, bu çalışma arkadaşlarımızı kaybetmemiş olacaklar ve işletmelerimiz de bu tenkisatlar sırasında kıdem tazminatı yükü altına girmeyeceklerdi. Görüldüğü gibi bu gecikme, kısa çalışmadan beklenen faydanın ciddi bir şekilde azalmasına yol açmıştır.

Hızla artan işsizlik, bu krizin sosyal maliyetinin yüksek olacağını gösteriyor. Biz Ankara Sanayi Odası olarak hem bu maliyeti düşürmek hem de işgücü kalitesini yükseltmek amacıyla kriz döneminde işsiz kalanlar için KİMEP projesini geliştirdik; 9 Ocak ta-



**ASO olarak kısa çalışma süre ve ödeneklerinin artırılmasına yönelik önerimiz, aradan dört ay geçtikten sonra kabul edildi. Bu süre içinde SSK primlerini ödeyemeyenler kısa çalışma imkanından yararlanamayacaklar. Görüldüğü gibi bu gecikme, kısa çalışmadan beklenen faydanın ciddi bir şekilde azalmasına yol açmıştır.**

rihinde imzaladık, gerekli bürokratik prosedürleri tamamlamak için uğraşıyoruz. Uygulamanın inşallah önümüzdeki günlerde başlamasını bekliyoruz.

Bu kriz dönemini hem iş gücünün kalitesini yükseltmek hem de işletmelerimizi yeniden yapılandırmak için iyi değerlendirmeliyiz. Bakan, Türkiye'nin 73 milyon nüfus-

su var, Mısır hemen hemen aynı coğrafyada 80 milyon nüfusu olan bir ülke. Mısır'ın gayrisafi milli hasılası 100 milyar dolar, bunun sadece 5 milyar doları Süveyş'ten geliyor. Türkiye'nin 2008 yılında 750 milyar dolar civarında gayrisafi milli hasılası oluştu. Nüfus olarak aynı, coğrafya olarak aynı lokasyonda yer alan iki ülke. Bu gayrisafi milli hasıladaki farkı oluşturan nedir, sadece insan kalitesi. Bizim insanımız daha iyi eğitim almış, daha iyi çalışma disiplinine sahip.





Oraya giden, yerleşen sanayicilerimizden, orada iş yapan müteahhitlerimizden görüyoruz, oradaki insanların çalışma disiplini ve çalışma ahlaklarıyla ilgili olayları. Bu farkı yaratan insan kaynağı olduğuna göre, KİMEP projesini yaparken her zaman olduğu gibi mesleki eğitime ne kadar önem verdiğimizizi bir kez daha bilmenizi istiyorum. Bu fırsatta insanlar boşken, vakitleri varken, bunlara hem maddi bir katkıda bulunalım hem de onları eğiterek daha kaliteli işgücüne sahip olalım. Ayrıca, bu kurslarda eğitilen insanlarımız kursa katılmayanlardan farklı olacakları için daha da kolay iş bulacaklardır.

Bu arada bankacılık sisteminde rahatlamaya yol açan karşılıklar yönetmeliğinin değiştirilmesi yönündeki önerimiz de altı aylık bir çalışmadan sonra kabul edilerek uygulamaya konulmuştur. Burada emeği geçen herkese, başta BDDK Başkanı'na ve personeline teşekkür ediyorum.

Değerli Meclis üyeleri, ekonomi yönetimi, içinden geçmekte olduğumuz krizi hafife alarak tedbir almakta gecikmiştir ve gecikmeye devam etmektedir. Biz Ankara Sanayi Odası olarak bunun bir nedenini de reel sektörün talep ve uyarılarının yeterince dinlenmemesine, kulak verilmemesine bağlıyoruz. Bu nedenle başta Para Politikası Kurulu ve BDDK olmak üzere tüm kurullarda ve kamu bankalarının yönetim kurullarında reel sektör temsilcilerinin yer alması gerekmektedir. Para Politikası Kurulu'nda boş bir yer var ama bildiğim kadarıyla yaklaşık iki senedir buraya bir atama yapılmamıştır. Burada bankacı, finansmanca değil; piyasa hakkındaki gözlemleri ve piyasanın yaşadıklarını aktaracak, o kokuyu, o havayı teneffüs ettirecek reel sektör temsilcimizin de mutlaka olması gerektiğine inanıyorum.

Değerli Meclis üyeleri, küresel krizin hızla derinleşmeye başladığı günden itibaren Ankara Sanayi Odası olarak birçok öneri geliştirip bunları ekonomi yönetimi ve kamuoyuyla paylaştık. Bu önerilerimiz medyada da geniş biçimde yer aldı. Bu önerilerimizden bazılarını tekrarlamak istiyorum:

**Hızla artan işsizlik, bu krizin sosyal maliyetinin yüksek olacağını gösteriyor. Biz Ankara Sanayi Odası olarak hem bu maliyeti düşürmek hem de işgücü kalitesini yükseltmek amacıyla kriz döneminde işsiz kalanlar için KİMEP projesini geliştirdik.**

Belediyeler, üniversiteler, hastaneler başta olmak üzere tüm kamu kuruluşlarının özel sektöre olan borçları derhal ödenmelidir.

Dahilde işleme rejiminde yerli firmalar aleyhine olan hüküm ve uygulamalar kaldırılmalıdır.

İstihdam vergilerinin düşürülmesi ve belli bir süre taksitlendirilmesi yerinde olacaktır.

Kamu ihalelerinde, özellikle belediye alımlarında yerli malların alımı sağlanmalıdır.

Kamu ihalelerinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın verdiği garanti belgesine rağmen, teminat mektubu istenmesi uygulamasına son verilmelidir. Kredinin bu kadar kıt ve zor olduğu bir dönemde teminat mektuplarıyla kredi limitlerimizi bize harcatmamaları gerekir.

Firmaların 190 no'lu heftada bekleyen KDV alacakları, indirilecek KDV'ler, devlete olan SSK prim ve vergi borçlarına mahsup edilmelidir. Bunlar bizim alacaklarımızdır, devlete peşin olarak ödemiş olduğumuz paralardır. Firmaların bu KVD alacaklarının bankalarca teminat olarak kabul edilmesinin önü açılmalıdır.

Sayın Başkan, değerli Meclis üyeleri; bugüne kadar kredilerin geri çağrılmaması için büyük çaba sarfettik. Bu konuyu hem takip ettik hem diğer odalarla paylaştık hem de basına yansıttık. Ancak, eğer yeni tedbirler alınmazsa önümüzdeki dönemde kredilerin geri çağrılması daha da artacaktır. Ekonomik kriz, bankalara verilen teminat-

**Ekonomi yönetiminin içinden geçmekte olduğumuz krizi hafife alarak tedbir almakta gecikmesinin bir nedenini de reel sektörün talep ve uyarılarına yeterince kulak verilmemesine bağlıyoruz. Bu nedenle başta Para Politikası Kurulu ve BDDK olmak üzere tüm kurullarda ve kamu bankalarının yönetim kurullarında reel sektör temsilcilerinin yer alması gerekmektedir.**

ların değerini düşürmüştür. Biliyorsunuz bankacılık mevzuatına göre bankalara almış olduğumuz krediler için teminat vermek mecburiyetindeyiz. Onların kendi düzenlemelerine göre de bankalar her yıl bu teminatları yeniden değerlendirmek, ekspertizlerini yeniden yapmak durumunda. Bu ekonomik krizde fiyatların aşağıya gelmesiyle teminatlarımızın da değeri düşüyor. Değeri düşen bu teminatlar karşılığında kullanmış olduğumuz kredilerin bir kısmı açık kalacak. Banka yönetimi bu riskten kurtulmak için diyecek ki size kullandırmış olduğum kredinin teminatının bir kısmı eridiği için açık kaldı; ya ek teminat verin veya bu kısmı kapatın. Kendi düzenlemelerinden ve banka yöneticilerinin bankacılık kanunundan kaynaklanan mesuliyetlerinden kurtulmak için bunu bizden isteyecekler ki hepimiz yaşıyorsunuz. Bu durumun önüne geçmek için ekspertiz raporlarına göre değil, teminatların önceki değerlerine göre kredilerin yenilenmesinin önü açılmalıdır. Aksi takdirde ek teminat getiremeyen kredi müşterilerinin kredi borçları için bankalar karşılık ayırmak zorunda kalacak ve bankaların bilançoları bozulacaktır. Özellikle 2008'in ikinci yarısından sonra bilançolara yansıyan, biraz önce de söyledim, emtia fiyatındaki düşüşler stoklarımızın değerini düşürdü, birçok işletme daha önce kar yazarken kur farkından dolayı zarar yazmaya başladı. İş hacmi daraldı, yıl sonunda bilançolarımızı götürüp vereceğiz. Gelir Vergisi mükellefleri Mart ayı sonuna kadar bilançolarını oluşturmak, Kurumlar Vergisi mükellefleri de Nisan ayının sonuna kadar bunları bağlamak mecburiyetindedir. Bu bilançoları verdiğimiz zaman bankalar diyecek ki "Kardeşim siz daha önce 58 beden ceket giyyordunuz. Şimdi bilançonuza baktığım zaman iş hacminiz azalmış ve varlıklarınızda erime var. Bu 58 beden ceket size büyük geliyor, siz onu bana

**Bugüne kadar kredilerin geri çağrılmaması için büyük çaba sarfettik. Ancak, yeni tedbirler alınmazsa önümüzdeki dönemde kredilerin geri çağrılması daha da artacaktır. Ekonomik kriz, bankalara verilen teminatların değerini düşürmüştür. Bu durumun önüne geçmek için ekspertiz raporlarına göre değil, teminatların önceki değerlerine göre kredilerin yenilenmesinin önü açılmalıdır.**

verin, ben size 48 beden vereceğim.". Tabii bu aradaki farkı da sizin kredi hacminizi ufaltarak yapacaklar.

Bütün bunlar bizim müsebbibi olduğumuz sonuçlar değil. Genel olarak dünyada yaşanan bir krizin ülkemizdeki yansımaları ve bunlarla ilgili gerekli tedbirlerin vaktinde alınamamasının doğal sonuçları olarak bunları yaşıyoruz. Bunun için bu krizin mücbir sebep sayılarak buna fırsat vermeyecek şekilde bir önceki yıl değerleriyle değerlendirilmesi imkanını bankaların tanıması gerekiyor.

Ayrıca, kredi kartları da büyük bir risk unsuru haline gelmiştir. Tabii tüketicilerimizin yaşamış olduğu, ki Türkiye'deki en büyük kısmı hane halkı tarafından yapılmaktadır, yüzde 65'tir. Burada yaşanacak tıkanıklıklar netice olarak bizi de etkileyecek, yanımızda çalışanları da etkileyecek, onun için kredi kartlarında biriken riski de bir şekilde bertaraf etme-





miz lazım. Burada yapılması gereken, kredi kartı müşterilerinin müracaatı halinde bankaların bunları uygun fiyatlarla tüketici kredisine çevirip, uygun taksitlerle bu insanların borçları yapılandırılmalı ve ödeme imkanları sağlanmalı, yani kredi kartı borçları bankalarca uygun faizle tüketici kredisine dönüştürülmelidir.

Konut kredileri de bir risk oluşturmaktadır. Biliyorsunuz likiditenin arttığı bu dönemde Mortgage dediğimiz uzun vadeli konut kredileri yapıldı. Bu konut kredilerinin içerisinde bugün ekonomik nedenlerle veya işini kaybettiği için ödeyemeyenlerin olması muhtemeldir ve vardır. Hepimiz imzalıyoruz, biliyorsunuz bu sözleşmelerin içinde karınca duası gibi ufak ufak yazılmış bir madde var, "Üç taksidini ödemediği zaman bu borç muaccel hale gelir." O zaman banka bunu icrai takibe koymak mecburiyetindedir. Birincisinde yüzde 70'le satışa çıkacak, kimse girmeyecek; ikincide yüzde 40'la çıkacak, banka veya birisi alacak, tabii bu arada o konutu alan insan mağdur olacak. Böylece bankaların elinde yüzde 40 ucuz oluşan stok konut fiyatları, gayrimenkul fiyatlarının aşağıya gelmesine, bu da yine bizim teminatlarımızın değer kaybına sebep olacaktır. Bütün bunların önüne geçilmesi için bankacılık mevzuatında gerekli düzenlemelerin insanlar bu duruma düşmeden yapılması gerekir. Bu krizin bankacılık kanunu açısından da mücbir bir sebep olduğu açıklanmalıdır.

Değerli Meclis üyeleri, önümüzdeki dönemde iç pazarı canlandırmak için tedbirlerin alınması gerekmektedir. Biz Ankara Sanayi Odası olarak KDV, ÖTV tatilleri uygulamasının iç pazarı canlandırmak için kullanılabileceğini söyledik ve bunu Sayın Maliye Bakanımıza bizzat ben anlattım. Maliye Bakanımız, "Başkan, enteresan, biz bunu bir çalışalım." dedi ama maalesef rahatsızlandı, Allah acil şifalar versin, dönüşünü bekliyoruz. Bu konuda da Gelir İdaresi Başkanımıza hem bu konuda hem de başka istediğimiz konular vardı, onlarla da ilgili talimat verdiler. Ancak,

**Kredi kartları ve konut kredileri de büyük bir risk unsuru haline gelmiştir. Bankacılık mevzuatında gerekli düzenlemelerin insanlar zor duruma düşmeden yapılması gerekir. Bu krizin bankacılık kanunu açısından da mücbir bir sebep olduğu açıklanmalıdır.**

iç pazarı canlandırmak için kamu harcamalarının da artırılması gerekmektedir. Bunun için bütçe mutlaka revize edilmelidir. Bilindiği gibi kamu borçlanmasına ilişkin yasalar gereği Hazine, bütçe açığının yüzde 5'inden fazla borçlanmamaktadır. Böyle bir borçlanma yetkisi ve imkanı yoktur. Eğer bütçe revize edilmezse Hazinesin borçlanması ve dolayısıyla da kamu harcamaları ile iç pazarı canlandırma imkansız hale gelecektir.

Değerli Meclis üyeleri, ekonomide olmasa bile Avrupa Adalet Divanı'nda umut verici bir karar alındığını öğrenmiş bulunuyoruz. Avrupa Adalet Divanı'nın vize konusunda almış olduğu karar olumludur ve bağlayıcıdır. Ancak, Avrupa Birliği hükümetlerinin vize uygulamasının yanı sıra bu sefer de vize muafiyet belgesi istemek suretiyle bunu adeta vizeye benzeterek sulandırmalarını da istemiyoruz, bu konuda da gerekli tedbirlerin alınması, hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir.

Değerli Meclis üyeleri, ekonomide yaşanan bu olumsuz gelişmelerin ekonomi yönetimi için vahim bir ikaz niteliği taşıdığını ve gerekli tedbirlerin bir an önce alınacağı umudunu dile getirerek sözlerime son veriyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.



# Uluslararası piyasada birlikteyiz.

Dış Ticaret ürünlerimizle, uluslararası piyasada çalışan firmanızın beklentilerine uygun, kaliteli ve modern hizmetler sunarak dış piyasalardaki başarılarınıza destek oluyoruz!

Firmanıza özel çözümlerle riskinizi minimize ediyor, rekabet gücünüzü ve başarılarınızı artırıyoruz.

- Akreditif
- Kabul/Aval Kredileri
- Harici Garantiler
- İhracat Akreditifi İskontosu
- İhracat Faktoringi
- Eximbank Kredileri
- Ülke Kredileri





# Forum

Küresel kriz, aralarında Türkiye'nin de yer aldığı gelişen ülkelerin dış finansman imkanlarını büyük ölçüde daralttı. Türkiye, 2002 yılında başlayan ve yüksek cari işlemler açığı verilerek sağlanan yüksek büyüme dönemini, küresel krizle birlikte geride bırakmış görünüyor. Hızla düşen cari işlemler açığı ve eksiye dönen ekonomik büyüme hızı bunu açık bir biçimde gösteriyor. Diğer yandan, kriz sonrasında dünyada oluşacak finansal sistemin, 2000'li yılların ilk yarısında olduğu gibi bir likidite bolluğuna izin vermeyeceği ve gelişen ülkelerin dış finansman bulmakta önemli sıkıntılar çekeceği görünüyor.

**Bu koşullarda sizce Türkiye, önümüzdeki dönemde ekonomik büyümenin finansmanını nasıl sağlayacaktır?**

**Yerli tasarrufları artıracak makroekonomik politikaların sizce başarı şansı nedir?**



## Büyümenin En Önemli İtici Güçlerinden Biri Sermaye İse Diğeri de Ekonomideki Güven ve İstikrar Ortamıdır

**Zafer ÇAĞLAYAN**  
SANAYİ ve TİCARET BAKANI

İçinde bulunduğumuz finansal kriz, gelişmiş ülkelerden başlayarak tüm dünyayı etkileyen bir boyuta dönüşmüştür. Finansal piyasalar gelişirken finansal enstrümanlar da giderek çeşitlenmiştir. Aynı zamanda bu varlıkların risklerinin ölçülemediği gibi yönetilemediği de görülmektedir.

Sorunlu varlıkların (toksik varlıkların) bankacılık sektöründe bulunması, krizin bankacılık sektöründe önemli sorunlara yol açmıştır. Bankacılık sisteminden başlayan sorunlar dizisi finansal sistemin tamamında etkili olmuştur. Finansal sistemde yaşanan bu olumsuzluklar, finansal sistemin tasarrufların yatırımlara dönüşmesindeki aracılık görevinde sıkıntıların oluşmasına yol açmıştır. Reel sektöre finansman sağlamada aracılık yapan finansal sistemdeki sorunlar reel sektöre de yansımıştır. Finans sektöründe ve reel sektörde yaşanan sorunlarla birlikte daralan talep,

küresel ekonomide görülen yüksek büyümenin de ortadan kalkmasına yol açmıştır.

Her yükselişin bir düşüşü olduğu gibi her düşüşün de bir çıkışı olduğu unutulmamalıdır. Finansal krizden çıkabilmek amacıyla birçok ülkenin destek paketi açıkladığı görülmektedir. Krizin atlatılması için ülkelerin bugüne

**Her yükselişin bir düşüşü olduğu gibi her düşüşün de bir çıkışı olduğu unutulmamalıdır. Finansal krizden çıkabilmek amacıyla birçok ülkenin destek paketi açıkladığı görülmektedir. Ülkelerce uygulanan bu destek paketleri, giderek artan bütçe açıklarına, makroekonomik göstergelerin bozulmasına yol açabilecektir. Ekonomisi daha çok iç talebe dayanan gelişmekte olan ülkeler finansal krizde göreceli olarak daha hızlı iyileşme gösterebilecektir.**

kadar 10 trilyon doları bankacılık sektörüne ve 5 trilyon doları reel sektöre olmak üzere toplamda 15 trilyon dolarlık desteğin yapıldığı ve bundan sonraki dönemde de bu desteklerin devam edeceği görülmektedir. Ülkelerce uygulanan bu destek paketleri, gide-

rek artan bütçe açıklarına, makroekonomik göstergelerin bozulmasına yol açabilecektir. Talebin giderek genişlemeye başlamasıyla birlikte ekonomilerde oluşacak büyüme eğilimi yeniden istikrara kavuşabilecektir. Finans sektörüne ve reel sektöre yapılacak büyük boyutlardaki destekler gerek gelişmiş gerek-



**Büyümenin finansmanında iç kaynakların kullanılması için yüksek tasarruf oranlarına sahip olmak gerekmektedir. Ancak Türkiye’de tasarruf oranlarının düşük olması bu seçeneğin kullanılamamasına da neden olmaktadır. Türkiye’yi yabancı yatırımlar için cazip kılarak yurtdışından kaynak bulduğumuzda sermaye akımlarından yararlanarak büyümeyi gerçekleştirebiliriz.**

se gelişmekte olan ülkelerin rekabet avantajına sahip olduğu sektörlerin ve ekonomilerindeki ağırlığın değişmesine yol açabilecektir. Bununla birlikte ekonomisi daha çok iç talebe dayanan gelişmekte olan ülkeler finansal krizde göreceli olarak daha hızlı iyileşme gösterebilecektir. Küresel çapta etkileri görülmekte olan finansal krizin, ekonomik ve politik alanda küresel oyuncuların ağırlığında olduğu gibi rollerinin de değişmesinde etkili olabileceği tahmin edilmektedir.

Krizin, riskle birlikte fırsatları da ortaya çıkardığı düşünüldüğünde finansal sistemin, tasarrufların yatırımlara dönüştürülmesi sürecinde daha etkin bir yapıya dönüşeceği, sermaye piyasası araçlarında türev araçlarının kullanımından çok reel yatırımlara dayanan araçların tercih edileceği tahmin edilmektedir. Sermaye piyasalarında da küresel boyutta yapılacak düzenlemeler, sermayenin tabana yayılmasını daha etkin gerçekleştiren, dolaylı olarak yatırımların verimliliğini artıracak ve bu gelişmelerin neticesinde ekonomik büyüme katkı sağlayabilecektir. Finansal sistemde yaşanabilecek bu değişim süreciyle birlikte reel sektörün üretim ve yönetim kapasitele-

rinde olumlu gelişmelerin gerçekleşmesi beklenmektedir. Böylece işletmeler, değer yaratmaya odaklı olarak rekabet avantajlarını geliştireceklerdir. Bunu sağlamak için de başta finans olmak üzere tüm işletme fonksiyonları açısından risk yönetimini daha iyi benimseyecek ve olası gelişmeler karşısında daha esnek bir yapıda olabilecektir.

Büyümenin finansmanı için 3 farklı finansman yolu bulunmaktadır: Bunlar; iç kaynaklarla finansman, dış kaynaklarla finansman ve enflasyondur. Son dönemde fiyat istikrarının sağlandığı ve enflasyonda görülen düşüş doğrultusunda enflasyonun finansman kaynağı olarak değerlendirilmesinin doğru olmadığı açıktır.

**Krizin, riskle birlikte fırsatları da ortaya çıkardığı düşünüldüğünde finansal sistemin, tasarrufların yatırımlara dönüştürülmesi sürecinde daha etkin bir yapıya dönüşeceği, sermaye piyasası araçlarında türev araçlarının kullanımından çok reel yatırımlara dayanan araçların tercih edileceği tahmin edilmektedir.**

Büyümenin finansmanında iç kaynakların kullanılması için yüksek tasarruf oranlarına sahip olmak gerekmektedir. Ancak Türkiye’de tasarruf oranlarının düşük olması bu seçeneğin kullanılamamasına da neden olmaktadır.

Bu nedenle Türkiye’de dış kaynaklarla finansman kullanılmakta, diğer ülkelerin tasarrufları, büyümenin finansmanında kullanılmaktadır. Türkiye’yi yabancı yatırımlar için cazip kılarak yurtdışından kaynak bulduğumuzda

sermaye akımlarından yararlanarak büyüme-yi gerçekleştirebiliriz.

Yabancı kaynakların kısa vadeli "sıcak para" yerine uzun vadeli yabancı kaynak haline dönüştürülebilmesi önemlidir. Ekonomide uzun dönemli istikrar, asgari bir büyüme ile gerçekleştirilecektir. Bunun sağlanması için de kısa vadeli yabancı sermayenin daha sonra uzun vadeli yabancı sermayeye çevrilmesi ve sonrasında da yabancı sabit sermayeye dönüştürülerek ekonomiye kazandırılması sağlanmalıdır.

Küresel finans krizinin ortadan kalkmasıyla ülkemizin krizden en az etkilenen ülkelerden biri olarak risk algılamasında olumlu gelişmeler neticesinde yabancı sermayeden daha fazla yararlanabilecektir.

Bu çerçevede, 2007 yılında gerçekleşen 20 milyar dolarlık doğrudan yabancı sermaye girişinin ardından, küresel krizin etkilerinin ortaya çıktığı 2008 yılında bile YASED verilerine göre 18 milyar dolarlık doğrudan sermaye girişi sağlanması çok önemli bir gelişmedir.

Böylece ekonomik büyümenin finansmanı sağlanabildiği gibi yatırımlardan sağlanan çarpan etkisiyle istihdam ve kişi başına düşen milli gelirden önemli artışlar görülebilecektir. Tüm dünyayı etkisi altına alan finansal krizin ortadan kalkmasıyla birlikte daha yüksek kazanç elde edebilmek amacıyla birikimler, sermaye piyasaları aracılığıyla ekonomik büyümenin temeli olan reel sektöre yöneltilebilecektir. Bu süreçte ekonomik büyümeye katkı sağlayacak ve rekabet avantajını artıracak alanlarda

gerekli desteklerin sağlanmasıyla hem ekonomik büyüme hem de büyümenin finansmanı sağlanabilecektir.

Diğer taraftan, Türkiye'de yerleşiklerin yurtdışında bulunan varlıklarının Türkiye'ye getirilmesi konusunda yapılan "Varlık Barışı" düzenlemesi de büyümenin sağlanmasında itici güç olacaktır. Bu düzenleme sonucunda nitelik 13 milyar TL giriş olmuştur. Türkiye'ye 2008 yılında gerçekleşen doğrudan yabancı sermaye yatırım tutarı göz önüne alındığında girişi gerçekleşen 13 milyar TL önemli bir rakamdır.

Uygulanması gereken politikalardan birisi de kaynak israfını önleyecek tedbirlerin

**Uygulanması gereken politikalardan birisi de kaynak israfını önleyecek tedbirlerin hayata geçirilmesidir.**

**Bu çerçevede, özellikle benzer iş kollarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin birleşmelerinin teşvik edilmesi hükümet programımızın öncelikleri arasındadır. Bu sayede, kaynakların israfı önlenecek, kaynaklar ekonomiye kanalize edilebilecektir.**

hayata geçirilmesidir. Bu çerçevede, özellikle benzer iş kollarında faaliyet gösteren KOBİ'lerin birleşmelerinin teşvik edilmesi hükümet programımızın öncelikleri arasındadır. Bu sayede, kaynakların israfı önlenecek, kaynaklar ekonomiye kanalize edilebilecektir.

Türkiye bunu başarak güçtedir. Nasıl ki Kurtuluş Savaşı sonrasında iç tasarruflarla, yerli sermaye ile ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi gerçekleştirmiş ise bu süreçte de bunu yapabilecek bilgi birikimine sahiptir.

Araştırmaların da ortaya koyduğu gibi büyümenin en önemli itici güçlerinden biri sermaye ise diğeri de ekonomideki güven ve istikrar ortamıdır.

Türkiye'nin bu dönemdeki en büyük kazanıcı mevcut olan güven ve istikrardır.



## IMF Anlaşması Dış Finansman Sağlama Noktasında Bir Sigorta Poliçesidir

**M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU**

TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (TOBB)  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Ünlü bir İtalyan filozof demiş ki; "Kriz eskinin ölmekte olduğu ama ölmekte olan eskinin yerini alacak yeni yapının henüz doğmadığı anları kapsar." Evet, eski ölüyor, eski can çekiyor. Yeni bir küresel düzenin şafağı söküyor. Önemli olan, krizlerin ardından ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlayabilmektir. Bugün geldiğimiz noktada, finansal sektör ve reel sektör arasındaki bağlar ağır hasar almış durumdadır. Kredi mekanizmalarının durması, ekonomideki çarkları da durma noktasına getirmiştir. Ülkemiz dahil birçok ülkede ekonomiye duyulan güven büyük ölçüde sarsılmıştır. Son derece ağır etkileri olan bu krizle mücadelede, kasalarda tutulan parayı bankalara, bankalardaki parayı da şirketlere aktaracak mekanizmaların hızla işletilmesi gerekiyor. Bunun yanında iç talebi canlandırmaya yönelik tedbirler önem kazanıyor.

Bugünkü temel problem, ekonomideki çarkları döndüren kaynakların ülkeden ülkeye hareket etmiyor olmasıdır. Bu kaynak problemini acil olarak çözmek gerekmektedir. Bu bağlamda, tıpkı 1970'lerde olduğu gibi dev-

letten devlete kredi mekanizmalarını işletmek önem kazanmaktadır. Küresel koordinasyondan çıkaracağımız anlam, mali teşvik paketlerini koordine etmenin yanında, esas olarak, gelişmekte olan ülkelere kaynak aktarımı da olmalıdır.

**Bugünkü temel problem, ekonomideki çarkları döndüren kaynakların ülkeden ülkeye hareket etmiyor olmasıdır. Bu kaynak problemini acil olarak çözmek gerekmektedir.**

Bu krizin, gelişmekte olan ülkeler için ağır sonuçları olduğuna tanık oluyoruz. 1980'lerde gelişmekte olan ülkelere giden fon akımlarının, bu ülkelerin milli geliri içindeki payı yüzde 1'ler düzeyindeydi. Bu oran, 1990'larda yüzde 3'ler düzeyine çıktı, 2007'de yüzde 7'ye ulaştı. Bugünse tekrar yüzde 1'ler düzeyinde, yani 1980'lerde ne kadar kaynak varsa şimdi de o kadar var.

Dolayısıyla Amerika ve İngiltere gibi başlıca gelişmiş ülkelerde toplanan kaynakların bir kısmının, tekrar devletten devlete kredi yoluyla, gelişmekte olan ülkelere aktarılması, küresel krizden çıkışı da hızlandırabilecektir. Nisan ayındaki G-20 toplantısının gündemine bu konunun da alınması son derece hayati önemdedir.



**Gerek iç gerekse dış kredi mekanizmalarına yeniden işlerlik kazandırılması için kredilere kamu garantisi sağlanması ilk adım olabilir. Bu çerçevede oluşturulacak sisteme bankaların da gönüllü katılımının sağlanması için, döviz ve TL likiditesini artırıcı önlemler gibi özendirici ve güven verici ek önlemler de alınmalıdır.**

Küresel krizin Türkiye üzerindeki olumsuz etkileri, ancak 2008 sonlarına doğru, diğer bir ifadeyle çoğu ülkede krize karşı önemli önlemler açıklanıp uygulamaya konulduktan sonra ekonomi yönetiminin algılanmış ve kabul görmüştür. Bunun bir sonucu olarak da gecikmeyle bazı önlemler alınmıştır. Ancak alınan önlemlerin ihtiyaç duyulanlarla çok az örtüşmesi, örtüşenlerin de bütüncül bir paket kapsamında değil de aralıklarla uygulamaya konulması ve önlemler hakkında kamuoyuyla iletişimin yetersizliği, bu önlemlerin arzulanan sonuçları üretmesini sınırlamaktadır.

Son dönemde çok sayıda ve farklı alanlarda önlem alınmış gibi görünmekle birlikte, etkinlik çerçevesinden bakıldığında para politikası ağırlıklı önlemler ön plana çıkmıştır. Ancak para politikasına yönelik adımlar tek başına ekonomideki olumsuzlukların azaltılmasında yeterli olmayacaktır. Özellikle iç talep ve kredi mekanizmaları yeniden canlandırılmadığında, para politikasının etkileri sınırlı kalacaktır. Üstelik para politikası önlemleri, kapsamlı bir ekonomik program içinde alınmaları halinde yaratabilecekleri olumlu etkiyi, başka politikalarla desteklenmediklerinde yeterince yaratamamaktadır.

Zaman proaktif düşünme ve hızlı tedbir alma zamanıdır. Böyle bir dönemde, tedbiri geç almaktansa gereğinden fazlasını almak daha doğrudur. Amerikan Merkez Bankası şirketler kesimine doğrudan fon sağlayan bir dizi yeni mekanizma geliştirip uyguluyor. Avrupa Birliği ülkeleri kamu kefaleti de dahil olmak üzere özellikle KOBİ'lerin finansmana erişimini artıracak düzenlemelere gidiyor. Kore, sanayi şirketlerine destek sağlayacak adımlar atmaya hazırlanıyor. Kısaca herkes kısa vadeli siyasi hesaplara takılıp kalmadan, proaktif bir şekilde ekonomiye odaklanmış durumda

ve sistemin kılcal damarlarındaki tıkanıklığı çözmeye çalışmaktadır.

Yapılması gerekenlerin başında, tüketicilerin ve reel sektörün beklentilerinin iyileştirilmesi, yani beklenti yönetimi geliyor. Bu kapsamda atılacak adımlar tek tek değil, kapsamlı bir programın parçaları olarak dizayn edilmeli ve açıklanmalı. Gerek iç gerekse dış kredi mekanizmalarına yeniden işlerlik kazandırılması için kredilere kamu garantisi sağlanması ilk adım olabilir. Bu çerçevede oluşturulacak sisteme bankaların da gönüllü katılımının sağlanması için döviz ve TL likiditesini artırıcı önlemler gibi özendirici ve güven verici ek önlemler de alınmalıdır. Ancak siyasi ve ahlaki rizikoyu en aza indirmek ve hakkaniyeti garanti etmek için tasarlanacak mekanizmaların son derece özerk, şeffaf ve hesap verebilir olmasına özen gösterilmelidir.

Finans sistemindeki tıkanmaya karşı, Kredi Garanti Fonu ve Ticari Alacak Sigortası gibi yeni finans kanalları oluşturulmalı, kamu bütçesindeki harcama kalemleri önceliklendirilmeli. Büyümeye en çok katkı yapacak alanlar belirlenmeli. Zira 2009 bütçesindeki gelir tahminlerinin fazlasıyla iyimser olduğu ortada. Bu durumda bütçe açığının artması kaçınılmaz olacak. O halde zaten kısıtlı olan kamu kaynakları gelişi güzel ve siyasi önceliklere göre harcanmamalı.

Kamu kaynaklarının ekonomik faaliyeti genişletmeye veya durgunluğu sınırlamaya yönelik olarak kullanılması, dikkate değer getirilere sahip olmakla birlikte kısa vadede bütçe dengesinde bozulmaya yol açabilecektir. Bu bozulmayı telafi etmek için orta vadeli bir "mali kural"ın benimsenmesi, önerilen tedbirlerin başarısı için ön koşul niteliğindedir.

Ayrıca kısa dönemdeki mali gevşemenin orta vadeli mali kural çerçevesinde ileride telafi edilirliliği garanti altına alınmış olacağından, iş talebi artırıcı politika uygulamalarında manevra alanı da genişlemiş olacaktır.

Bununla birlikte, Uluslararası Para Fonu (IMF) ile yürütülen görüşmelerin ivedilikle sonuca bağlanması güvenin yeniden tesis edilmesine ve döviz cinsi kredi imkanlarının artmasına katkıda bulunacaktır. IMF ile yapılacak muhtemel bir anlaşma sonrası gelecek kaynağın bir kısmı mutlaka mali ve reel sektörün yeniden yapılandırılmasında kullanılmalıdır.

Krizin dünyanın hemen tamamını kapladığı, finans kanallarının hızla daraldığı bir ortamda ülkemizin mutlaka yeni dış kaynak kanal-

ları bulması gerekiyor. Ayrıca piyasalara ilave ve güven aşılayabilecek mekanizmalar lazım. IMF anlaşması bunları sağlayabilir. Türkiye ilk defa anlaşma yapıyor olmayacak. Üstelik bu sefer kendi yarattığımız bir krizden dolayı da anlaşma yapmak zorunda kalmadık. Böyle bir anlaşma, krizin etkilerini sınırlandırmak ve ülkemizin üretim kapasitesini korumak anlamında bir sigorta güvencesidir. Öte yandan şu da unutulmamalı; sadece bu anlaşmaya bel bağlamak da yetmez. IMF anlaşması bir artıdır. Özellikle de dış finansman sağlama noktasında bir sigorta poliçesidir ve kriz döneminde böyle bir sigorta gerekir. Ancak bunun dışında da yapmamız gerekenler var. Türkiye yeniden reform isteğini canlandırmalı ve yol haritasını belirlemeli.





## Ömer Cihad VARDAN

MÜSTAKİL SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ (MÜSİAD)  
GENEL BAŞKANI

# Avrupa Ekonomilerinden Türkiye'ye Göçün Hızlanacağını Varsayıyoruz

**K**riz sonrasında finans piyasalarında daha önceki likidite bolluğunun olmayacağı ile ilgili tespit yerindedir. Bu bağlamda Türkiye'nin kriz sonrasındaki büyümesinin nasıl finanse edileceği konusu da önem kazanmaktadır.

Bize göre küresel ortam ve dış kaynak -doğrudan yabancı sermaye yatırımı-DYSY ve uzun vadeli üretime yönelik kredi- balsa dahi, üretilen artık değerün ülke içinde bırakılması Türkiye'nin temel gündemi olacaktır. 2002-2008 arasında Türkiye, yatırımlarını ve cari açığını -kısaca büyümesini- borç yaratmayan DYSY, uzun vadeli ve uygun maliyetli kredilerle yani kaliteli kaynaklarla karşılamıştır. Buna rağmen Türkiye'den son yıllarda dışarıya büyük bir kaynak transferi gerçekleşmektedir. Bunun miktarı 2007 yılının sonunda birikimli olarak 25 milyar doları aşmaktadır. GSYH'ya oran olarak bakıldığında bu transfer, benzer ülkelere göre Türkiye'de mukayeseli olarak çok düşük düzeyde kalmaktadır ve bu bağlamda memnuniyet verici bir gelişmedir.

Öte yandan aktarılan kaynağın ağırlıklı kısmının krediler kanalıyla "faiz" olarak, daha azının ise DYSY kanalından olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle DYSY, transferden ziyade artan rekabet baskısı ve Türkiye'de büyüyen ve derinleşen piyasalar nedeniyle yeniden yatırımlara aktarılmaktadır. Ancak yine de bütün bu kaynaklar içeride bi-

rakılabilse idi Türkiye'nin ulusal tasarruflarına yeni bir kaynak daha ilave edilmiş olacaktı.

Kriz sonrasında, Türkiye'nin dışarıdan çekebileceği kaynak miktarı biraz düşse de bunun daha çok sıcak para kaleminde olacağını ancak kaliteli ve "yükselen sektörlerin" finansmanı bağlamında pek de kurumayacağını öngörmekteyiz. Krizde bir hayli darbe alan Avrupa ekonomilerinden Türkiye'ye göçün hızlanacağını, yatırımlarda daha çok kalite aranacağını ve köpük yaratan türden yatırımlardan kaçılacağını varsayıyoruz. Bu beklentiler, Türkiye'yi ön plana çıkartmaktadır.

Öte yandan kısa vadede Türkiye'de tasarruf oranlarını arttırmak kolay gözükmemektedir. Kamu reformlarının derinleştirilmesi ve kriz sonrasında tekrar tasarrufa yönelmesi gerekmektedir. Şirketlerin ise şimdilik tasarruf yapma imkanı pek gözükmemektedir. Hane halkı ise geliri düşük olduğu için bunun büyük bir kısmını harcamak zorunda kalmaktadır, tasarrufu cazip kılacak mekanizmalar daha etkinlikle devreye sokulmalıdır. Belki üzerinde düşünülmesi gereken alanların başında kayıtdışı ile mücadele, alternatif tasarruf ve yatırım araçlarının devreye sokulması gelmektedir. Bu meyanda kamu bankalarının özelleştirilmesinden vazgeçilmesi, THY dahil karlı çalışan kamu varlıklarının halka arz edilmesi benimsenmelidir.





## Ekonomik Büyüme Yeniden Tesis Etmeyi Olanaklı Kılacak Politikalar

**Yard. Doç. Dr. Ebru VOYVODA**

ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ,  
İKTİSAT BÖLÜMÜ ÖĞRETİM ÜYESİ

**K**üresel bunalımın etkilerinin Türkiye ekonomisine yansımalarını derin bir biçimde yaşamakta olduğumuz bugünlerde 2002-2007 döneminde büyük çaplı, çoğunlukla spekülasyon nitelikli, ulusal tasarrufların yerine geçme niteliği gösteren, ülkeye girdiği kolaylık ve hızla ülkeyi terk edebilen sermaye girişlerine dayalı büyüme sürecinin değerlendirmesini yapmak, bu sürecin ekonomide bıraktığı izleri/kırılganlıkları tahlil edebilmek, kısa ve orta vadeli iktisat politikası seçeneklerini değerlendirmek açısından önemlidir.

2001-sonrası dönemde "kriz sonrası uyum" projesinin temel öğelerinden biri olarak ortaya çıkan yüksek faiz oranları, bu dönemde uluslararası konjonktürün de "pozitif" etkisi ile büyük hacimli, spekülasyon nitelikli sermayeyi ekonomiye çekmiş, buna karşılık ekonomide oluşan döviz bolluğu bir yandan TL'nin değerlenmesine yol açarak ithalat patlaması ve cari açığın olağanüstü boyutlara ulaşmasına (2008 yılında 41 milyar dolar dolayında) yol açarken, bir yandan da özellikle bankacılık kesimi dışındaki şirketler ve hanehalklarının ucuz dövizli krediler üzerinden dış borçlanmalarının da hızla artmasına neden olmuştur.

Ucuzlayan döviz maliyeti bir yandan da sanayi üretiminin ithalat bağımlılığının hızla arttığı bir süreçte sürüklenmesine yol açmıştır. İthal bağımlılığının hızla artması sürecine koşturucu olarak özellikle yurtiçi aramalı sanayileri ithal sanayilerle ikame

edilmiş, yurtiçi sanayilerin yatay ve dikey bağlantıları hızla kopartılmıştır. Böylece ihracat artışı gerçekleştiren sektörler gerek katma değer gerekse istihdam artışı gerçekleştirmede son derece "cılız" kalmaktadır. "İhracata dayalı büyüme" stratejisi altında gittikçe daha fazla dış talep yaratılmasına bağımlı hale gelen Türkiye ekonomisi için 2002-sonrası dönemde ihracattaki büyüme de ithalattaki büyümeye bağımlı hale gelmiştir.

2008 yılı sonunda küresel bunalım ortamının etkisi ile sermaye hareketlerinin tersine dönüşü ile birlikte ekonomiye taşınan büyük çaplı "negatif şok" (2008 yılı Ekim-Aralık döneminde yabancı kökenli sermaye hareketleri 10,8 milyar dolarlık net çıkış göstermektedir) yukarıda özetlenen sürece bağlı olarak makroekonomik değişkenleri de etkilemektedir. İç talebin çökmesi, ciddi oranlarda üretim daralması, işsizlik oranlarının 2008 yılı için tarihsel 13,6 düzeyine çıkması ile sürecin etkileri açıkça su yüzüne çıkmaktadır. Sermaye hareketlerinin tersine dönmesinden

kaynaklanan bu şokun yarattığı iç talep daralması ihracatın da gerilemesi ile birlikte ekonomiyi ağır bir bunalıma sürüklemektedir. 2002-sonrası dönemde yabancı kökenli sermaye girişlerine dayalı büyüme sürecinin ekonomide oluşturduğu kırılganlıkların çözülmesi ile ortaya çıkan ağır tahribat, Türkiye ekonomisini küresel krizden en ağır biçimde etkilenecek ülkeler listesine eklemektedir.

**2002-sonrası dönemde yabancı kökenli sermaye girişlerine dayalı büyüme sürecinin ekonomide oluşturduğu kırılganlıkların çözülmesi ile ortaya çıkan ağır tahribat, Türkiye ekonomisini küresel krizden en ağır biçimde etkilenecek ülkeler listesine eklemektedir.**

Bu nedenle kısa vadede, genişletici para ve maliye politikaları ile bu politikaların işleyişini mümkün kılacak önlemler alınabilmeli, orta vadede 2002-2007 büyüme sürecinin ekonomide yarattığı kırılganlık ve tahribat göz önünde bulundurularak bu tahribatı onarıcı, seçici politikalar uygulanmaya çalışılmalıdır.

Kısa vadede kredi kolaylıkları şirketler kesiminin finansman açığını karşılamaya yararlı olmakla birlikte, talep yetersizliğini karşılamaya yeterli olmayacaktır. Nihai talebin canlandırılmasında genişletici para ve maliye politikalarının uygulanması önem kazanmaktadır. Ancak, nihai talebi canlandırmaya yönelik politikalar uygulanırken iç talebin sektörel yapısında ithalat yerine yurtiçi ürün kullanımını destekleyen kaymaların yaratılabilmesi önemlidir.

Genişletici para ve maliye politikalarında seçicilik önem kazanmaktadır. Özellikle genişletici maliye politikaları uygulanırken toplumsal ve ekonomik getirileri yüksek alanlarda yatırım yapmak, düşük gelir gruplarına yapılan transferler gerçekleştirilirken, bu transferleri yararlananların gelir ve istihdam düzeyi ile ilişkilendirilip nakdi olarak gerçekleştirilmek düşünelir.

Önümüzdeki dönemde özellikle yüksek dış borç geri ödemelerinin olduğu düşünüldüğünde, ciddi dış finansman gereksinimi sebebi ile üretim sü-

recini kısıtlayabilecek döviz gereksinimini yüksek hasıla/istihdam sağlayabilecek alanlara yönlendirebilecek mekanizmaların oluşturabilmesi de önemlidir.

Orta vadede yurtiçi kaynaklara yaslanan bir nihai talep ve harcama yapısına yönelmek, tüketimde ithalata bağımlılığının kırılmasına çalışmak ulusal tasarrufları artırıcı politikalara eşlik edebilecektir.

Ulusal tasarrufları artırmaya yönelik politikaların yanında vergi politikaları ve kredi mekanizmaları da seçici bir biçimde kullanılarak, tasarrufların özellikle yurtiçi sanayilerin yatay ve dikey bağlarının yeniden tesisine yol açacak bir biçimde kullanılması, yatay ve düşey bütünleşmelerin güçlendirilmesi ve böylece istihdam artışı sağlanması, yüksek ithalata eğilimi altında çalışmanın baskılanması, giderek piyasa dışına itilen KOBİ'lerin bu politikalarla üretim sürecine katılabilmesinin sağlanması gereklidir.

Sermaye hareketlerini büyüme sürecini destekleyebilecek şekilde kontrol etmek, ulusal tasarrufların artışını sağlayabilmek, sektörler ve bölgelerarası kaynak tahsislerini uzun vadeli bir iktisadi kalkınma stratejisi doğrultusunda yönlendirebilmek önümüzdeki dönemde ekonomik büyümeyi yeniden tesis etmeyi olanaklı kılacak politikalar arasında düşünülmelidir.

**Orta vadede yurtiçi kaynaklara yaslanan bir nihai talep ve harcama yapısına yönelmek, tüketimde ithalata bağımlılığının kırılmasına çalışmak ulusal tasarrufları artırıcı politikalara eşlik edebilecektir.**





### Murat ÜÇER

KOÇ ÜNİVERSİTESİ YARI ZAMANLI ÖĞRETİM ÜYESİ  
GLOBAL SOURCE TÜRKİYE DANIŞMANI

## Kısa Vadede Güçlü Bir Sermaye Akışı Beklememek Lazım

Sorudaki tespit son derece doğru: Türkiye’de yüksek büyüme oranlarını ancak ülkeye güçlü dış sermaye girişinin olduğu dönemlerde yakalayabiliyoruz. Böyle dönemlerde tipik olarak özel tasarruflar azalıyor, yatırım oranı artıyor, aradaki fark dış tasarruflarla karşılanıyor. Bu noktadan hareketle “İç tasarrufları ne yaparız da arttırırız?” sorusu önem kazanıyor. Ancak yakın dönemde yaptığımız bir çalışmada, Türkiye’nin özel tasarruflarının -yüksek büyüme/yoğun sermaye girişi dönemleri hariç- Gelişmekte Olan Piyasa Ekonomileri (GOP) ortalamasından, özellikle AB sürecindeki Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinden, çok düşük olmadığını gözlemledik. Ayrıca ekonomi politikası tedbirleri konusunda da maalesef iç tasarrufları arttırmanın kolay bir yolu olmadığını saptadık. (Bkz. Türkiye’de Tasarruf Oranı’nın Evrimi ve Başlıca Belirleyicileri: Doğru Politikalar İçin Çıkarılacak Dersler, C. Van Rijckeghem ve M. Üçer, Koç Üniversitesi Ekonomik Araştırmalar Forumu Yayını, Nisan 2009.)

Burdan iki türlü çıkarsama yapmak mümkün. Birincisi, sermaye girişinin yoğun olduğu dönemler daha iyi yönetilmeli; mesela bu dönemlerde tipik olarak gözlemlediğimiz aşırı kredi genişle-

mesine izin verilmemeli, mali tarafta (bütçe disiplini olsun, borçlanma vadesi olsun) iş daha sıkı tutulmalı. İkinci nokta ise, normal şartlardaki tasarruf oranımızla Türkiye’yi yüzde 5 gibi makul ama yine de hatırı sayılır bir büyüme oranında nasıl tutabileceğimizle ilgili bir strateji oluşturulmalı, kafamız netleşmeli. Bu reformlara yoğunlaşmak demek ama hangi reformları, hangi

**Önümüzdeki süreç -hem büyüme hem GOP'lara para akışı açısından- son 10-15 yıldan çok farklı olacak. Bu aslında bizim için bir fırsat. Reformlarla, insan kalitemizi arttırarak uzun vadede ciddi bir büyüme oranının tutturulmasının altyapısı sağlanabilir.**

önceliklerle ve ne maliyetle uygulayacağız, bunu çok detaylı saptamalıyız. Kısa vadede güçlü bir sermaye akışı beklememek lazım çünkü önümüzdeki süreç -hem büyüme hem GOP'lara para akışı açısından- son 10-15 yıldan çok farklı olacak. Bu aslında bizim için bir fırsat. Reformlarla insan kalitemizi arttırarak uzun vadede ciddi bir büyüme oranının tutturulmasının altyapısı sağlanabilir. Ancak kısa vadede kolay çözüm yok; politik irade ve liderlik çok önemli;

bilinçsiz ve agresif genişlemeci politikalar, bizi onlarca sene geriye, kronik makro istikrarsızlık dönemine geri götürür. Bir süre dönemsel olarak düşük büyümeye göre hesabımızı yapıp, 2-3 yıl sonrasında sürdürülebilir yüksek büyümenin temellerini oluşturmaya odaklanmalıyız.



# ÇUHADAROĞLU

## Alüminyum Sistemleri



Alüminyumun hikayesi 183 yıl önce başladı...

1954'den bu yana da ÇUHADAROĞLU ile devam ediyor.

İki tarihi buluşturan alüminyumla;

uzun ömürlü, geri dönüşümlü, dayanıklı, dünyayla dost bir cephe yarattık..

**55 yıldır bu gururla övünüyoruz...**

**Bizimle bu gururu paylaşan iş ortaklarımıza**

**Teşekkürlerimizi sunuyoruz...**

# Dosya

## Türk ve Dünya Literatüründe KOBİ Etiği ve Gelecekteki Eğilimler

**Doç. Dr. Figen Dalyan**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. İŞLETME BÖLÜMÜ  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI  
ÖĞRETİM ÜYESİ

### ÖZET

Geçen 20 yıl içinde KOBİ'lere ve faaliyetlerine olan ilgide bir patlama olmuştur. Ancak, sadece son yıllarda KOBİ'lerin karşı karşıya kaldığı etik sorunları konu alan araştırmalar göze çarpmaktadır. Türkiye'de de KOBİ'ler dünya genelinde olduğu gibi dürüstlük, çalışanlar ve müşteri ilişkileri, dağıtım sorunları ve diğer meydan okumalarla ilişkili karmaşık etik sorunlarla karşılaşmaktadırlar. KOBİ'lerin karşılaştığı etik sorunlarla ilgili olan bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki girişimcilerin ne tür etik sorunlarla karşılaştığını ve yapılan araştırmalar ışığında gelecekte AB'de ve Türkiye'de bu konuda üzerinde durulması gereken temel araştırma konularını tartışmaktır.

Bu amaçla çalışmada öncelikle girişimci etiği olarak kabul

edilen, günümüzde ise KOBİ etiği olarak terimlendirilen kavram ve bu konuda yapılan araştırmalar hem dünya hem de Türkiye açısından incelenerek bir literatür değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında genelde dünyadaki, özelde Türkiye'deki araştırmalar incelenmiş ve yapılan araştırmalarla bir anlamda Türkiye'deki çalışmaların bir karşılaştırması yapılmıştır.

Artan öneminin tam aksine hala ciddi bir konu olarak ele alınmamasının tartışıldığı sonraki bölümde ise "gelecekte KOBİ'lerin etik sorunlarının neler olacağı" sorusundan hareketle, AB ülkelerine ve Türk ekonomisine etik açıdan çözüm getirecek, araştırılması gereken konu ve alanlar ortaya konmaya çalışılmıştır.





## GİRİŞ

KOBİ'ler bugün ciddi etik sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Oldukça stresli bir iş ortamında faaliyet göstermektedirler ve etik sorunların yansımalarına odaklanmak için bir bakış açısı ve zaman bulmak için çabalamaktadırlar. KOBİ'ler genellikle mevcut bir etik rehber olmaksızın çok sayıda insanı etkileyen kararlar almakta ve harekete geçmektedirler. Aldıkları kararlar zayıftır ya da işletmenin gelecekteki yaşama yeteneğini ciddi bir şekilde tehlikeye sokabilmektedir. Uzun çalışma saatleri ve izole bir yaşam, KOBİ sahip ve yöneticilerinin aldıkları kararların ve işletme faaliyetlerinin etik sonuçlarını gerçekçi bir şekilde görememeleriyle sonuçlanabilir (Hannafey. 2003: 101). KOBİ'ler genellikle dürüstlük, çalışanlar ve müşteri ilişkileri, iletişimdeki dürüstlük, çekışmelere katkı ve meydan okumalarla ilişkili karmaşık etik sorunlarla yüz yüze gelir. Kuruluş aşamasının doğası nedeniyle bu etik sorunların önemli kısmı genç organizasyonlar için yenidir.

Dünya genelinde son yirmi yılda KOBİ'lere ve faaliyetlerine olan ilgi artmıştır. Akademisyenler ve işletme profesyonelleri KOBİ'lere farklı açılardan bakan çalışmalar yapmaktadır. Buna

**Sadece pozitif ekonomik büyüme ve gelişmeye neden olan değer yaratan süreçler değil, KOBİ'lerin neden olduğu yenilikçiliğin kendisi de toplumda karmaşık etik sorunların doğmasına neden olmaktadır.**

karşılık KOBİ'lerin yüz yüze geldiği etik sorunlara dikkat çeken çalışmalar ise yakın tarihtir. 1998'de Robert D. Hisrich (Hisrich and Peters, 1998) KOBİ'lerin etik sorunlarıyla ilgili araştırmalar, KOBİ'lerin diğer işletmelere göre global ekonomide çok önemli olmalarına ve iş dünyasıyla ilgili önemli gelişmeler ve etik açıdan çok daha fazla belirsizlikler altında faaliyet göstermelerine rağmen, oldukça sınırlı olduğunu tespit etmiştir. Ancak bugün KOBİ'ler, pratik etik rehber ihtiyaçlarını daha yüksek sesle dillendirmeye başlamışlardır. Türkiye'de de daha çok KOBİ'lerin sahip ve yöneticilerinin etik değerlerinin tespitine odaklanan çalışmaların yapıldığı ve bu çalışmaların 2000'li yılların başından itibaren yoğunlaştığını görmekteyiz.

Çalışmada KOBİ ve "girişimci işletme" aynı anlamda kullanılmıştır. Bunun nedenleri;





- 1) Bu konuda literatürdeki tartışmaların belli ölçütlere bağlanamaması,
- 2) Bu konudaki yaklaşımların hem birbirine çok benzer hem de birbirinden çok farklı ölçütlere göre yapılması,
- 3) Yapılan sınıflamalarda alınan ölçütlerin birbirinden çok farklı olmasının yanında, bu ölçütler konusunda da fikir birliğine varılamamış olması,
- 4) Her iki anlamda da yaygın bir şekilde kullanılması,
- 5) Günümüzdeki KOBİ'lerin aynı zamanda girişimci işletme özellikleri taşıması ve bu ayrımın bu nedenle sağlıklı bir şekilde yapılamayacağı şeklinde sıralanabilir.

Bu çalışma, KOBİ'lerin etik değerleriyle ilgili Türkiye'deki araştırmaları incelemek ve KOBİ etiğinin Türk iş dünyasının etik değerleri üzerine olan etkisinin önemini ve boyutlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunun yanında amaç, gelecekte bu konuda araştırılması gereken temel etik konuları belirlemek ve öncelik sırasına göre sıralamaktır. Bu çalışmada KOBİ etiği bir bütün olarak KOBİ dünyasını ve KOBİ yöneticilerini ve sahiplerini de bireysel olarak ele almaktadır. Bu iki odak noktası "KOBİ ve toplum" ve "etik ve KOBİ" olarak incelenecektir.

Dünya genelinde KOBİ'ler ve etikle ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Literatür incelendiğinde bu çalışmaların KOBİ'lerin üzerinde yer alan toplumun etik beklentilerini ve KOBİ'lerin sosyal hayata olan etkilerini incelediği görülmektedir. Daha sonraki üzerinde en çok durulan konu, KOBİ yönetici ve sahiplerinin bireysel olarak etik değerleriyle ilgilidir. Bu araştırmalar yönetici, işletme sahibi ve organizasyonlarının yüz yüze geldiği etik durumlar üzerinde durmaktadır (Hannafey. 2003: 101). Bu çalışmada öncelikle toplum içinde KOBİ'leri inceleyen uluslararası ve Türkiye'deki literatür gözden geçirilecek, daha sonra William B. Gartner'ın yeni yatırım dünyasını tanımlayan teorik iskeleti ortaya konarak KOBİ'lerin etik değerleri ile ilgili Türkiye'deki akademisyenlerin yaptığı temel araştırma yaklaşımları incelenecektir.

KOBİ'ler üzerine çalışan akademisyenler, çok sayıda teorik ve uygulamayla ilgili sorunları incelemektedir. Bu çalışmalarda KOBİ'lerin önemli sorunları olduğu ortaya konmuştur. Literatürdeki bu uzun soluklu tanımlarla ilgili tartışmalar karmaşıktır ve özellikle KOBİ'ler üzerinde yapılan etik ile ilgili araştırmalarla ortaya konan so-

runlar çözümsüzdür. Yoğun çalışma programları nedeniyle çoğu zaman KOBİ yönetici ve sahipleri mülakat ya da araştırmaların dışında tutulmaktadır (Cornwall and Naughton. 2003: 64). Bunun yanında KOBİ'ler arasında büyük farklılıklar vardır ve iş dünyasına çok farklı biçimde girmektedir ve genellikle KOBİ'ler ile girişimciler arasında ayrım yapmak zorlaşmaktadır.

Gartner'ın yeni yatırımı tanımlamak için ortaya koyduğu dört bölümlü kavramsal iskelet (Gartner. 1985: 698), çağdaş KOBİ etiğiyle ilgili araştırmaların gerçekleştirilmesinde yardımcı bir yön sağlayabilir. Gartner'ın iskeleti, çok sayıda nedenle yatırımlar arasındaki önemli farklılıkları göz önüne almaktadır. Önceki çalışmalar, KOBİ sahiplerinin ve organizasyonlarının temelde benzer olduğunu kabul etmiştir. İkincisi, Gartner'ın yaklaşımı yeni yatırım yapma sürecinin çok sayıda farklı biçimini analiz etmenin pratik bir yolunu ortaya koymuştur. Gartner'ın iskeleti incelendiğinde, etik araştırmalar açısından KOBİ'lerin oldukça karmaşık ve çok yönlü bir fenomen olduğu ve birleştirilmiş tek bir

**Girişimcilğe yüksek düzeyde meşruluk tanıyan Türkiye gibi toplumlar aynı zamanda kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan sosyal etik konularla ilgili sorulara cevap bulmak zorunda kalabilir.**

süreç olmadığı görülebilir. Gartner'ın tespitlerinin içeriği incelendiğinde bugünkü işletme araştırmalarının odağının dört temel kategoride tanımlanabileceği görülmektedir: Yeni yatırıma başlayan bireylerin özellikleri, oluşturdukları organizasyonun türü, içinde faaliyet gösterilen çevre ve yeni yatırımın giriş yaptığı süreç. Bu çalışmada, KOBİ'ler ve etik üzerine yapılan araştırmaları incelemek üzere Gartner'ın genel iskeleti kullanılmıştır.

### KOBİ Kavramı

Türkiye'de KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi konusunda bir devlet politikası ve farklı alanlarda KOBİ'lerle ilgili çalışan kurum ve kuruluşların sorumluluk alanlarını düzenleyen ve genel destekleme çerçevesini belirleyen bir mevzuat bulunmamaktadır. Bu nedenle, uygulayıcı kurum ve kuruluşların her biri kendi alanlarına uygun bir KOBİ tanımı geliştirmiştir. Ancak, bu çalışmada AB'nin getirdiği tanıma çok yakın olması nedeniyle Dış Ticaret Müsteşarlığının tanımı esas alınmaktadır. Bu tanıma göre KOBİ, "imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri 2 milyon ABD Doları karşılığı Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler"dir (www.dis-ticaret.gov.tr).

### KOBİ'lerin Türk Ekonomisi'ndeki Yeri ve Önemi

Geçmişte göçebe bir hayat yaşayan, daha çok tarım ve hayvancılıkla uğraşan Türkler için ticaret ve ticari yatırımlar daha çok Yahudilerin, Ermenilerin ve Süryanilerin işiydi. Buna karşı-

lık günümüzde Türk girişimciler hayranlık uyandırmaktadır ve işletme liderlerinin hemen hemen tamamı, başarı için her şeyi yapma arzusunda olan bireyler olarak algılanmaktadır. Türkiye'de yaklaşık 1.300.000 işletme bulunmaktadır ve bunların neredeyse tamamı (%98) 1-150 arası işçi çalıştıran küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. KOBİ'lerin;

- Toplam işletme sayısı içindeki oranı yüzde 99,5,
- Toplam istihdam içindeki payı yüzde 59,
- Toplam yatırım içindeki payı yüzde 30-40,
- Toplam ihracat içindeki payı yüzde 8-10,
- Teşvik ve kredi olanaklarından yararlanma oranı yüzde 6-8 düzeyindedir (Akay ve diğerleri. 2003: 9).

Tablo 1. Türkiye'de Çalışan Sayılarına Göre İşletmelerin Dağılımı

tüm sektörler	%	imalat sektörü	%
1-4 işçi çalıştıran işletmeler	89,2	1-4 işçi çalıştıran işletmeler	75,1
1-4 işçi çalıştıran işletmeler	8,4	1-4 işçi çalıştıran işletmeler	19,2
10 -49 işçi çalıştıran işletmeler	2,0	10-49 işçi çalıştıran işletmeler	4,1
50+ işçi çalıştıran işletmeler	0,4	50+ işçi çalıştıran işletmeler	1,6

Kaynak: Akay, Dilay; Dağdeviren, Metin; Haliloğlu, Necla; Kurt, Mustafa; Taş, F. Nilgün (2003), "Türkiye'de KOBİ'ler İçin Eğitim Hizmetleri Pazarı, KOSGEB- Avrupa Eğitim Vakfı Araştırma Projesi Raporu, s.8.

## GİRİŞİMCİLİK ve TOPLUM

Toplumların yaşamında KOBİ'ler önemli bir rol üstlenir. İstihdamı artırmak, yeni organizasyonlar oluşturmak, yeni üretim süreçlerini ortaya çıkarmak ve maddi refahı iyileştiren diğer işletme faaliyetleri gerçekleştirmek gibi çeşitli ekonomik konuları geliştirir. Yatırım yapmak, emek, sermaye ve yönetim know-how'ını bir araya getiren yaratıcı ve dinamik bir faaliyettir. 1980'ler ve 1990'larda pek çok araştırmacı KOBİ'leri, ekonomik gelişmenin temel itici gücü olarak göstermiştir. Araştırmacılar bugün de piyasa süreçlerinde KOBİ'lerin oynadığı önemli rolü incelemektedir. David McClelland'ın iyi bilinen kitabı *The Achieving Society* (1961), KOBİ'lere etik ile ilgili ilk ciddi sorular soran akademisyendir (Hannafey. 2003: 102).

Dünyanın gelişmekte olan bölgelerinde KOBİ'ler ve ekonomik gelişme, literatürde önemli bir yer tutmaktadır. KOBİ'ler ve ekonomik hakkaniyetle ilgili etik tartışmalar ve dünyanın pek çok bölgesinde gelişmenin acil gerekliliği tartışmalarıyla aslında bağlantılıdır. William J. Baumol, ekonomik gelişmenin nasıl sağlandığını tam olarak anlayabilmek için KOBİ'lerin iki temel tipi arasındaki farklılığın belirlenmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Ona göre "başlangıç girişimciliği" 19. yüzyıl boyunca benzeri görülmemiş ekonomik büyümenin temel sorumlusudur (Newbert. 2003: 257). 20. yüzyıl ise gelişmekte olan ülkelerin bugünkü ekonomik gelişmelerinin anahtarı olan "taklit yatırımlar" a sahne olmuştur. Baumol, "taklit yatırımlar" ı, "başlangıç girişimciler" tarafından ilk olarak sunulandan sonra "yenilikçiliğin" yayılması olarak tanımlamaktadır (Baumol. 1986: 144). Bu bakış açısına göre, "başlangıç girişimciliği" daha önce bilinmeyen ya da ortaya konmamış yeni ürünlerin, yeni üretim tekniklerinin ya da süreçlerinin yaratılmasını içermektedir.

Baumol'a göre gerçek "başlangıç" girişimcilik oldukça nadir görülmektedir. Daha yaygın bir ekonomik olgu olan ve "başlangıç" girişimcilikten sonra görülen "taklit" yatırımcılar, yenilikçi ürün ya da süreçlerin başarısını sürekli kılmaktadır (Baumol. 1990: 897). "Taklit" yatırımcılar, gelişmekte olan diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'nin ekonomik yaşamının iyileşmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Sadece pozitif ekonomik büyüme ve gelişmeye neden olan değer yaratan süreçler değil, KOBİ'lerin neden olduğu yenilikçiliğin kendisi de toplumda karmaşık etik sorunların doğmasına neden olmaktadır. Girişimcilerin yenilikçi yönleri, aynı zamanda önemli ekonomik ve sosyal zararlar sonuçlanmaktadır. Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter, bu soruna

en iyi açıklamayı getiren kişidir. Schumpeter'a göre KOBİ'ler, bir ekonomideki temel ekonomik yapıları hem "yaratmakta" hem de "harap etmek"tedir. Bu durum hem kapitalizmde hem sosyalizmde hem de demokratik yönetimde söz konusudur. Schumpeter KOBİ'leri, "ekonomik yapılar içinde yer alarak sürekli bir şekilde tamamen değiştiren", "eski olanı sürekli olarak harap eden", "yeni olanı sürekli olarak oluşturan", kapitalist piyasanın itici gücü olarak tanımlamaktadır (Newbert. 2003: 259). Başarılı KOBİ'ler, mevcut ekonomik yapıları değiştirmektedir. Sonuç; mevcut organizasyonların finansal yapısına bir dizi zararı ve istihdama negatif etkileri olabilir. KOBİ'lerin yatırım süreçleri sonucunun sosyal zararının etik açıdan tespiti zordur ancak finansal kayıpları, işsizliği, kazanç güvencesinin kaybını, mevcut organizasyonların iflasını ve çevrenin bozulmasını içerebilir (Oppedisano. 2004: 175).

Amitai Etzioni önemli bir çalışmada, KOBİ'leri ve sosyal fonksiyonlarını inceleyerek, girişimcileri "modası geçmiş mevcut sosyal unsurları değiştirenler" olarak tanımlamıştır. Etzioni'e göre KOBİ'ler topluma ve "içinde yer aldıkları ekonomiye" katkı sağlamaktadır





ancak KOBİ'lerin neden olduğu değişim düzeyi, belirli toplumdaki girişimciliğe yönelik meşruluk düzeylerine bağlıdır (Etzioni. 1987: 178). Etzioni'nin ortaya attığı meta-analiz, KOBİ'lerle doğrudan bağlantılı olan etik uygulamalara vurgu yapmaya başlayan toplumlar için önemli bir etik iskelet sağlayabilir. Girişimciliğe yüksek düzeyde meşruluk tanıyan Türkiye gibi toplumlar aynı zamanda kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan sosyal etik konularla ilgili sorulara cevap bulmak zorunda kalabilir.

KOBİ'lerin faaliyetlerinin potansiyel sosyal zararlarına rağmen, faaliyetleri hemen hemen her toplumda gerekli ve kaçınılmazdır. Ekonomik rollerinin önemi nedeniyle, KOBİ'lerin özellikle topluma olan etik yükümlülüklerinin olup olmadığını sorgulamak gereklidir. Mevcut araştırmalarda etik açıdan KOBİ sahip ve yöneticilerinin yükümlülükleri ve sorumlulukları kesin ve açık değildir ancak akla çok sayıda önemli soru gelmektedir: KOBİ'lerin ekonomiyi ileriye götürme gibi önemli görevleri nedeniyle, toplum onlara farklı mı davranmalıdır? KOBİ'lerin davranışlarının etik standartları ile büyük işletmelerin sermayedarlarının davranışları farklı mı olmalıdır? KOBİ'lerin kendine özgü ya da özel etik yükümlülükleri mi vardır? 21. yüzyıl KOBİ'lerinin yüz yüze geldiği etik sorunların farklılığı nedir? Bu ve benzeri sorular, doğrudan KOBİ sahip ve yöneticilerinin bireysel etik değerlerine odaklanan bugünkü literatürdeki pek çok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır (Antoncic and Hisrich. 2004: 520).

## ETİK ve KOBİ

Bir birey olarak KOBİ sahip ve yöneticilerinin etik sorunları nasıl algıladığını ve neden olduğunu inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin, çok sayıda araştırmacı, girişimcilerin önemli bir şekilde davranışlarını etkileyen ve bazı etik sorulara neden olan eşsiz kişisel özelliklere sahip olduklarını iddia etmektedirler. Longenecker, Mckinney ve Moore, diğer işletme sahipleriyle KOBİ sahip ve yöneticilerinin etiğe bakış açılarını karşılaştırarak, "girişimcilik etiği, bireysellik ile girişimci davranış birleşiminden oluşan, kendine özgü bir rotaya sahiptir" tespitinde bulunmuştur (Longenecker ve diğerleri. 1989: 19). Bu bilim adamları, KOBİ sahiplerini güçlü bir denetim ihtiyacı duyan "otonom düşünürler" olarak tanımlayarak, KOBİ sahip ve yöneticilerinin sıklıkla diğerlerine güvenmediğini ve diğerlerinin direktifleri yerine bağımsız hareket etmeyi tercih ettiğini belirtmektedirler (Longenecker ve diğerleri. 1988: 71). 1996'da yapılan bir araştırmada Amar Bhide, KOBİ sahiplerinin, onları etik ile ilgili konulara odaklanmalarından uzaklaştırabilen "hareket için güç yönelimi" gösterdiklerini iddia etmiştir (Bhide. 1996: 127).



**Türkiye'deki KOBİ'lerde birden çok kuşağın bir arada çalıştığı önemli kademelerdeki çalışanların aynı zamanda aile bireyleri olduğu, bu nedenle Türkiye'deki KOBİ'lerin kurumsallaşabilmesi için aile ile iş ilişkilerinin kesinlikle birbirinden ayrılması gerektiği sonucuna varılmıştır.**

Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren KOBİ yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada, 58 KOBİ'nin yöneticisi, çalışanlara, müşterilere, hissedarlara, doğaya ve çevreye, devlete, tedarikçilere, rakiplere ve topluma karşı olan sorumlulukların önemli olduğunu, gelecekte de bu önemin artarak devam edeceğini ve işletmelerin de tüm etkilenenlere karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalıştığını belirtmiştir (Güven vd, 2004: 799-809).

Bugünkü araştırmacılar, girişimcilerin yüz yüze geldikleri etik sorunlara nasıl, neden olduklarını incelemeye devam etmektedirler. Teal ve Carroll, bağımsız düşünme özelliğine sahip olan KOBİ sahiplerinin, genel kamu ya da orta düzey yöneticilere göre daha düşük düzeyde etik davranışlar sergiledikleri sonucuna varmışlardır (Teal ve Carroll. 1999: 234). Benzer şekilde Robert D. Hisrich, KOBİ sahiplerinin ve yöneticilerin pek çok etik konuda genel bir fikir birliği olmasına rağmen, bazı konularda "işletme sahiplerinin sürekli ve ısrarlı bir şekilde etik davranışa vurgu yaptığı" sonucuna varmıştır. Hisrich'e göre kişisel değerler, KOBİ sahiplerinin neden olduğu, gerçekleştirdiği ya da karşılaştığı etik sorunları güçlü bir şekilde etkilemektedir (Hisrich ve diğerleri. 2003: 21).

2000 yılında İngiliz ve Türk yöneticiler üzerinde karşılaştırmalı yapılan bir araştırmada ise Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere göre daha yardımsever, sıcakkanlı ve etik sorunlara daha hoşgörülü oldukları bulunmuştur (Zel, 2000: 330).

Hisrich, belli durumlarda karşılaştıklarında KOBİ sahipleriyle yöneticilerini etik bakış açıları ve algılamaları açısından karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda işletme sahipleriyle yöneticiler arasında farklılıktan çok benzerlikler bulmuştur. Hisrich, KOBİ sahiplerinin "içinde yer aldıkları iş dünyasıyla ilişkilerinde güçlü etik algılama" gösterdiklerini tespit etmiştir. Örneğin Hisrich, işletme sahiplerinin önemli bir yüzdesinin "işletme hizmet ve araçlarının kişisel amaçlar için kullanılmasını etik bulmadığını" tespit etmiştir

**Kuruluş kültürü bir yerleşti mi değiştirilmesi güçlük göstermekte, değiştirilmek istendiğinde zorlu bir dirençle karşılanmakta, dikkat edilmediği takdirde çok kolay yozlaşabilmekte, iyiye ve kötüye kullanılabilir, korku yayma aracı olabilmektedir. Adeta çok sayıda yazarı olan kolektif bir yazılımdır. Özgün kuruluş kültürü oluşturma çabalarının ardında kısmen kurucuların ego tatmini yer alır.**

(Hisrich ve diğerleri. 2003: 27). Belli durumlarda etik ile ilgili kararları sorulduğunda Hisrich, "çok az da olsa işletme sahiplerinin diğer işletme yöneticilerine göre daha eleştirel ve hassas" olduğunu vurgulamıştır. Tüm bu bulgular yorumlandığında, işletmesinin faaliyetleriyle kişisel olarak yakından meşgul olan KOBİ sahiplerinin, belli etik konulara yüksek oranda duyarlılık gösterdiği sonucuna varılabilir. Longenecker, McKinney ve Moore aynı zamanda KOBİ sahipleri ile diğer işletme çalışanları arasında etik açıdan farklılıkları ölçmüştür. Buna göre işletme sahipleri ele alınan konuya bağlı olarak etik konularda bazen "çok katı" bazen de diğerlerine göre "daha gevşek" kararlar almaktadır (Longenecker ve diğerleri. 1989: 28). Buradaki önemli nokta, işletme sahiplerinin etik kararları diğerlerinden farklı bir şekilde aldığı gerçeğidir. Bireysel olarak KOBİ sahiplerinin etik bakış açılarını ve karar alma biçimlerini etkileyen kişisel özelliklerinin tespiti hala bilim dünyasını meşgul eden bir konu olmaya devam etmektedir.

İş ahlakı ve sosyal sorumluluğun nasıl değerlendirildiğini anlamak, yöneticilerin iş ahlakı ve sosyal sorumluluğa dönük tutumlarının tespitini yapmak ve konuyla ilgili sorunların belirlenme-

si amacıyla Sabahat Bayrak'ın Türkiye'de yaptığı araştırmada elde edilen sonuçlar ise şunlardır (Bayrak. 2003: 89):

1. Değerlendirme sonuçları işletmelerin, ekonomik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve varlıklarının sürdürülmesinde öncelikli olarak çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi gereğine dikkat çekmektedir. Bu tercihte, çalışanların işletme içinde en yakın çevreyi oluşturması kadar, işletmenin faaliyet ve politikalarını etkileyecek en yakın grubu oluşturduğu bilincinin de etkisi olduğuna inanılmaktadır. İşletmeler, müşteri, hissedarlar, toplum, devlet gibi çıkar gruplarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede çalışanların önemini fark ettiklerinden, çalışanlarına değer vererek en yüksek katkıyı sağlama anlayışındadırlar.

2. Araştırmada ilk üç sırada yer alan açgözlü olma, mali sorunlar ve baskılar, işletme liderleri tarafından toplumsal ve yönetsel liderlerin artan şekilde yolsuzluk yapmaları ve diğer hususlar dünyada 1970'lerden, Türkiye'de ise 1980'li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik ve toplumsal değişimin olumsuz etkileri olarak görülmüştür.

3. Araştırmada oldukça yüksek değerlerde önemli görülen dürüstlük ve doğruluk, tarih boyunca kişisel ve kurumsal başarı ve uzun vadede devamlılığın özünü oluşturmuştur. Birbiriyle rekabet eden değerler durumunda bile dürüstlük etkin bir rol oynamakta, sağladığı güven ve bütünlük ile birlikte işadamları tarafından iş dünyasında başarı ve gücün yeni formülü olarak ifade edilebilmektedir.

4. Yöneticiler etik olmayan davranışlar ile en fazla toplum kültüründeki yozlaşma, merkeziyetçi bir yönetim ve ekonomik çöküntü ve kriz dönemleri arasında bağlantı kurmuşlardır. Özellikle toplumsal yozlaşma ve etik olmayan davranışlar arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığı da dikkat çekicidir.

5. Yöneticilerin iş etiği; toplumsal değişim, ekonomi ve teknoloji arasındaki ilişkilere dair yüksek düzeyde dikkat çeken ilk üç görüşe bakıldığında, gayrimeşru yolların çoğalmasının iş etiğine aykırı davranışlar için uygun bir ortam sağladığı, kayıtdışı ekonominin denetim altına alınmasında iş etiği olgusunun geliştirilmesinin önemli olduğu ve vergilerin etkin ve verimli kullanılmamasının toplumu psikolojik olarak yıpratmasına dikkat çektiği görülmektedir.

Yöneticilerin ahlaki standartların düşük olmasında yüksek düzeyde etkili gördüğü faktörler sırasıyla; kişisel dürüstlük ve ahlaki karakterden yoksun olmak, politik yozlaşma nedeniyle güvenin düşük olması, yönetici ve ortaklardan gelen kar ve performans baskısıdır.

Doğrudan finansal kazanımlar, KOBİ sahiplerinin diğer işletme çalışanlarından etik bakış açısıyla farklılık gösterdiği alanlardan biridir. Longenecker, McKinney ve Moore, KOBİ sahiplerinin "kişisel finansal ödülleri maksimize eden davranışları" uygun bulduklarını tespit etmişlerdir. Eğer KOBİ sahipleri gerçekten finansal meselelerde etik açıdan farklı davranış gösteriyorsa bunun nedeni, pek çok yeni yatırımın karşı karşıya kaldığı sert sermaye ve likidite sınırlamaları ile açıklanabilir. Kuruluş aşaması genellikle ciddi nakit akışı gerektirir ve bu gerçek de KOBİ yatırımcısının finansal konularla ilgili etik algılamalarını ve kararlarını etkileyebilir (Longenecker ve diğerleri. 1988: 70).

KOBİ yatırımcısı, yeni yatırımı için hayati öneme sahip olan oldukça değişken personel ilişkilerini yönetmek zorundadır. Aile, arkadaşlar, çalışanlar, çeşitli odalar, borsalar ve işbirliği kuruluşları ve yatırımcılar, KOBİ sahiplerinin çalışmak zorunda olduğu ortamın önemli sosyal unsurlarını oluşturmaktadır. Aile üyeleri yeni yatırıma bir sermayedar olarak girdiğinde hem finansal hem de etik açıdan karmaşık durumlar oluşmuş demektir. Girişime kaynak sağlamayla sonuçlanan karmaşık ilişkiler, bu ilişkilere



karşı bağımsız karar alma eğilimine sahip olan KOBİ sahipleri için oldukça ciddi zorluklar doğurur, kendilerini sınırlandırılmış gibi hissetmelerine neden olur (Barbee. 2005: 43).

Bu konuda Türkiye’de yapılan bir çalışmada da çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Milli Prodüktive Merkezi uzmanlarından Ridvan Bozkurt ve Canan Arıkbay’ın KOBİ’ler üzerinde yaptığı bir araştırmada “Aile üyeleri ile hissedarlar arasında çatışma konuları var mı?” sorusuna işletmelerin yüzde 20,4’ü “evet”, yüzde 72,2’si “hayır” demiştir. “Evet” cevabı verenler çatışma konularını sırasıyla paranın harcanması, iletişim eksiklikleri, yetki, görevlendirme, otorite, ortak çalışma ruhu ve malzeme alımları olarak sıralamışlardır. Aynı araştırmada aile bireylerinin işletmeye bir çalışan ya da sermayedar olarak katılmasının hızlı karar verebilmeye neden olduğu, buna karşılık bu uygulamanın büyüklere saygı nedeniyle kararlara itiraz edilememesi ve aile içi sorunların iş ortamına taşınması gibi olumsuz sonuçları da olduğu belirtilmiştir. Yine aynı araştırmada Türkiye’deki KOBİ’lerde birden çok kuşağın bir arada çalıştığı önemli kademelerdeki çalışanların aynı zamanda aile bireyleri olduğu, bu nedenle Türkiye’deki KOBİ’lerin kurumsallaşabilmesi için aile ile iş ilişkilerinin kesinlikle birbirinden ayrılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

### GİRİŞİMCİ ORGANİZASYON

Kuruluş kültürünün bazı özellikleri vardır: İsteğe bağlı değildir, istense de istenirse de oluşmaktadır; aynen motivasyon, iş tatmini, kurumsal yükümlülük değişkenleri gibi ölçülebilmekte ve istenirse müdahale edilerek üzerinde oynanabilmektedir. Kuruluş kültürü bir yerleşti mi değiştirilmesi güçlük göstermekte, değiştirilmek istendiğinde zorlu bir dirençle karşılaşmakta, bir yerleşti mi yerinden kırırdatılarak iyileştirilmesi, yozlaştırılmasına göre çok daha zor olmaktadır (Robin ve Rhodes, 1999; Lorsch, 1996). Dikkat edilmediği takdirde çok kolay yozlaşabilmekte, iyiye ve kötüye kullanılabilen, korku yayma aracı olabilmektedir (John ve Saks 2001). Adeta çok sayıda yazarı olan kolektif bir yazılımdır (Hofstede, 1994).

Özgün kuruluş kültürü oluşturma çabalarının ardında, kısmen kurucuların ego tatmini yer alır ama kısmen de kuruluşu, üstlendiği amaçlarına ve hedeflerine ulaştıracak başarılı sonuç almaya götüreceğine inanılan araç, yöntemler yer alır (Jennifer ve Jones, 2002). O halde kuruluş kültürünü oluşturan unsurlar kadar, kuruluş başarısının hangi ölçütlere göre belirlendiğine de dikkat etmek önemlidir. Kuruluş kültürü, o işletmeyi başarıya götüreceğine inanılan bir inanç, düşünce yapısı, modeli, paradigma, değerler toplamı üzerine inşa edilmektedir. Başarı



ölçütleri de farklı olabilmektedir: Etkinlik, verimlilik, karlılık, satış cirosu, müşteri tatmini gibi. Türkiye’deki KOBİ’lerin önemli bir kısmı başarı ölçütünü kısa dönemde asgari harcama-azami kazanç olarak belirlemekte, kuruluş kültürü de bu varsayımı yansıtmaktadır. Bir de insan davranışlarının Teori X varsayımlarına uygun olduğunun kabulü ile kuruluş kültürü “yakın ve sıkı denetim” düzeyini yansıtmaktadır (Özbaşar ve Özbaşar, 2004: 403).

KOBİ yatırımı, yatırımın tipine (imalat, perakende, hizmet gibi) ya da sektörün türüne bağlı olarak başlangıçta genellikle küçük, sürekli değişken ve nakit akı-



**AB ile ilişkilerde yaşanan belirsizlikler, ekonomik ve siyasi başarısızlıklar, fiziki, sosyal ve kurumsal ve beşeri altyapıdaki yetersizlikler, Türk sanayinin ve işletmelerinin küresel pazarlamaya uyum sağlamalarını ve rekabet gücü kazanmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, Türkiye'nin oturduğu yörünge üzerinde küreselleşmenin ve AB ile entegrasyonun sağladığı net avantajlardan tam olarak yararlanmakta olduğunu söylemek mümkün değildir.**

şı sınırlıdır. Stres altındadırlar ve yeni yatırımın başarı ya da başarısızlığı tek tip yeni ürünün ya da hizmetin pazarda kabul görüp görmemesine bağlıdır. Kuruluş aşamasındaki organizasyonlar, aynı zamanda çok sayıda ortağı olduğunda, ciddi liderlik ve yönetsel zorluklarla da karşılaşabilir.

Yeni kurulan organizasyonun etik kültürü genellikle gelişmemiştir. Kurucu, yeni yatırımın etik iklimini ciddi bir şekilde etkileyebilir. Organizasyondaki başlangıç, etik tonunu ve etik meseleleri ele almadaki temel yaklaşımı belirler ve yeni kurulmuş olan yatırımda etiğe yaratıcı bir yaklaşım ve ses getirebilir. Yeni kurulan organizasyonlardaki özel dinamikler genellikle girişimcilerin çok sayıda ve farklı bireylerin farklı görüşlerini yakından ele almalarını ve işletme içi sorunları çözmesini gerekli kılar. Organizasyon kaynaklarının, karlarının ve sorumluluklarının tahsisinde, adil ve dürüst olma ile ilgili konular, yeni yatırım için ciddi etik sorunlar anlamına gelmektedir. Longenecker, MicKinney ve Moore, küçük işletmelerdeki yönetsel uygulamaların "büyük oranda girişimcinin davranışlarının ve kişisel özelliklerinin bir yansıması" olduğunu tespit etmişlerdir. Girişimciler, kişiliklerini, vizyonlarını ve hareketlerini tamamen zorlayarak, yeni organizasyonun etik kültürünü önemli ölçüde şekillendirirler.

Türkiye'deki mevcut durum bu konuda Avrupa'dan biraz farklıdır. Öncelikle bir kültürün yerleşmesinde kurulan kurumların belli bir süre sürekliliğini yani yaşamını sürdürmesi hayattır. Sürekli bir devingenliğin yaşandığı, buna bağlı olarak yerleşik sistemin oturtulmasında, öğrenilmesinde ve yaşatılmasında sorunların yaşandığı ekonomik bir ortamda etikten, etiği içeren bir kültürden ya da yaşayan bir sistemden söz etmek ya da sistemin sürekliliğinden söz etmek zordur. Bu tespitten yola çıkarak öncelikle Türkiye'deki istatistikler tabloyu oldukça çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır:

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'un ticaret sicili verilerine göre, açılan şirket sayısında yılın ilk 11 ayında geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 10,91'lik, kapanın şirket sayısında ise yüzde 23,46'lık artış yaşanmıştır. Böylece 2005'in ilk 11 ayında 87 bin 216 olan açılan şirket sayısı 96 bin 729'a, 25 bin 188 olan kapanan şirket sayısı ise 31 bin 97'ye yükselmiştir. Açılan şirketlerin 31 bin 703'ünün İstanbul'da olduğu; İstanbul'u, 13 bin 27 şirketle Ankara, 5 bin 408'le Antalya, 2 bin 980'le Bursa ve 2 bin 232 şirketle Adana izlemiştir. Söz konusu dönemde kapanan şir-

ketlerin 10 bin 421'inin İstanbul'da, 3 bin 71'inin Ankara'da, 1149'unun Eskişehir'de, 838'inin ise Bursa'da olduğu belirlenmiştir (<http://www.kozmopolit.net/haberler/8279>).

- Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 16 Eylül 2005 tarih ve 147 sayılı haber bültenine göre; iktisadi faaliyetler itibariyle bakıldığında Ağustos ayında sayısal olarak en çok kurulan şirket toptan ve perakende sektöründedir. Söz konusu sektörde 10.439 şirket kurulmuştur, bu sektörü 6061 şirketle imalat sektörü, 4378 şirketle inşaat sektörü ev, 3660 şirketle gayrimenkul, kiralama konusunda faaliyet gösteren şirketler izlemiştir. En fazla şirketin kapatıldığı sektör ise 2004 ile toptan ve perakende sektöründe olmuştur.

- AB ülkeleriyle ilgili istatistiklere ulaşamamış olan bu nokta, etik, girişimci işletmenin yapılanmasında ve çevreye uyum sağlamasında, piyasa koşullarına işlerlik kazandırmada ve belirgin evrensel etik değerler taşıyan bir girişimci yatırım çevresi oluşturmada başta olmak üzere ciddi sıkıntıların olduğu sonucunu vermektedir. Bunun yanında KOBİ'lerin kuruluş aşamasında bu denli başarısız olmasında, yaşamını sürdürmesinde ya da ayakta kalmasında hayati öneme sahip olan kuruluş kültürünün olmaması ya da ciddiye alınmamasının etkisinin olduğu muhakkaktır ve bu denli önemli olan bu konuda Türkiye'de hiçbir çalışma bulunmadığı gibi, bu konuda girişimcilerin eğitime ve farkındalığının geliştirilmesine yönelik gerek kamu ve gerekse eğitim kurumlarında herhangi bir çaba ve çalışma bulunmamaktadır.

- Longenecker, Mickinney ve Moore'un yönetsel uygulamaların "büyük oranda girişimcinin davranışlarını ve kişisel özelliklerinin bir yansıması" olduğu tespitlerinin ışığında Türkiye'deki KOBİ sahiplerinin önemli bir kısmı amacını ve başarı ölçütünü kısa dönemli "asgari harcama-azami kazanç" olarak belirlemede, kuruluş kültürü de bu varsayımı yansıtmaktadır. Bir de insan davranışlarının Teori X varsayımlarına uygun olduğunun kabulü ile kuruluş kültürü "yakın ve sıkı denetim" düzeyini yansıtmaktadır (Özbaşar ve Özbaşar, 2004: 403). Bu iki bakış açısı, Türkiye'deki işletme sahiplerinin bakış açısının, etiğe uygun davranışın çıkış noktası olan kazancın "nasıl" kazanıldığına değil, sonucun yani "kazancın" önem taşıdığı ve bu bakış açısının neredeyse Sanayi Devrimi'nin yaşandığı yıllardaki zihniyete ve II. Dünya Savaşı sonrası ABD'nin iş dünyasının benzeri olduğu söylenebilir.

Bu yapı, mevcut piyasa koşulları, globalleşen dünya, neredeyse her süreç ve işlevin standartlarının belirlendiği bir ortamda, AB'ye girme politikası altında her sistemini topluluğun

koşullarına uygun hale getirmek zorunda olan Türkiye iş dünyasında işlememesi ve bu sonuçlara ulaşılması hiç de sürpriz değildir.

Bu tespitler yanında en çok açılan ve kapanan işletmenin inşaat ve perakendecilik sektöründe olduğu göz önüne alındığında, özellikle bu sektörlerin oldukça değişken, ciddi güç ve büyüklükte aktörlerinin olduğu, oldukça gelişmiş bir o kadar da hizmet sektörünü de içine alan değişik bir yapıya sahip olması nedeniyle rekabetin, değişimin ve müşteri taleplerinin buna bağlı olarak önemli olduğu, bunun yanında verilen hizmetten ve kullanılan malzemeden sektörün yapısına kadar hemen hemen her süreç ve işlevin sürekli değişim gösterdiği sektörlerde bu oranların olması doğaldır.

### GİRİŞİMCİ ÇEVRE

KOBİ sahip ve yöneticileri, faaliyet gösterdikleri çevredeki değişiklikleri yönetmek zorundadırlar. Rekabet, teknolojidaki değişim, arz ve talep, işgücü, yasal gelişmeler ile kredi sağlayıcılar ve tedarikçilerle olan ilişkiler gibi dinamik çevresel değişkenler, önemlidir. Bu konudaki temel çalışma, Lewis Long-Fung Chau ve Waisum Siu'nun KOBİ'lerin etik kararlara etkilerini incelediği çalışmadır (Chau ve Siu. 2000: 368). Bu çalışmada günümüzün yatırım



çevresinin temel özellikleri zaman baskısı, kıt kaynaklar ve rekabet olarak tanımlanmıştır. Chau ve Siu, "yatırım koşullarının, organizasyonun ve yatırımcının özelliklerinin etik karar almayı etkilediği sonucuna varmışlardır. Hatta KOBİ sahipleri "çalışanlarının görüşlerini dikkate almak ve etik sorunları çözmek" zorundadırlar. Bu durum onları etik karmaşalara ve belirsizliklere daha duyarlı kılar. Girişimcilerin ve yeni yatırımlarının üzerindeki rekabet ve pazar baskısı öylesine yoğundur ki bu güçlükler onların etiğe bakış açılarını değiştirebilir.

"1990'lı yıllarda Türkiye'deki sanayileşmenin ve KOBİ'lerin kaderinin küreselleşme ve Avrupa Birliği ile entegrasyon sürecinin çizdiği yörüngeye oturduğu söylenebilir (Türkkan, 1998: 145). Bu yörünge üzerinde AB ve Gümrük Birliği ve küreselleşme, sanayileşmeyi olumsuz etkileyerek hem devletin sanayide kaynak dağılımını ve sanayileşme sürecini etkileme ve yönlendirme rolünün önemli ölçüde azalmasına ve kamu sektörünün toplam sanayi içinde payının küçülmesine hem de Türk işletmelerinin 4 temel sorunu aşma konusunda son yıllarda önemli zorluklarla karşılaşmasına sebep olmuştur. Bu sorunlar şunlardır: 1) Yatırımların yetersizliği (yüksek faiz ortamı dolayısıyla sabit sermaye yatırımı yapmanın güçlüğü) sorunu, 2) En uygun rekabetçi stratejiyi belirleme ve uygulamaya koyma, uluslararası pazarlarda rekabet olanağı ve yeteneği elde etme sorunu, 3) Teknoloji konusunda dışarıya bağımlılık, dağınıklık ve ileri teknolojiye geçiş sorunu ve 4) Uluslararası pazarlardaki rekabete ve yeni teknolojiye uygun yeniden yapılanma sorunudur. Bu sorunlar iç içedir, yani birbirlerini etkileyici ve tamamlayıcı bir özellik göstermektedir ve her biri başlıbaşına önemli makro ve mikroekonomik kararlar alınmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Bu sorunlar sermaye yatırımlarını dolayısıyla rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemiş, daha da kötüsü üretim sermayesinin rant sermayesine dönüşmesine

**KOBİ'lerin kuruluş aşamasında bu denli başarısız olmasında, yaşamını sürdürmesinde ya da ayakta kalmasında hayati öneme sahip olan kuruluş kültürünün olmaması ya da ciddiye alınmamasının etkisinin olduğu muhakkaktır ve bu denli önemli olan bu konuda Türkiye'de hiçbir çalışma bulunmadığı gibi, bu konuda girişimcilerin eğitimine ve farkındalığının geliştirilmesine yönelik gerek kamu ve gerekse eğitim kurumlarında herhangi bir çaba ve çalışma bulunmamaktadır.**

yol açmıştır (Türkkan, 1998; Kepenek, 1999).

(The Tax Inspectors Board) Kayıtdışı ekonominin büyüklüğünü tam olarak hesaplamak, tanımı gereği mümkün değildir. Ancak, değişik yöntemler kullanılarak kayıtdışı ekonominin boyutu tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Türkiye'deki kayıtdışı ekonominin büyüklüğüne ilişkin olarak yapılan tahminlerde, GSMH'nin yüzde 2'si ile yüzde 137'si arasında değişen, birbirinden çok farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Türkiye'deki kayıtdışı ekonominin boyutu konusunda farklı yorumların ve değerlendirmelerin yapılmasına da neden olmaktadır.

Hesap Uzmanları Kurulunun kayıtdışı ekonomi raporunda yer alan ve hesap uzmanları tarafından Türkiye'de ilk defa gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, son yıllarda ekonomideki kayıtdışılığın oranı yüzde 30 olarak tespit edilmiştir. Bu kayıtdışılık oranına, Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yayınlanan ve endüstriler arasında mal ve hizmet akımını gösteren INPUT-OUTPUT tablolarını esas alan bir modelleme çerçevesinde ulaşılmıştır.

Öte yandan gelişmiş ülkeler, yeni iş bölümünde kendi avantajlarını tahkim etmek amacıyla yeni teknolojilere, hakimiyetin sağ-

ladığı rantları emniyet altına almak ve çoğaltmak için GATT Uruguay müzakerelerine yeni düzenleme konuları getirerek, az gelişmiş ülkelere iktisat politikalarını kısıtlayan yeni kurallar dayatmıştır. Bunlardan, ticaretle bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması, az gelişmiş ülkelerin dünyadaki mevcut teknolojileri temin etmesini pahalı hale getirmiştir. Ticaretle Bağlantılı Yatırım Tedbirleri Anlaşması yatırım ruhsatı verirken yerli girdi kullanma veya ihracat yapma gibi şartlar konmasını yasaklamaktadır (Türkan, 1998; Kepenek, 1999).

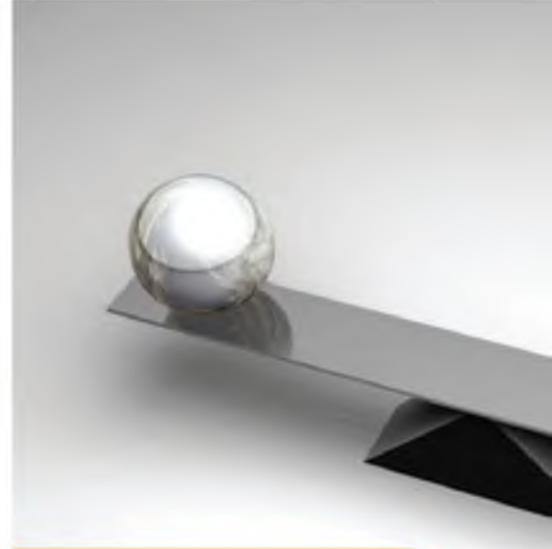
Yukarıdaki sorunlar ve AB ile ilişkilerde yaşanan belirsizlikler, ekonomik ve siyasi başarısızlıklar, fiziki, sosyal ve kurumsal ve beşeri altyapıdaki yetersizlikler, Türk sanayinin ve işletmelerinin küresel pazarlamaya uyum sağlamalarını ve rekabet gücü kazanmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, Türkiye'nin oturduğu yörünge üzerinde küreselleşmenin ve AB ile entegrasyonun sağladığı net avantajlardan tam olarak yararlanmakta olduğunu söylemek mümkün değildir.

Türk KOBİ'lerinin yatırım çevresiyle ilgili sorunları, DPT'nin "KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı"nda da temel eksiklik ve yapısal sorun olarak ele alınmakta ve farklı ögelere vurgu yapılarak şöyle sıralanmaktadır (www.dpt.gov.tr): 1) Know-How yetersizliği ve düşük teknolojik seviye dolayısıyla KOBİ'lerde teknolojiye dayalı rekabetin ortaya çıkmaması. Bunlarla ilgili hizmet sektörlerinin gelişmemiş olması, 2) Yetersiz finansal ortam ve kredi hacmi, 3) Türkiye ile AB arasındaki rekabeti KOBİ'ler aleyhine etkileyen kimi unsurların bulunması. Örneğin, Türk KOBİ'lerinin, aynı pazarda rekabet ettiği AB üreticilerine verilen çeşitli AB fonlarından ve hizmetlerinden aynı oranda yararlandırılmaması gibi.

Şu an Türk KOBİ'lerinin çoğu ucuz markaya, düşük işçiliğe ve düşük maliyetli hammaddeye dayalı bir rekabet içindedir. Türk ürünleri farklılaşmış değildir. Daha çok emtia olarak nitelenebilmektedir. Bu nedenle KOBİ'leri zorlu günler beklemektedir çünkü rekabetçi ve daralan piyasalarda KOBİ'ler bir taraftan satışları artırma baskısına maruz kalırken diğer taraftan da düşen brüt kar marjları dolayısıyla giderleri kısmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuçta KOBİ yöneticileri ve sahipleri daha az kaynak ile daha fazla iş yaratmaya zorlanmaktadır.

### YENİ YATIRIM SÜRECİ

En yaygın gelişme sorunları, bir yatırımın taşıdığı risklerle ilgili ayrıntılı bilgileri içeren belirsizliğin nasıl ortadan kaldırılmasını içerir. Bazı örneklerde, girişimcinin olumlu ve hevesli hali, potansiyel etik sorunları görebilme ve önemli kararlar alabilme yeteneğini sınırlandırabilir. Sınırlı kaynaklar ve işlet-



**KOBİ'leri zorlu günler beklemektedir çünkü rekabetçi ve daralan piyasalarda KOBİ'ler bir taraftan satışları artırma baskısına maruz kalırken diğer taraftan da düşen brüt kar marjları dolayısıyla giderleri kısmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuçta KOBİ yöneticileri ve sahipleri daha az kaynak ile daha fazla iş yaratmaya zorlanmaktadır.**

menin boyutunun küçüklüğü, girişimcilerin gelişme projesini yönetme sorumluluğu ile doğrudan ilişkili olmasına neden olabilir. Amitai Etzioni'ye (2008:63) göre, hızlı değişim ve yenilik yapma zorunluluğu girişimcileri, "risk, belirsizlik ve rakiplerinin yapabilecekleri yeniliklerle ilgili algılamaları



yönetme" durumunda bırakmaktadır. Gelecekteki araştırmaların, kabul edilebilir girişimcilik etkilerini, pazarlık ve etiğe uygun olmayan çarpıklık ve hilelerle dolu satış taktiklerini ayırtırmada kullanılabilecek etik kriterleri tanımlamaya yönelik olmalıdır.

İşletme yenilikçiliğinin kendisi ve süreci, girişimciler ve içinde yer aldıkları toplum için yeni ve tahmin edilemeyen etik sorunların doğmasına neden olmaktadır. Geniş bir şekilde toplum ve bir birey olarak girişimciler, bu sorunlarla baş edebilecek hazırlıkta ve donanımda değildir.

Amitai Etzioni (1987: 181), girişimciliğin iş dünyasına ve topluma "yeni unsurları sunan ya da başlatan" bir faaliyet olduğunu ancak, "bu yeni unsurları topluma tam olarak entegre etmede girişimcilerin rolünün olmadığını" iddia etmiştir. Çok sayıda çağdaş ekonomik model, yatırım yapanların bireysel çıkarlarını koruma sorumluluğunu dikkate alır. Ancak, girişimcilerin sunduğu yeni unsurlar, iş dünyasını ve aktörlerini beklenmeyen ve dramatik bir şekilde değiştirmiştir. Burada sorulması gereken ilk soru: Eğer tüm bu değişimi etkileyen girişimcilerse, sorumlulukları nedir?

Yenilikçilikle ilgili sorunlar, sosyal etikle ilgili önemli sorun ve meydan okumalara neden olabilir. Yıllar önce Donald A. Schon (1991), girişimcilere yardımcı olmak üzere "değişimin etiği" fonksiyonunun geliştirilmesi gerekliliğini dile getirmiştir. Schon'a göre "girişimci, değişime direnenlerle savaşıyor, yeni ürün ya da süreç şampiyonlarıdır" ve etik bir rehber olan ihtiyaçları büyük ve önemlidir. Schon'a (1991) göre girişimciler, durağan iş ve sosyal çevrenin uygulama, norm ve değerlerine karşı mücadele verdiği için girişimciler ve değişim bir "meta etik" rehberini gerekli kılmaktadır. Bu araştırmaya göre değişim için uygun bir girişimcilik etiği henüz mevcut değildir.

Kurulan ve açılan tüm işletmelerin başarılı olması arzu edilir. Fakat bir ekonomik faaliyet her zaman risk faktörü taşır. KOBİ sahipleri başarılı olacağına inanarak girişimde bulunur. Ancak, kurulan işletmelerin bir kısmı çeşitli nedenlerle batmakta, başarısız olmakta ve iflas etmektedir. ABD'de yapılan araştırmalara göre yeni kurulan aile işletmelerinin yüzde 40'ı daha ilk 5 yılda yok olmakta, geri kalanların ise yüzde 66'sı ilk kuşakta batmakta ya da el değiştirmektedir (Genç ve diğerleri, 2004).

Türkiye'de de her yıl binlerce yeni işletme kurulmakta ancak önceden kurulu bazı işletmeler de kapanmaktadır. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre 2003 ve 2004 Ocak-Ağustos döneminde Türkiye'de sırasıyla 22.918 ve 27.234 işletme kurulurken, yine aynı dönemde kapanan işletme sayısı sırasıyla 8.644 ve 10.931'dir ([www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr) 15.9.2004). 2003 yılında Denizli'de faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmada, KOBİ sahiplerinin yatırım yapacakları sektörü seçerken aldıkları eğitimi değil, girişimciler buldukları alana yatırım yapma sebebi olarak daha çok "yatırım yaptıkları alanda önceden çalışmış olduklarını (%38,5) ve üretimini yaptıkları alanda ürünün ticaretiyle uğraştıklarını (%34,7) ifade etmişlerdir (Eroğlu vd, 2003: 47).

KOBİ sahiplerinin yerine getirmesi gereken farklı görevleri içeren girişimcilik süreci, etik sorunları da içeren özel meydan okumaları da beraberinde getirir. KOBİ sahipleri için en önemli konu, özellikle önemli kaynakları kontrol edebildiği farklı bölgelere doğru yeni yatırımın geliştirilmesidir. KOBİ sahibi, yeni yatırımın riskleri ve belirsizliklerini desteklemeleri için müşterilerin, yatırımcıların, bankerlerin, tedarikçilerin

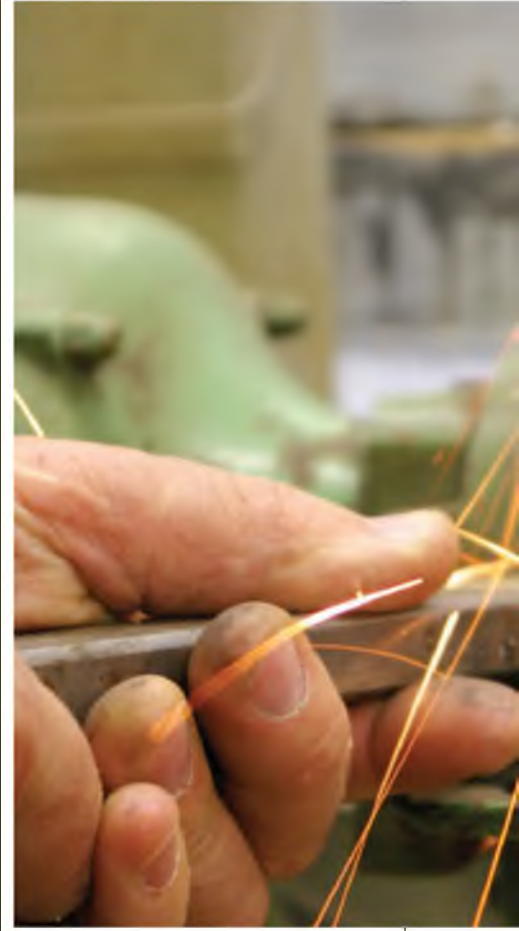


ve çalışanların onayını elde etmek zorundadır. Gelişmeyle ilgili sorunlar çeşitli olmasına rağmen, yeni olma, küçük boyut, yenilik riski ve yeni kurulan işletmede elde edilebilir kaynakların sınırlılığı gibi işaretler de mevcuttur.

Türkiye’de özellikle ekonominin ve yaratılan katma değer’in önemli bir kısmının KOBİ’lerin elinde bulunduğundan yola çıkarak, tüm ekonomik göstergelerin, çıkartılan yasaların ve ilgili kurum ve kuruluşların yeni KOBİ yatırımlarına yönelik faaliyet gösterdiği, mevcut olanlara ise her türlü destek çabası içinde olduğu kanısına varılabilir. Oysa mevcut durum hiç de görüldüğü gibi değildir. Her türlü hibe ve AB’nin bu konudaki çabalarına ve ilgili devlet kurum ve kuruluşların görünürdeki çabalarına rağmen Türk ekonomisinde piyasaya yeni aktörlerin katılması yani piyasalara giriş, hangi sektör söz konusu olursa olsun, neredeyse imkansızdır. Bu gerçekten hareketle, aslında yukarıdaki rakamlar şaşırtıcı değildir ve tam rekabet ortamından ya da liberal ekonomik yapıdan söz etmek de mümkün değildir. Neredeyse dağ kurallarının söz konusu olduğunun rahatlıkla söylenebileceği Türk iş dünyasında, piyasaya yeni yatırımla girebilmeniz için ya yabancı bir ortağı yanınıza almanız ya güçlü bir siyasi desteğe sahip olmanız ya da tamamen dış piyasalara yönelik üretim yapıyor olmanız gerekmektedir.

AB ya da herhangi gelişmiş bir ülkede görülen her türlü piyasa enstrümanına sahip olan Türkiye’de pek çok piyasa mekanizması gibi, KOBİ’ler için her türlü yatırım olanağının oluşturulmuş olduğu görüntüsü, kelimenin tam anlamıyla sadece bir görüntüdür. Bırakın üretim yapan, yani işletme niteliğini taşıyan bir yatırım yapabilmeyi, ticari faaliyetlere odaklanan küçük bir berber ya da eczane bile açmak ciddi bir cesaret konusudur. Bu gerçekten hareketle, mevcut kayıtdışı ekonominin büyüklüğünü, buna bağlı olarak devletin vergi gelirlerinin sadece 1/3’ünü toplayabildiği; ekonomiye yeni katılan işletme sayısı ile kapananlar arasındaki olumsuz farkı sadece ekonominin gelişmekte olduğu ya da IMF’ye olan ciddi borç yükü ya da AB’ye uyum sürecinin sancuları ile açıklanması gerçekçi değildir.

Mevcut bu durumun temel nedeni, Cumhuriyet’in ilk yıllarından itibaren bir türlü oluşturulamayan piyasa, işadami ve rekabet kültürüne dayanmaktadır. 1924’de yapılan İktisat Kongresi, bu konuda atılan radikal adımlar, toplumun ve devletin kaynaklarını neredeyse sömürerek ayakta kalan bir iş dünyası yaratmıştır. Temelleri bu kültüre dayanan Türk iş dünyasında hala rekabetin en güçlü ve tek yolunun daha kaliteli ürün,



kendini geliştirme, daha iyi yönetim ve dolayısıyla müşteri tatmini ve ülke refahına katkı sağlamak olduğu anlaşılamamıştır. Bizzat işadamları ile bir an önce bir ekonomi, sermaye birikimi ve sanayileşme hedefine ulaşmayı isteyen ancak temel piyasa işlev, aktör ve süreçlerini kurmayan, bu konuda gerekli olan yasa ve uygulamaları hayata geçirmeyen ve gelişmiş ülkelerin geçmişteki tecrübelerini ciddiye almayan hükümetlerin yarattığı bu kültür ve ortam, ciddi etik sorunları ve çelişkileri de başta içerdiği bu kültür ve geçmiş ile barındırmaktadır.



**1924’de yapılan İktisat Kongresi, bu konudaki atılan radikal adımlar, toplumun ve devletin kaynaklarını neredeyse sömürerek ayakta kalan bir iş dünyası yaratmıştır. Temelleri bu kültüre dayanan Türk iş dünyasında hala rekabetin en güçlü ve tek yolunun daha kaliteli ürün, kendini geliştirme, daha iyi yönetim ve dolayısıyla müşteri tatmini ve ülke refahına katkı sağlamak olduğu anlaşılamamıştır.**

Bu etik sorunların bir diğer nedeni de politikacı-ışadami ya da iktidar-sermayedar arasındaki her türlü kişisel çıkar ve etik dışı ilişki ve kazançlara dayanan ilişkiler yumağıdır. Yine temelleri Cumhuriyet’in ilk yıllarına dayanan bu ilişkiler, bugün de iş dünyasının verimlilik ve etkinlikten önce önceliklerine koyduğu önemli bir konudur. Politikaya atılan ancak ekonomik faaliyetleri de sürdüren işadamları bakanlığa kadar yükselmiş, hatta ekonomiden sorumlu devlet bakanı iken banka hortumlamış ancak politik görevine devam etmiş işadamları politikacı olarak boy göstermiştir. Buradaki çarpıcı nokta, yasaların böylesi durumlarda güdük kalması değil, bu durumu neredeyse olağan karşılayan, hiçbir tepki vermeyen kamuoyu ve neredeyse bu durumu destekleyen medyadır. Bugüne kadar geri kalmış ülkelerde bile geçmişi çok uzun yıllar öncesine dayanan piyasaya yönelik, iş dünyasına, çevreyi korumaya ya da tüketiciyi korumaya yönelik yasaların geçmişinin birkaç yıl öncesine dayanmasının temel nedenlerinden birisi de yine işadamları ya da sermayedarların ek maliyet getirecek, yeni çabalar gerekli kılacak ya da menfaatlerine ters düşecek durumlara rahatlıkla engel olabilmeleridir. Bu rahat engel olmada tabii ki etik dışı ilişkilerin bir sonucu olarak politikacıların aldığı rüşvetler, seçim zamanı alınan bağışlar, dostane ilişkiler adı altında en

küçükten en büyüğe kadar çeşitli alışverişlerin rolü tartışmasızdır ve açıktır.

Bugün itibariyle AB’ye üye ülkeler arasına katılma yolunda son 5-6 yıl içinde atılan ciddi adımlar ve yapılan ikili anlaşmalar, getirilen yaptırımlar önemli gelişmeleri de beraberinde getirmiştir. Ancak etik dışı ilişkiler ve bir türlü oluşturulamayan rekabet kültürüne bağlı olarak daha çok toplum kaynaklarını sömürmeye dayanan ekonomik faaliyetler, AB’nin istediği gelişmeyi kaydedememektedir. En son AB’nin Türk işletmelerine çevreyle ilgili getirdiği uyulması gereken şartlar konusunda hala adım atılmadığı gibi bu konuda yapılması gerekenlerin 2 yıl süreyle işadamlarının ciddi baskıları karşısında ertelenmesi bunun en çarpıcı örneklerinden biridir. Bu sonuç yine kamuoyu ve medya tarafından suskunlukla karşılanmıştır. Etik adına, çevre adına, çağdaşlaşma adına ve AB’ye girme vizyonu adına bu adım atılmamış, işadamlarının kişisel çıkarlarına bu hedefler yine sadece parti çıkarlarını gözetken ve popülist yaklaşımlar sergileyen hükümet aracılığıyla feda edilmiştir.

Rekabetin, piyasadaki etik değerlerin oluşmasında ve yerleşmesinde ne denli önemli olduğundan hareketle yüzde 96’sı KOBİ’lerden

oluşan Türk iş dünyasında herhangi bir yerleşik etik değerden ya da farkındalıktan söz etmek mümkün değildir. Etik değerlerden neredeyse tamamen yoksun olan, politikacıların elinde oyuncak olmuş, kamuoyunun kuşkuyla ve güvensiz kurumlar olarak baktığı bu yapıda medya-iş dünyası ilişkileri ise gerçekten ciddi bir şekilde ele alınması ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Medyanın sadece "reklam veren müşteri" olarak baktığı işadamları, aynı zamanda isteğe bağlı olarak manipüle edilmiş haberlerin yazılabildiği, köşe yazıları aracılığı ile karalanan ya da övülebilen sermayedarlardır.

Hala en büyük alıcının, bir türlü özelleştirmenin tamamlanamaması nedeniyle devletin olduğu piyasada, tekelci yapıdan ve rüşvet ortamından kurtulma tarihinin yakın olduğu söylenemez. Çeşitli piyasa aktörlerinin, medyanın, sosyal yapının, kültürel temelin ve duyarsız kamuoyunun tamamladığı bu görüntüde üniversite ve bilim adamlarının üstlendiği ve üstlenemediği görevler ise etik dışı değer, davranış, değişen algılama ve değerlendirmeleri, atmosferi tamamlamaktadır. Bilim adamlarının yaptığı çalışmaların içeriğinden önce, bu denli önemli konularla ilgili farkındalıkları, tartışılması gereken bir konu gibi görünmektedir. Bu konular bir sorun yumağı olarak toplumun karşısında durmaktadır ancak iş dünyası ve etik dışı davranışlar ile KOBİ etiği konusundaki çalışmalar, kısır, bilimsellikten uzak, toplumun hiçbir kesimine fayda sağlamayacak içerikte olduğu gibi bu içerik birbirini tekrarlamaktan ibarettir. Aşağıdaki iki örnek, bu araştırmayı yapan bilim adamları ve KOBİ sahiplerinin mevcut duruma ve etiğe bakış açılarını ortaya koymasından önemli ve bir o kadar da her iki tarafın duyarsızlığını, bilinçsizliğini ve etik dışı davranışlarını ortaya koymasından çarpıcıdır.

Çanakkale kentinde KOBİ'lerin faaliyetlerinin etik açıdan değerlendirilmesine ilişkin kamuoyunun ve işletmelerin görüşlerinin değerlendirildiği araştırmada, kentteki işletmelerin tamamı, işletmelerin faaliyetlerinin tamamen etiğe uygun olduğunu söylemiştir. Çanakkale halkı ise bu uygulamaları genel olarak yetersiz bulmuş, KOBİ sahiplerinin tam aksi yönünde görüş bildirmiştir (Yurtseven, 2000: 259).

Serdar Öge'nin 2004'de Konya'daki KOBİ'lerin çevre bilinci üzerine yaptığı bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerin ancak yarısında çevreye dönük faaliyetlerin

planlandığı belirlenmiştir. Çevreye yönelik oldukça az işletme tarafından bütçeden pay ayrıldığı belirlenmiştir. İşletmeler, en önemli çevre sorunları olarak su kirliliğini, arıtma problemini ve hava kirliliğini ifade etmişler, sanayileşmeyi de en önemli neden olarak ortaya koymuşlardır. Elde edilen bulgulara göre işletmeler, en fazla üretim alanında çevreye yönelik çaba harcamaktadır ve üretimle ortaya çıkan atıkları azaltmak, kullanılan enerji miktarını azaltmak ile tekrar kullanım yöntemlerini geliştirmek bu kapsamda rağbet gören faaliyetlerdir. Üretim fonksiyonundan sonra rağbet gören işlevsel alanlar ise sırasıyla tedarik ve pazarlamadır. İşletme yöneticileri çok sınırlı da olsa çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunmalarının en önemli nedeni olarak yasal mevzuata uyumu ve yasal müeyyidele ifade etmişlerdir. Sosyal sorumluluğun bir gereği olarak konuyu dikkate alan işletmelerin ise rağbet ettikleri öncelikli neden, yerel yönetimlerle işbirliği yapma ihtiyacıdır.

#### GELECEK YÖNELİMLERİ

Girişimciler ve organizasyonları için büyük bir çeşitlilik

**Neredeyse dağ kurallarının söz konusu olduğunun rahatlıkla söylenebileceği Türk iş dünyasında, piyasaya yeni yatırımla girebilmeniz için ya yabancı bir ortağı yanınıza almanız ya güçlü bir siyasi desteğe sahip olmanız ya da tamamen dış piyasalara yönelik üretim yapıyor olmanız gerekmektedir.**



mevcuttur. Girişimciler birbirine benzer değildir ve yüz yüze geldikleri etik sorunlar da benzer değildir. Girişimcilik faaliyetlerinin öneminin global ekonomi için, AB için ve Türkiye için her geçen gün artması nedeniyle bu konunun etik yönelimler açısından yeni tasarımı ve yönetilmesi önemli ve gereklidir. Bana göre bu konuyla ilgili Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de gelecekte yapılması gereken araştırmaların içeriği şöyle olmalıdır:

- Araştırmacılar daha fazla sayıda girişimciyle ilişkiye geçmenin ve onların güvenini kazanmanın yaratıcı yollarını araştırmalıdır. Bunu yapmak zor olsa bile, ampirik çalışmalar için daha fazla sayıda girişimciye ihtiyaç vardır.

- Global odaklı yeni araştırmalarla, kültürlerarası etik meselelerle girişimcilerin nasıl yüz yüze geldiği araştırılmalıdır.

- Girişimci organizasyonların zaman içinde büyüme ve gelişmesiyle girişimcilerin etikle ilgili bakış açılarının, davranışlarının ve algılamalarının nasıl değiştiğini inceleyen gelecekteki çalışmalar, bugün yeni yatırımın ilk aşamalarıyla ilgili bilinenleri büyük oranda değiştirecektir.

- Araştırmacılar aynı zamanda, girişimcilerin farklı sektörler arasında paylaştıkları temel değerleri de incelemelidirler. Hisrich, aile üyeleri, öğretmenler ve arkadaşlar tarafından yaşamın ilk yıllarında şekillendirilen temel değerlerin, girişimcinin bireysel etik standartlarını etkilediğini ya da belirlediğini ileri sürmüştür. Böylesi etkiler, işletme fakültelerinin ve dış koşulların etkisi dahil olmak üzere sistematik bir şekilde incelenmelidir.

- Araştırmacıların bugün de incelediği, girişimcilerin karşılaştıkları etik sorunlar gelecekte de incelenmelidir. Bu incelemeler ile elde edilen sonuçlar, ülke, kültür, din, bölge ve geçmişteki sonuçlar ile karşılaştırmalı olarak irdelenmelidir. Oldukça uzun soluklu bir araştırma sürecini gerekli kılan bu tür çalışmalar sıkı, bir o kadar da eski tarihsel ve ekonomik ilişkilere sahip olan Avrupa ve Türkiye’nin geçmişten bugüne etik değerlerinin ve algılamalarının ortaya konmasına değerli katkılar sağlayacağı gibi gelecekteki olası sorunlar için ciddi ipuçları ve çözüm yolları geliştirmeye yardımcı olacağı açıktır.

- Yeni bir çalışma alanı olan girişimcilik etiği, girişimcilik teorisinin geliştirildiği aşama ile başlamalıdır. İşletme profesyonelleri ve etik üzerine çalışan bilim adamları, belli türdeki girişimcilik etiği sorunları için davranış normları geliştirmenin yollarını araştırmalıdır. Hisrich, piyasa mekanizmalarının girişimcilerin etik davranış ve imajlarıyla ilgili bilgiyi sağlayabileceğini belirtmiştir.

- Kurulduğu ilk yıllarda bir girişimci işletmenin yaşamını sürdürmesi, hayatta kalması önemlidir. Daha sonra kar elde edebilme ve koyulan sermayenin sürdürülebilirliği, önemli kaynakları kontrol edebildiği farklı bölgelere doğru yeni yatırımın geliştirilmesine bağlıdır. KOBİ sahibi, yeni yatırımın riskleri ve belirsizliklerini desteklemeleri için müşterilerin, yatırımcıların, bankerlerin, tedarikçilerin ve çalışanların onayını elde etmek zorundadır. Gelişmeyle ilgili sorunlar çeşitli olmasına rağmen, yeni olma, küçük boyut, yenilik riski ve yeni kurulan işletmede elde edilebilir kaynakların sınırlılığı gibi işaretler de mevcuttur (Hannafey, 2003:102-103). Tüm bunların etik değerlere etkisi ve sonuçları araştırılmalıdır.

- Girişimciler, organizasyonlarını genellikle çok çeşitli biçimde yapılandırır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında, sermayedar sayısındaki artış, yeni yatırımda ciddi etik sorunların doğması anlamına gelebilir. Literatürdeki mevcut araştırmalarda, girişimcilerin organizasyonlardaki etik iklimin oluşturulmasında daha içgüdüsel duygularla hareket ettikleri tespit edilmiştir. Girişimcilik çevresinin keskin ve acımasız talepleri, etik algılamaları ve uygulamalarını ciddi

bir şekilde karmaşık hale getirebilmektedir. Bireylerin neden bir girişimci olduğunu ve bu motivasyon unsurlarının organizasyonla olan ilişkilerini nasıl etkilediğiyle ilgili daha fazla çalışma yapılmalıdır. Bu tür araştırmalar, girişimcilerin etik bakış açıları ve davranışlarını anlamamıza da yardımcı olacaktır.

- Girişimcilerin kişisel özellikleri ve motivasyon unsurlarıyla ilgili yapılan çalışmaların çok sayıda olması nedeniyle bu bilgi, girişimcilerle ilgili normative bir anlayışın gelişmesine yardımcı olacaktır. Girişimcilik faaliyetlerinin belirgin meydan okumalarını yansıtan normative etik teorisinin geliştirilmesi, işletme etiği alanına ve şüphesiz bir şekilde girişimcilik faaliyetlerine katkı sağlayacaktır. Hatta mevcut organizasyonlarda girişimci organizasyonları etik açıdan karşılaştıran çalışmalar, işletme faaliyetleri açısından artan öneme sahip olan intrapreneurship'e daha fazla ışık tutacaktır.

- Girişimsel değişimin etik yansımaları ve teknolojik gelişimin bireyler ve toplum üzerindeki etkileriyle ilişkili sonuçlarının incelenmesi, sosyal etiğin önemli bir konusudur. Gelecekteki araştırmaların, girişimciliğin toplumdaki mevcut anlaşılma rolünü, yeniden yapılandırmaya yönelmesi beklenmektedir. Robert D. Hisrich, girişimcilikle ilgili gelecekteki araştırmaların "yeni kurulan girişimci işletmelerin, dünyanın gelecekteki ekonomik yapısını oluşturacağı" gerçeğini dikkate alınarak yapılmasının önemine değinmiştir. Girişimciliğin, global ekonomik yaşamda gelecekte de büyük öneme sahip olacağı bir gerçektir ve buna bağlı olarak karmaşık işletme faaliyetlerinin etik yönelimleri üzerinde yapılacak çalışmalar önemini gelecekte de koruyacaktır.

- Kurumsallaşma süreci, küçük ölçekli kalmayı bir yaşam stratejisi olarak belirlemeyen girişimci işletmeler için kaçınılmazdır. Kurumsallaşma süreci kaçınılmaz olduğu kadar pek çok nedenle sancılı ve başarısız olma olasılığı yüksektir, hatta hem kurumsallaşmadığı için kapanan işletme oranı hem de kurumsallaşma sürecini başaramayan işletme oranı azımsanmayacak kadar yüksektir. Kurumsallaşma sürecinin sancılı olmasının pek çok açıdan nedenini araştırma olmasına rağmen, etik yönü neden ya da sonuç olması açısından araştırılmamış bir konudur. Bu konunun yanında kurumsallaşma sürecinin, işletme etkilenenlerine getirdiği sonuçlar da etik açıdan incelenmesi gereken bir başka konudur.

- Örgüt kültürünün ana yapısının kurumsallaşma sürecinin şekillendirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu araştırmalarla sabittir, bu nedenle KOBİ'lerin örgüt kültürü, girişimcilerin bu kültürün oluşumundaki rolü ve kurumsallaşma süreci

içindeki etiğin önemi açılarından irdelenmelidir.

- İşletmenin kuruluşundan itibaren her aşamasında örgüt kültürü içindeki etik değerlerin değişimini ve nedenlerini inceleyen araştırmalar önemli ve gereklidir. Örneğin, birçok küçük işletme için, eskiden gelen kurum içi geleneklerin ve iş yapma şekillerinin terk edilip, yerine içinde bulunduğu dönemin gerektirdiği bir yapının oluşturulması zor bir süreç ve bu zor süreçte etik değerler ciddi olarak erozyona uğramaktadır. Gelecekte yapılacak araştır-



malarda bu gelişimin neden ve sonuçları tüm yönleriyle irdelemelidir. Bunun yanında Türkiye gibi gelişmekte olan ve bir geçiş süreci yaşayan ülkelerde ayrıca etik değerleri barındıran bunun yanında özgün kültürel değerlerini koruyan ve global ekonomide faaliyet göstermenin bir gereği olarak değişen dinamiklere uyum sağlayacak bir kültürel yapının oluşturulmasının öncelikleri ve inşasını araştıran çalışmalar şüphesiz hem Avrupa Birliği hem de Türkiye için hayati öneme sahiptir.

- Evrensel etik standartlara ulaşmak adına ciddi adımlar atan uluslararası kuruluşlar ve bu konudaki çalışmaların sayısı, bu konuya ne denli önem verildiğinin bir göstergesidir. Gerek Avrupa ülkeleri ve gerekse Türkiye’de hem AB-Türkiye ilişkileri hem de global dünya-Avrupa Birliği arasında gelecekteki ilişkilerin sağlıklı işlemesi açısından toplum ve çeşitli kesimlerinin yanında iş dünyası ve KOBİ’lerle ilgili evrensel etik kodlar geliştirilmesi için çalışma ve araştırmalar yapılması gereklidir.

### SONUÇ

Türkiye’de ekonomi, dolayısıyla üretimin yüzde 98’i KOBİ’lerin yarattığı katma değer ile dönmektedir. Hem hacim olarak hem de yaratılan katma değer açısından büyük bir öneme sahip olan KOBİ’ler doğal olarak, Türk iş dünyasının büyük bir sorun olarak karşısında duran etik konuların da odağında bulunmaktadır. Ciddi etik sorunlarla boğuşan Türk ekonomisi içinde KOBİ’lerin bu sonucun ne kadarının nedeni ve sonucu olduğunu tahmin etmek zor değildir ancak bu konuya hem işadamlarının hem de hükümetlerin bakış açısı “acı bir aymazlık” olarak tanımlanabilir. Örneğin, Ekonomiden sorumlu bakan Ali Babacan, Dünya Ekonomi Forumu Türkiye Zirve-

si kapsamında düzenlenen, “Türkiye’nin Ekonomik Açından Uzun Vadeli Avantajları” konulu toplantıda yaptığı konuşmada, Türk iş dünyasının dolayısıyla KOBİ’lerin avantajlarından birini artan verimlilik olarak özetlemiş, sorunlarını ise Babacan, Türkiye’nin gelecekte daha da fazla büyümesinin, işgücüne olan ihtiyacını artıracacağını, Türkiye’deki yüzde 10 işsizlik oranının arkasındaki en önemli nedenlerden birinin “beceri eşitsizliği” olduğunu belirtmiştir. Sanayicinin, kendisi ile çalışacak uygun elemanı bulamadığına, buna karşın birçok “insanın” da işsiz olduğuna dikkat çeken bakan Babacan, burada mesleki eğitimin ne kadar önemli olduğunu vurguladı.

Konuşmasında, kayıtdışının Türkiye’nin en önemli meselelerinden biri olduğunun altını çizen bakan Ali Babacan, toplantıda, kendisine sorulan kayıtdışı ile ilgili hükümetin ne gibi planları olduğu yönündeki bir soruyu ise şöyle cevaplamıştır:

“Belki pek ilerleme kaydedemediğimiz alanlardan biri ne yazık ki budur. Çok talihsiz ama durum bu. Kayıtdışında dört yılda hiç ilerleme kaydedemedik. Bunu itiraf etmek zorundayız ve kabul etmek zorundayız.”

Büyük bir bölümü aile işletmelerinden oluşan Türkiye’deki KOBİ’lerde yönetimin günümüzde eğitim





**Hem hacim olarak hem de yaratılan katma değer açısından büyük bir öneme sahip olan KOBİ'ler doğal olarak, Türk iş dünyasının büyük bir sorun olarak karşısında duran etik konuların da odağında bulunmaktadır. Ciddi etik sorunlarla boğuşan Türk ekonomisi içinde KOBİ'lerin bu sonucun ne kadarının nedeni ve sonucu olduğunu tahmin etmek zor değildir ancak bu konuya hem işadamlarının hem de hükümetlerin bakış açısı "acı bir aymazlık" olarak tanımlanabilir.**

seviyesi yüksek ve vizyonu geniş kuşaklar tarafından ele alınmasıyla, kurumsallaşma düşüncesi bu tür işletmeler arasında daha da yaygınlaşacaktır. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik değişim ve AB uyum sürecinin getirdiği kriterler ile dünyadaki ekonomik trendler bu süreci etkileyen en önemli faktörler arasındadır. İşletme kültürünün değişime odaklı ve dinamik bir yapıda olması ya da bu eğilim itibarıyla dinamik bir şekilde sokulması, kurumsallaşma sürecini olumlu etkileyecektir.

Kurum kültürünün işletme içindeki önemi sadece kurumsallaşma sürecinde değil, işletmenin birçok dinamiğinde kendini göstermektedir. Bu kavram, açık bir sistem olan işletmenin tüm bu sistem içindeki işlerin yapılma şeklini belirleyen ancak gözle görülmeyen bir yapıdadır. Paylaşılan değerler, çalışanlararası ilişkiler, kurumsal vizyon ve misyon bir bütün olarak kurum kültüründen etkilenmektedir (Martins vd, 2003). Çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanabilmesini olanaklı hale getiren kültürel değişimler, kurumsallaşma çabalarına da destek olacak ve hatta kurumsallaşmanın temelini oluşturacaktır. İşletmenin şeklen her türlü sürecinin değişmesi ilk başta düşünce yapısının ve bakış açısının, dolayısıyla kurumsal kültürün değişmesiyle sağlanacaktır. Böylelikle kurumsallaşma için gerekli ortam ve altyapı sağlanmış olacaktır.

Türk KOBİ yöneticileri, ilginç bir şekilde işletmelerinin sahibi olmalarının kendilerini lider konumuna yükselttiğine inanmaktadırlar. Bu yöneticiler, doğru sezgileri olan, öngörü sahibi ve girişimci ruhlu kişiler olabilirler ancak yöneticilik ve liderlik, nitelikleri ve rolleri itibarıyla birbirlerinden farklı kavramlardır.

Başta MPM'nin Kayseri, Afyon, Balıkesir, Mersin, Karaman, Adana ve Uşak Verimliliği Artırma Projeleri'nde (MPM, 1999-2000-2001-2003-2004) ve Türkiye genelinde gözlemlendiği gibi Türk KOBİ'lerinde yönetimin bilinmediği söylenebilir. Planlı çalışma, karar verme teknikleri, organizasyon ve verimlilik

kavramlarıyla henüz tanışmamış olan KOBİ yöneticileri, işletmeleri büyümeye başladıkça karmaşıklaşan işlerle, organizasyonel ve yönetsel sorunlarla boğuşmaya başlamakta ve hayatta kalma mücadelesi vermektedir.

Ülkemizde KOBİ'lerin aynı zamanda kurucuları olan yöneticileri genellikle mühendis, teknisyen ve usta kökenli kişilerdir. Bu durum özellikle, ekonomik gelişmenin dinamik ve sürükleyici kesimini oluşturan sanayi sektörü için geçerlidir. Söz konusu kişiler, üretim konusunda çok yetenekli ve tecrübeli olmalarına rağmen, piyasaya yönelik düşünme ve değerlendirme açısından ve yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında yeterli seviyede başarılı olamamaktadırlar (Müftüoğlu, 1997: 193).

KOBİ yöneticileri, geleneksel tutumlarını kıramadığı için yeniliklere karşı direnç taşımakta, işlerini yıllarca başarıyla sürdürebilmenin verdiği aşırı güvenle, işletme içinde çalışanlara karşı "en iyi ben bilirim" tavrını takınmaktadırlar (Konuk, 1997: 7). Değişimlere uyum sağlama, rekabet edebilme, yeni işgücünün beklentilerini karşılama konusunda hazır olmadıkları gözlemlenmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Akay, Dilay; Dağdeviren, Metin; Haliloğlu, Necla; Kurt, Mustafa; Taş, F. Nilgün (2003), "Türkiye'de KOBİ'ler İçin Eğitim Hizmetleri Pazarı, KOSGEB-Avrupa Eğitim Vakfı Araştırma Projesi Raporu.
2. Antoncic. Bastjan. Hisrich. Robert D. "Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation". The Journal of Management Development. 2004. V.23. I.5/6. pp.518-531.
3. Babacan Ali: Kayıt dışı ile ilgili son 4 yılda hiç ilerleme kaydedilemedi,, İstanbul, Dünya online, 24/11/2006
4. Barbee. Beth "Ethics of Entrepreneurship". Baylor Business Review. Spring 2005. V.22. I.2. pp. 42-45.
5. Baumol. W. L. "Entrepreneurship and a Century of Growth" Journal of Business Venturing. V.1. I.2. pp.141-145.
6. Baumol. W. J. "Entrepreneurship: Productive. Unproductive and Destructive" Journal of Political Economy. V.98. I.5. pp.893-921.
7. Bhide. A. "The Questions Every Entrepreneur Must Answer" Harvard Business Review. 1996. V.74. pp.120-130.
8. Bozkurt. Ridvan ve Arıkbay. Canan "KOBİ'lerde Kurumsallaşma Sorunları ve Çözüm Önerileri" I. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul: 11-12 Aralık 2004. s.386-399.
9. Chau. L.L. and Siu. W. "Ethical Decision Making in Corporate Entrepreneurial Organizational". Journal of Business Ethics. 2000. V.23. pp.365-375.
10. Cornwall. Jeffrey R. Naughton. Michael J. "Who is the good entrepreneur? An exploration within the Catholic Social Tradition". APR 2003. V.44. I.1. pp.61-76.
11. Etzioni. A. "Entrepreneurship Adaptation and Legitimation: A Macro-Behavioral Perspective". Journal of Economic Behavior and Organization. 1987. V.8. pp.175-189.
12. Etzioni. A. "Religion and Social Order". Policy Review. Apr/may 2008, I.148.s.59-67.
13. Gartner. W.B. "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". Academy of Management Review. V.10. I.4. pp.696-706.
14. Güven. Mehmet/Bakan. İsmail/Büyükbese Tuba/ Taşlıyan Mustafa. "KOBİ Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Algılaması: K.Maraş KOBİ'lerinde Bir Araştırma". I. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul: 11-12 Aralık 2004. s.799-820.
15. Hannafey. Francis T. "Entrepreneurship and ethics: A Literature Review". Journal of Business Ethics. Aug 2003. V.46. I.2. pp.99-109.
16. Hisrich, Robert D. & Peters, Michael P. (1998). Entrepreneurship. Boston: McGraw-HillBoston.
17. Hisrich. Robert. Bucar. Branko: Oztark. Sevgi "A cross-cultural Comparison of Business Ethics: Cases of Russia. Slovenia. Turkey and United States". Cross Cultural Management. 2003. V.10. I.1 pp.3-29.
18. [http:// www.disticaret.gov.tr](http://www.disticaret.gov.tr)
19. <http://www.dpt.gov.tr>
20. <http://www.die.gov.tr>
21. <http://www.kozmopolit.net/haberler/8279>
22. [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=288369&referrer=rss](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=288369&referrer=rss)
23. Kepenek. Yakup. "Sanayileşme Sorunları". Ekonomik Forum. Yıl:6. TOBB Aylık Dergisi. Ankara. 1999
24. Longenecker. J.G. McKinney. J. A. Moore. C.W. "Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics". Organizational Dynamics. 1989. V.16. pp.64-72
25. Longenecker. J.G. McKinney. J. A. Moore. C.W. "Ethics in Small Business". Journal of Small Business Management". 1989. V.27. pp.27-31.
26. Longenecker. J.G. McKinney. J. A. Moore. C.W. "Do Small Firms Have Higher Ethics?" Business and Society Review. V.71. pp.19-21.
27. Newbert. Scott L. "Realizing the Spirit and Impact of Adam Smith's Capitalism Through Entrepreneurship". Journal of Business Ethics. Sep 2003. V.46. I.3. pp.251-262.
28. Oppedisano. Jeannette. "Giving back: Women's Entrepreneurial Philanthropy". Women in Management Review. 2004. V.19. I.3. pp.174-177.
29. Öge, Serdar. "KOBİ'lerde Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Yeşil Yönetim ve İşletmecilik Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma". 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul Kültür Üniversitesi, 2003, s. 833-843.
30. Özbaşar. Şule ve Özbaşar Sera. "Orta Ölçekli İşletmelerde Kuruluş Kültürü Değişiminin Boyutları ve Verimlilik Kriterleri-Konaklama Endüstrisinden Uygulama Örnekleri". I. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul: 11-12 Aralık 2004. s.400-409.
31. Teal. E. J. And Carroll. A. B. "Moral Reasoning Skills: Are Entrepreneurs Different". Journal of Business Ethics.1988. V.19. 1999 pp.229-240.
32. Türkan. E (ED). Gümrük Birliği Çerçevesinde Türkiye'de Rekabet Yasası'nın İşleyebilir Rekabet Ortamının Oluşturulmasındaki Rolü. Ankara: H.Ü. İBF Yayını No. 26. 1997
33. Yurtseven, Ridvan. "İşletme Yönetiminde Etik Çanakkale Kenti'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erciyes Üniversitesi 2000, s.249-263.

# Büyüteç

## Ekonomik Kriz, İşlem Maliyetleri ve Melez Örgütsel Yapılar Üzerine

**Yrd. Doç. Dr. Ayşe Elif Şengün**

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
İ.İ.B.F. İŞLETME BÖLÜMÜ

Geçen yüzyılda her on yılda bir dünyanın önde gelen ekonomilerinden en az birinde finansal sistemin büyük bir şoka uğradığı bilinmektedir. Ancak, şu anda yaşanan ve 1929'dan sonraki en kötü kriz olduğu düşünülen ekonomik krizin ortaya çıkardığı karmaşanın önceliklere göre kendine daha üst sıralarda yer edineceği söylenebilir. Ekonomi yazınında çıkan haberlere genel olarak bakıldığında krizin sebepleri arasında türev piyasalar yoluyla reel ekonomide karşılığı olmadan finansal piyasalarda yaratılan varlıklar, düzenleyicilerin



2001 krizinin olumsuz etkilerini bir başka balonla ortadan kaldırmaya çalışmaları ve büyük ekonomilerde suni olarak faizlerin düşük tutulmasıyla tasarruf etmeden tüketme eğilimi sayılabilir. Bunların yanında bir diğer olası sebep olarak şirket genel müdürlerinin kısa vadeli getirilere odaklanmasına neden olan ve onları fazlaca cömert bir biçimde ödüllendiren teşvik sistemleri ve kusurlu kurumsal yönetim yapıları görülmektedir. Yönetim yapılarındaki bu problem sadece genel müdürlere ödenen ücretlerin miktarıyla ilgili değildir. Aynı zamanda, şeffaf olmayan ve muhasebe yöntemlerini yanıltıcı bir biçimde kullanarak açıklanan getirileri şişirmeyi özendiren hisse opsiyonları da önemli bir sorun olarak düşünülmektedir. Hem birinci hem de ikinci grup kriz sebeplerinin geri planına baktığımızda ise karşımıza gerek ekonomi gerekse işletme yazınında sıkça üzerinde durulan

**Krizin sebepleri arasında türev piyasalar yoluyla reel ekonomide karşılığı olmadan finansal piyasalarda yaratılan varlıklar, düzenleyicilerin 2001 krizinin olumsuz etkilerini bir başka balonla ortadan kaldırmaya çalışmaları ve büyük ekonomilerde suni olarak faizlerin düşük tutulmasıyla tasarruf etmeden tüketme eğilimi sayılabilir.**

'ahlaki zarar'<sup>1</sup> 'ters seçim'<sup>2</sup>, 'bilgi asimetrisi'<sup>3\*</sup> ve 'fırsatçılık'<sup>4◇</sup> gibi serbest piyasa sisteminin çözmekte yetersiz kaldığı kavramlar çıkmaktadır. Esasen, ekonomi yazınında 'homo economicus' olarak ifade edilen ekonomik insanın rasyonel davranması ve kararlarını verirken kendi çıkarını kollaması istenen ve beklenen bir durumdur. Ancak kriz sebepleri arasında yer alan 'fırsatçılık', 'örtülü biçimde kendi çıkarını kollama'<sup>5</sup> olarak ifade edilen ve yeni kurumsal ekonomi kuramında -işlem maliyetleri ekonomisi kuramı- piyasa mekanizmasının etkin işleyişini engelleyen sonuçları olan bir insan davranışına işaret eder. Bu türden 'fırsatçı' davranışlara genellikle yukarıda sayılan 'ahlaki zarar', 'ters seçim' ve 'bilgi asimetrisi' gibi diğer unsurlar da eklenerek piyasa ekonomisinin tam ve

etkin işleyiş engellenir. Krizin olası sebeplerinden çözüm önerilerine döndüğümüzde ise daha ziyade makro boyutta kamu politikaları yoluyla hükümetlerin müdahalesi ön plana çıkıyor. Tartışılan önlemler arasında, hükümet harcamalarının artırılması, vergilerin düşürülmesi, faiz indirimi ve tüketici talebini artırmaya yönelik adımların atılması gibi uygulamaları görüyoruz. Bu yazıda ise hükümetlerin ve bankacılık sistemlerinin alacağı önlemler bir tarafa, firmaların kendilerinin neler yapabileceği konusu üzerinde durulacaktır. Bu anlamda, daha önce gerek basında gerekse akademik çevrelerde çıkan olası çözüm önerilerine yenilerinin eklenmesi ve makro odaklı bir perspektif yerine mikro firma odaklı bir yaklaşım benimsenmesi hedeflenmektedir.

### İşlem Maliyetleri, Çevresel Belirsizlik ve Örgütsel Yapılar

Yeni kurumsal ekonomi kuramı olarak da geçen işlem maliyetleri kuramı serbest piyasa mekanizmasının etkin işleyişinin sekteye uğradığı durumlarda firmaların müba-

1- Ahlaki zarar (*moral hazard*): Tarafların mübadeleye daha önce söz verdiklerinden daha düşük kalitede beceri ve kabiliyet summası.

2- Ters seçim (*adverse selection*): Tarafların mübadeleye kendi kontrollerinde olmayan veya edinemeyecekleri kaynakları getireceklerini taahhüt etmesi.

3 - \* Bu kavramın açıklaması için bkz. Sayfa 3.

4 - ◇ Bu kavramın açıklaması için bkz. Sayfa 3.

5 - Self-interest seeking with guile.

**Kredi alanlar, aldıkları kredilerle ne tür yükümlülükler altına girdikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olamamaktadırlar.**

delelerini (alış-veriş) nasıl yürütmeleri gerektiğini sorgular. Oliver Williamson (1975) tarafından ortaya atılan kuram temelde 'Firmalar Neden Vardır?' (Why Firms Exist?) sorusuna cevap aramaktadır. Williamson, daha önceden Ronald Coase (1937)'in 'Firmanın Tabiatı' (The Nature of the Firm) adlı çalışmasında öne sürdüğü 'işlem maliyetleri' kavramını ele alarak geliştirmiş ve bir değer zincirinin verimliliğinin üretim maliyetlerine olduğu kadar işlem maliyetlerine de bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Kurama göre piyasa mekanizmasının aksadığı belli bazı koşullar altında ekonomik işlemlerin firmanın içinde gerçekleştirilmesi işlem maliyetlerini azaltıcı daha etkin sonuçlar doğurmaktadır. Kuramın ortaya koyduğu piyasa aksaklığı koşulları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**a) Bilgi Asimetrisi:** Mübadele veya işlemlere ilişkin

bilginin eşit dağılmadığı, bir aktörün diğerine göre daha fazla bilgiye sahip olduğu durumları ifade eder.

**b) Varlık Uzmanlaşması:** Bir ekonomik mübadelede aktörlerden birinin sadece belli bir mübadeleye özel olan ve o mübadele ilişkisinin dışında değeri olmayacak varlıklara yatırım yapması sonucu esnekliğinin ve mübadeledeki pazarlık gücünün azalması durumu.

**c) Fırsatçılık:** Ekonomik mübadelelerde aktörlerin daha önce uzlaşılan biçimde davranmak yerine kendi çıkarlarını gözetecek bir biçimde kaytarma veya yalan söyleme gibi eğilimler içerisine girmesi. (Bu eğilimin temel olumsuz sonuçları ise yukarıda 'ters seçim' ve 'ahlaki zarar' olarak bahsedilen durumlardır.)

**d) Sınırlı Rasyonellik:** Herbert Simon'ın ortaya koyduğu, insanların bilgiyi edinme ve anlama konusunda sınırlı olduklarına ilişkin görüştür. Özellikle belirsiz ve karmaşık ekonomik piyasalarda aktörlerin ilgili tüm bilgiyi anlayıp kullanabilecek kabiliyette olmamaları sonucunda alınan kararların etkinlikten uzaklaşması durumunu ifade eder.

İşlem maliyetlerinden kasıt, ekonomik aktörlerin (örneğin iki ayrı firma) birbirleriyle yaptıkları mübadelelerden doğan iki tür maliyettir:





**Ticaret ve sanayi odaları gibi 'üçüncü taraflar' da güven oluşumuna katkıda bulunabilirler. Gerek oda üyeliğinin beraber iş yapılacak firmanın seçiminde referans noktası oluşturması gerekse odaların aktif bir biçimde firmalararası çatışmaların çözümüne katkıda bulunması güvenin gelişmesine olanak sağlayacaktır.**

1. Mübadele öncesi araştırma, sözleşme ve pazarlık maliyetleri.
2. Mübadele sonrası denetleme (kontrol) ve uygulama maliyetleri.

Yukarıdaki piyasa aksaklığı koşulları incelendiğinde yaşadığımız kriz ortamının, gerek çıkışını tetikleyen unsurlar gerekse şu andaki mevcut durumu açısından bu koşulları sağladığını görüyoruz. Bu anlamda yukarıdaki koşulları finansal piyasalardaki çöküş ve ekonomik krizle ilişkilendirmek gerekirse özellikle emlak piyasasındaki aktörlerin (kredi alanlar ve verenler) sınırlı/mükemmel olmayan bilgiye dayanarak hareket ettiklerinden ve aktörler arasında ciddi bir bilgi asimetrisinin varlığından bahsetmek mümkündür. Özellikle kredi alanlar, aldıkları kredilerle ne tür yükümlülükler altına girdikleri konusunda yeterli bilgiye sahip olamamaktadırlar. Yanı sıra, finans şirketlerinin yöneticilerinin kısa vadeli getirilere odaklanarak fırsatçı davranış sergilemesi krizin davranışsal boyutunu oluşturmaktadır. Riskin maliyetine katlanan ve riskten fayda elde edenin farklılaşması, risk üstlenme eğilimini artırmaktadır. Varlık uzmanlaşması koşulu ise tüm piyasanın sadece belli bazı olasılıklara dair pozisyonlar alarak borçlanması ve bu öngörülerin gerçekleşmemesi durumunda oluşan borç balonunun bir anda patlaması şeklinde kendini göstermiştir.

İşlem maliyetleri kuramı, piyasada işlem yapmanın maliyetinin daha yüksek olduğu durumlarda üretimin firma içinde gerçekleştirilmesinin daha etkin olduğunu belirtirken bazı olası firma yapılarına da işaret etmektedir. Şekil 1'de de görüldüğü gibi bu firma yapıları dikey bütünleşme, firma birleşmeleri ve satın almalar (konsolide yapılar) şeklinde sıralanabilir. Kurama göre hiyerarşik yapılar, belirsizliği ve fırsatçı davranışları çeşitli ödül ve ceza yöntemleriyle azalttığı, bu anlamda bilgi asimetrisi, sınırlı rasyonellik ve varlık özelleşmesinden kaynaklanacak sorunları en aza indirdiği için etkinliği artırmaktadır.

İşlem maliyetleri kuramı ekonomi disiplinine dayalı öngörülerıyla daha 'bilimsel' bir örgüt kuramı gibi görünse de çok sayıda eleştirinin de hedefi olmuştur. Kurama getirilen en önemli eleştirilerden birisi, kuramın davranış-



sal varsayımı olan ekonomik aktörlerin fırsatçılık yönünde eğilimli olması ile ilgilidir. Bu varsayımın, tamamen yanlış olmasa da fazlaca basit olduğu düşünülmektedir. Bu karşı görüşe göre, ekonomik mübadeleler sosyal ilişkiler içinde yerleşiktir ve fırsatçılık bir kural olmaktan ziyade istisnadır (Granovetter 1985). Bu durum, kuramın fırsatçılık normundan sapan ve ilişkisel normların (Mcneil 1980) hüküm sürdüğü sosyal kontrolle dayalı mübadele ortamları için anlamlı öngörülerde bulunamamasına yol açmaktadır<sup>6</sup>. Bu ise olası etkin çözümlerin iki uçlu piyasa-hiyerarşi karşıtlığına sıkıştırılması ve ne piyasaya ne de hiyerarşiye uymayan mübadele tiplerinin göz ardı edilmesini beraberinde getirmektedir.

Şekil 1'de doğrusal düzlemin orta kısmında yer alan

uzun vadeli sözleşmeler, ağ yapıları, stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler ne piyasa ne de hiyerarşik yapılanmalara uymayan melez yapıları ifade eder. Her ne kadar belli bir örgüte bağlı ağ yapısını ifade etmese de bir tür yerel ağ yapısına işaret eden endüstriyel kümeler de melez örgütsel yapılara dahil edilmektedir. İtalya'da tekstilde Prato, deride Santa Croce, Amerika'da finansal hizmetlerde New York, enerjide Houston, Türkiye'de tekstilde Denizli ve Bursa, seramikte Kütahya bölgeleri endüstriyel kümelenmelere örnektir. Şekil 1'de belirtilen melez örgütsel yapılar en az yapısal olandan (piyasaya en çok benzeyeninden) en çok yapısal olana (hiyerarşiye en çok benzeyenine) doğru bir sıra izlemektedir.

Küresel finansal kriz ile işlem maliyetlerini doğrudan ilişkilendiren bir çalışma yoktur. Ancak yukarıda anlatılan-



#### Piyasa Tipi Anlık Mübadeleler

#### Melez Örgütsel Yapılar

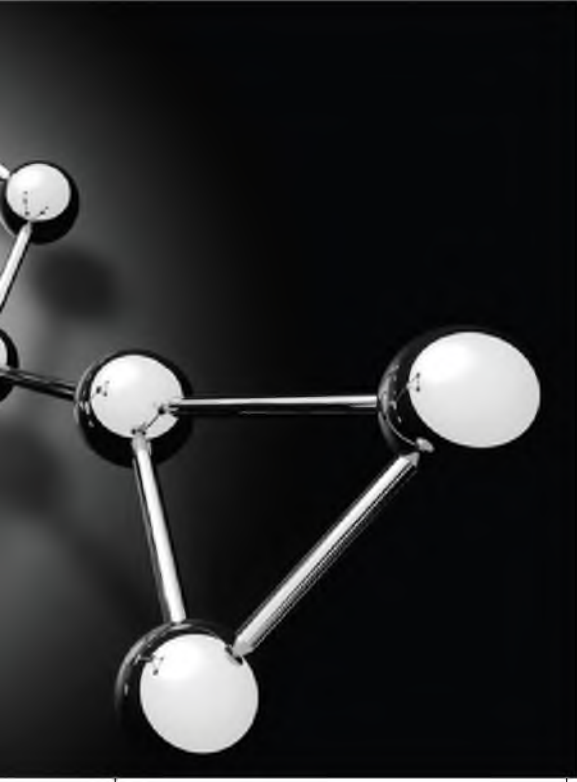
- ◇ Uzun vadeli sözleşmeler (Yazılı veya sözlü)
- ◇ Endüstriyel kümeler
- ◇ Ağ yapıları
- ◇ Stratejik Ortaklıklar
- ◇ Ortak girişimler

#### Hiyerarşik Yapılar

- ◇ Dikey Bütünleşmeler
- ◇ Satın almalar
- ◇ Birleşme

Şekil 1: Piyasa - Hiyerarşi Ekseninde Mübadele Tipleri ve Örgütsel Yapılar

6 - Esasen kuramın 1975'teki orijinal halinde Williamson, Macauley (1963)'ün endüstri normları üzerinde durmakta ve normları fırsatçılıktan vekaletle doğru bir doğru üzerinde boyutlandırmaktadır. Ancak kuramın 1985, 1990 ve 1991'deki genişletilmiş hallerinde istikrarlı bir biçimde sadece fırsatçılık normu üzerinde durulmuştur.



lardan da çıkarılabileceği gibi, içinde bulunduğumuz türden ekonomik kriz ve belirsizlik ortamları için işlem maliyetleri kuramının sunduğu olası yapısal reçeteler; endüstri konsolidasyonları, şirket satın almaları ve birleşmeleridir. Ekonomi basınında çıkan haberlere göz atıldığında da bu tür tavsiye ve öngörülerin yoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Öte taraftan, ne piyasa ne de hiyerarşiye uymayan melez örgütsel yapıların da belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda etkin ve etkili örgütsel çözümler sunduğu yönünde araştırmalar göze çarpmaktadır. Özellikle üzerinde durulan avantajlardan biri melez yapıların sunduğu stratejik esneklik olanağıdır. Bu anlamda

**Makroekonomik çevrede önemli sapmaların meydana geldiği bir ortamda değer zincirlerini yeniden tasarlayabilme kabiliyetine sahip melez yapılar, çevresel değişime daha kolaylıkla uyum sağlayabilmekte ve ekonomik çevredeki ani değişikliklerle daha kolay baş edebilmektedir.**

hiyerarşik yapılar piyasa mübadeleleri veya melez yapılara göre daha az esnek bir alternatiftir. Makroekonomik çevrede önemli sapmaların meydana geldiği bir ortamda değer zincirlerini yeniden tasarlayabilme kabiliyetine sahip melez yapılar, çevresel değişime daha kolaylıkla uyum sağlayabilmekte ve ekonomik çevredeki ani değişikliklerle daha kolay baş edebilmektedir. Örneğin Lee ve diğerleri (2009), 1997 Asya krizi sırasında Koreli firmaların ihracat potansiyellerindeki değişimi inceledikleri çalışmalarında, kriz ortamlarında ayakta kalmanın temel yollarından biri olan Ar-Ge faaliyetleri açısından melez yapıların firmaların ortak bilgi geliştirme çabalarına önemli bir katkısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Strateji konusunda çalışan akademisyenler, firmalararası ağların firmaların ekonomik davranışları ve performansları üzerindeki etkisi konusuna giderek artan bir ilgi göstermektedir. Bu çerçevede firmaların yerleşik oldukları ağlardan sağladıkları kaynaklar ve bu kaynakların firmalara sağladığı stratejik adaptasyon kabiliyeti<sup>7</sup> ve bağlı rekabetçi yetkinlikler üzerinde durulmaktadır. Yeni gelişen ve liberal ekonomiye geçiş sürecindeki piyasalarda (ör: Vietnam, Çin, Doğu Avrupa ülkeleri, Rusya, vs.) bu tür adaptasyon kabiliyetleri firmaların ayakta kalmaları için oldukça önemlidir. Bu türden geçiş sürecindeki ekonomik ortamlarda yapılan bir çalışma, çok uluslu Amerikan firmalarının çevresel belirsizlikten doğabilecek işlemsel zararları azaltmak üzere melez yapıları tercih ettiklerini göstermektedir (Li ve Ferreira, 2008). Yine Çin’de yapılan bir çalışmada ise geçiş sürecindeki bir ekonomik ortamda firmaların sahip oldukları örgütlerarası ağların stratejik adaptasyon kabiliyeti ve performans üzerine olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Ma v.d., 2008).

7 - Bir firmanın çevresel değişimleri fark etme ve bu değişime hızlı ve esnek bir biçimde karşılık verebilme kapasitesi.

### Ortak Payda: İşbirliği

Melez örgütsel yapıların başarısı, işbirliği ve güven üzerine kuruludur. Pek çok akademisyene göre firmalararası güven melez yapıların başarısı için anahtar konumdur (Doz ve Hamel 1998; Dyer 1996). Örneğin ortak girişimlerdeki en önemli sıkıntı şirketlerin sırlarının kontrolü konusunda yaşanmaktadır. Özellikle

doğrudan rakip olan ortakların varlığı durumunda fırsatçı davranış riski daha da artar. Yapılan çalışmalar bu tür örgütsel yapılarda sürekliliğin, ortakların ilişkisel ve biçimsel olmayan (ör: sosyal, enformel) normlara ne kadar itibar ettiği ve birbirlerine olan güven ve bağlılıkları ile doğru orantılı olarak arttığını göstermektedir (Park ve Russo 1996).

Esasen stratejik yönetim yazınında 'rekabetçi paradigma', 'işbirliği paradigması'na göre daha baskın bir yer tutar. Rekabetçi paradigmaya göre Adam Smith'in öne sürdüğü rekabetin 'görünmez el'i kaynakların etkin kullanımını ve girişimcilik için gerekli

**Ankara Mobilyacılar Sitesi'ndeki KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) sahipleri Siteler'in temel sorununun işbirliği eksikliği olduğunu sık sık vurgulamaktadır. İşbirliği eksikliğinizi özellikle uluslararası sipariş alımını zorlaştırdığı, herkesin senben egosuyla hareket etmesi sonucu bölgenin gelişemediği sıkça dile getirilen konular arasındadır**

motivasyonu sağlamakta yeterlidir. Alternatif bir paradigma olan 'işbirliği paradigması' ise işbirlikçi üstünlüğün geliştirilmesini vurgular. Bu paradigmaya göre iş dünyası, ortak amaçlara ulaşmak amacını güden ve stratejik işbirliği yoluyla geliştirilmiş bağımsız ağ ilişkilerinden oluşmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre giderek belirsizleşen ve karmaşıklaşan iş ortamlarında firmalar performanslarını stratejik işbirliği yoluyla artırılabileceklerdir.

İşbirliği kavramı, birlikte ticaret yapan ortakların bireysel amaçların yanı sıra ortak amaçlara ulaşmak üzere yaptıkları eylemlerle ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla işbirliği, firmaların eylemlerini ortak amaçlara yönlendirirken aynı zamanda kendi amaçlarının da peşinden koşarak otonomilerini korudukları bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Günümüzde örgütlerin, yarattıkları değeri artırmak üzere insanlar, gruplar ve örgütlerarası işbirliğini artırıcı yeni yollar arama yönündeki çabaları nedeniyle 'güven' ve güvenin örgütlerde nasıl geliştirilebileceği konularına artan bir ilgi söz konusudur. Kuramsal olarak, güven ve işbirliğinin fırsatçılığı sınırlaması bakımından piyasa mekanizmasının işlerliliğini artırıcı etkisi de vardır. Bu çerçevede işletme ve strateji yazınında, ortak girişimler veya stratejik ortaklıklar gibi yatay ve alıcı-tedarikçi ilişkileri gibi dikey işbirlikleri ve güvenin, piyasayı istikrara kavuşturan unsurlar olduğu yönünde hakim bir görüş bulunmaktadır.

Türkiye'de yapılan çalışmalar işbirliği seviyesinin yerel farklılıklar gösterdiğini ortaya koyar. Örneğin Öz (2004), Denizli yöresindeki havlu üreticisi firmalar arasında işbirliğinin yüksek olduğunu, Ankara Mobilyacılar Sitesi'nde ise genel olarak düşük olduğunu belirtir. Ankara Mobilyacılar Sitesi'ndeki KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) sahipleri Siteler'in temel sorununun işbirliği eksikliği olduğunu sık sık vurgulamaktadır. İşbirliği eksikliğinizi özellikle uluslararası sipariş alımını zorlaştırdığı, herkesin senben



egosuyla hareket etmesi sonucu bölgenin gelişemediği sıkça dile getirilen konular arasındadır<sup>8</sup>

### Güvenmek ya da Güvenmemek

Yukarıdaki bölümde melez yapıların yönetimi için gerekli olduğu vurgulanan işbirliği kavramı, güvenin varlığıyla bağlantılı olarak ele alınır. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde güven ve güvenin örgütlerarası ilişkilerdeki yeri üzerinde durulacaktır.

Güven kavramı son 20 yılda sosyal bilimler alanında merkezi bir konuma yerleşmiş, özellikle 'ekonomik mübadelelerde güven' konusu önemli ölçüde ilgi görmüş ve popüler basında da yer bulmuştur (örn., Business Week Ocak 27, 1992; Economist Aralık 16, 1996). Güvenin önemli

**Güven, sadece önemli bir koordinasyon mekanizması olarak değil, aynı zamanda rekabetçi üstünlük ve başarı için de gerekli bir önkoşuldur.**

olduğu genel olarak kabul görse de ne olduğu üzerinde geniş bir uzlaşma yoktur. Bazı araştırmacılar güvenin çok boyutlu bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar. En çok kabul gören görüşe göre güven, başka bir tarafın davranışlarına ilişkin 'olumlu beklentilere sahip olmak ve bu beklentilerin gerçekleşeceğine itimat etmek' ve 'olası etkilere kendini açık kılmak' olarak tanımlanabilecek iki unsurdan oluşmaktadır.

**Ortak girişimlerdeki en önemli sıkıntı, şirketlerin sırlarının kontrolü konusunda yaşanmaktadır. Özellikle doğrudan rakip olan ortakların varlığı durumunda fırsatçı davranış riski daha da artar.**

Araştırmacılar güvenin kişiler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğine dayalı davranışlara yol açacağını kabul etmekte, güveni temel bir işbirliği mekanizması olarak görmekte ve işbirliğini güvenin bir yansıması olarak düşünmektedirler. Örneğin Rousseau ve diğerlerinin (1998) tanımına göre "Bir kişiye güvendiğimizi veya onun güvenilir olduğunu söylediğimiz zaman, aslında o kişinin bize faydası olacak ya da en azından bize zarar vermeyecek şekilde davranma olasılığının onunla bir tür işbirliğine girişmemizi düşündürecek kadar yüksek olduğunu söylemiş oluruz" (s. 394). Günümüz disiplinlerarası yazınında sıkça rastlanan güven tanımı ise şu şekildedir: "Güven, başka birinin niyetleri veya davranışları hakkındaki olumlu beklentilere dayalı olarak kendimizi etkiye açık kıldığımız psikolojik bir durumdur." Örgütlerarası güven ise kişilerarası güven tanımından farklı olarak, bir örgütün içindeki bireylerin başka bir örgütteki bireylere karşı ne derecede ortaklaşa bir güven eğilimine sahip olduklarını betimler.

Psikoloji ve sosyoloji alanlarında güven konusu yoğun bir biçimde ele alınmasına rağmen örgütsel ve örgütlerarası yazında güvenin rolü son on yıldır ilgi uyandırmaya başlamıştır. Bu ilgi daha ziyade pazarlama kanalları, strateji

8 - SOBAG 105K168: İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği.

ve örgüt yazınında görülmüştür. Strateji ve pazarlama yazınında güven, rekabetçi üstünlük, üstün performans, memnuniyet ve fırsatçılığın azalması gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Ek olarak yönetim yazını da güvenin uzun vadeli firmalararası ilişkilerin başarısı için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Şengün ve Wasti (2006) Türkiye’de yaptıkları çalışmalarda alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güvenin işlem maliyetlerini azalttığını, işbirliğini, çatışma çözümünü, memnuniyeti ve risk alma eğilimini artırdığını bulmuşlardır.

Pek çok kuramcı, mübadele ilişkilerindeki artan farklılaşma ve iş ortamlarındaki artan belirsizlik ve karmaşanın firmalararası güvenin varlığından bağımsız yönetilemeyeceği görüşünde hemfikirdirler. Güven, sadece önemli bir koordinasyon mekanizması olarak değil, aynı zamanda rekabetçi üstünlük ve başarı için de gerekli bir önkoşuldur. Bu anlamda Zucker (1986) güvenin “bir toplumda işbirliğinin sağlanması için hayati, hatta

**Ankara Mobilyacılar Sitesi’nden bir firma sahibinin de vurguladığı gibi firmalar başka bir firmayla ilişkilerinde güveni ön plana koymakta, ‘senet sepet’ işiyle uğraşmamaktadırlar. Bunun temel sebebi ise senet yapmanın karşı tarafı caydırıcı etkisinin düşük olması, güven ve itibar kaybının ise sosyal anlamda daha caydırıcı bir etkisinin olmasıdır.**

günlük en rutin alışverişlerin yapılabilmesi için gerekli” olduğu görüşünü öne sürer (s. 56). Fukuyama (1995) daha da ileri giderek, “bir ulusun rekabet edebilme kabiliyetinin yegane olarak toplumda güvenin ne derece yaygın olduğuna bağlı olduğunu” (s. 7) belirtir.

Buradan hareketle güvenin hem mikro seviyede mübadele taraflarına hem de makro seviyede topluma faydası olduğu söylenebilir. Mikro seviyede istikrarlı ve başarılı ilişkilere yol açan güven; 1) işlem maliyetlerini azaltmakta, 2) değişen piyasa koşullarına tepki verme açısından daha geniş bir esneklik sağlamakta ve 3) koordinasyonu ve etkinliği artırmak üzere bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Makro seviyede ise güvenin yeniden dağıtımı ve yardımlaşmayı kolaylaştırdığı, daha toleranslı bir toplum yarattığı ve hatta toplumda ahlaki anlamda tekilliği sağladığı düşünülmektedir. Yanı sıra, sosyal ve politik kurumlara olan genelleşmiş güvenin -kurumsal güven- oluşmasının daha düzenli bir toplumsal yaşamı beraberinde getirdiği düşünülmektedir.



Kurumsal veya genelleşmiş güven Türkiye gibi güçlü yasal altyapılardan yoksun ülkelerde genellikle düşük seviyededir. Yasal altyapının yetersizliği örgütlerarası güveni daha da ön plana çıkarmaktadır. Ankara Mobilyacılar Sitesi'nden bir firma sahibinin de vurguladığı gibi firmalar başka bir firmayla ilişkilerinde güveni ön plana koymakta, 'senet sepet' işiyle uğraşmaktadırlar. Bunun temel sebebi ise senet yapmanın karşı tarafı caydırıcı etkisinin düşük olması, güven ve itibar kaybının ise sosyal anlamda daha caydırıcı bir etkisinin olmasıdır<sup>9</sup>. Güvenin gerekliliği, firmalararası yönetim mekanizmalarının da bu temele oturmasını gerektirmektedir. Şengün ve Wasti (2009) Türkiye'deki alıcı-tedarikçi ilişkilerinde, eğer firmalar arasında

güvene dayalı bir ilişki varsa yönetim biçimi olarak biçimsel kontrol mekanizmalarına<sup>10</sup> itibar edilmediğini, sosyal (enformel) kontrole<sup>11</sup> dayalı bir yönetimin benimsendiğini ortaya koymaktadırlar.

Güvenmek için gerekli bir takım koşullar söz konusudur: 1) Risk veya etkiye açıklık ve 2) Taraflararası karşılıklı bağımlılık. Dolayısıyla güvenin anlam kazanabilmesi için güvenen tarafların mutlaka belli seviyede belirsizlik ve riske maruz kalmaları gerekir. Aksi halde, tam bir belirlilik durumunda karşı tarafın davranışları da kesin belirli olacağından güvene gerek kalmayacaktır. Diğer taraftan, tam belirsizliğin olduğu bir durumda ise güven, 'körlemesine güven' halini alacaktır, ki bu türden bir güvenin rekabetçi iş ortamlarında yer edinmesi mümkün değildir. Ayrıca, her ne kadar güvenin oluşması için risk ve belirsizlik gerekiyorsa da bu risk ve be-

lirsizliğin doğası mübadeledeki bağımlılığın derecesine göre değişmektedir. Buna bağlı olarak güvenin mübadele tipine ve bağlamına göre biçim değiştirdiği söylenebilir.

Yukarıda genellikle güvenin olumlu sonuçlarına yer verilmiştir ancak güvenin olumsuz, istenmeyen sonuçları ve tehlikeleri de olabilir. Örneğin eğer güvenen taraflar mübadele dışındakilere göre haksız bir kazanç sağlıyorsa bu durumda güven yolsuzluklara sebep olabilir. Benzer şekilde güvenen ve güvenilen arasında bir güç ilişkisi söz konusuysa ve güvenilen taraf güvenen tarafın ihtiyacı olan kıt kaynakları elinde bulundurduğundan dolayı onu kendi çıkarları çerçevesinde hareket etmeye zorluyorsa yine ortaya istenmeyen türde bir gü-

**İşbirliği, firmaların eylemlerini ortak amaçlara yönlendirirken aynı zamanda kendi amaçlarının da peşinden koşarak otonomilerini korudukları bir süreç olarak değerlendirilebilir.**

9 - SOBAG 105K168: İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği.

10 - Biçimsel sonuç/performans kontrolü ve sözleşme dayalı kontrol.

11 - İstenen davranışın karşılıklı anlayış çerçevesinde paylaşılan amaçlar, normlar gibi daha incelikli ölçütlerle sağlanması.



ven çıkar. Ayrıca kendini diğer grupların karşısında gören bir grubun ortak sosyal normlarına dayanan güven, 'kendinden olmayana güvenme' şeklinde ifade edilen bir güven biçimini ortaya çıkarabilir. Bu tür güven, 'mafya' gibi genel toplumsal çıkarlara aykırı ve toplumda gruplar arasında çatışmayı artıran alt kültürlerin oluşmasına neden olabilir. Bu açıdan Ayşe Buğra'nın (2000) Türkiye'deki gecekondulaşma süreci konusundaki çalışması karşılıklılığa<sup>12</sup> dayalı ilişkilerin tehlikelerini ortaya koymak adına dikkate değerdir. Buğra çalışmasında siyasiler ve gecekonducular arasındaki olumsuz karşılıklılık ilişkilerinin usulsüz yapılaşmayı nasıl yaygınlaştırdığını gözler önüne sermektedir.

### Sonuç ve Öneriler

Piyasaların istikrara kavuşturulması konusunda ekonomi, sosyoloji ve işletme disiplinleri farklı görüşler benimserler. İşletme disiplininin temel ilgi odağı piyasa aktörlerinin davranışlarıdır, ki bu davranışlar 'stratejiler' olarak ifade edilir. Stratejileri genel olarak

**Endüstriyel kümelerin başarısı için KOBİ'ler arası işbirlikleri kadar hükümetlerin kümenin gelişimi için verdiği destek de önemlidir.**

rekabetçi ve işbirlikçi şeklinde ikiye ayırdığımızda gerek yatay gerekse dikey firmalararası işbirliklerinin fırsatçılığı sınırlayıp güveni öne çıkararak piyasanın istikrara kavuşmasına katkıda bulunduğunu görmekteyiz. Bu çalışmada ekonomik krizle ilgili olarak alınacak istikrar tedbirleri açısından hükümetler nezdindeki eylemlerden ziyade firma yapıları, stratejileri ve firmalararası güven ve işbirlikleri boyutu üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda çalışma krizle ilgili çözüm önerilerine 'işletme disiplini' yönünden bir bakışı temsil etmektedir.

Ülkemizdeki firmaların yüzde 90'ı KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ türü firmaların iki temel özelliği; tüm işlemleri kendi bünyelerinde yapacak kapasiteye sahip olmamaları ve firma dışı kişisel ilişki ağlarına olan bağımlılıklarıdır. Bu çerçevede güvene ve sosyal kontrole dayalı mübadeleler KOBİ'lerin başarılı yönetimi açısından önem arz etmektedir (Şengün ve Wasti, 2009). Ancak güvenin tesisi ve sürdürülmesi kolay değildir. Özellikle Türkiye gibi genelleşmiş kurumsal güvenin düşük olduğu ortamlarda güvenin oluşturulması için firmalara, ticaret ve sanayi odalarına ve hükümetlere büyük görevler düşmektedir. Bu çerçevede firmaların karşılıklı güven oluşumu için çaba sarf etmeleri önceliklidir. Çünkü güven oluşumu birincil olarak firmaların birbirleriyle olan ilişkilerine dayanır. Bununla birlikte ticaret ve sanayi odaları gibi 'üçüncü taraflar' da güven oluşumuna katkıda bulunabilirler.



12 - Yazında güven ilişkileri karşılıklılık ilişkileri olarak da geçer, çünkü güvenmek karşılıklılık içeren bir eylemdir.



Gerek oda üyeliğinin beraber iş yapılacak firmanın seçiminde referans noktası oluşturması gerekse odaların aktif bir biçimde firmalararası çatışmaların çözümüne katkıda bulunması güvenin gelişmesine olanak sağlayacaktır. Son olarak piyasanın önemli aktörlerinden düzenleyici kurumların ve hükümet politikalarının rolünü de unutmamak gerekir. Düzenleyici kurumlar piyasada adil bir rekabet ortamının oluşmasına ve genel kurumsal güvenin tesisine katkıda bulunurlar. Burada hükümetlerin gerek yasa koyma gerekse uygulamadaki kararlılığı büyük önem arz etmektedir. Hükümet politikaları açısından AK Parti Hükümeti'nin 2007 yılında başlattığı Türkiye'de endüstriyel kümelerin belirlenmesi ile ilgili

proje de KOBİ'ler arası işbirlikleri açısından kayda değer bir adımdır. Zira endüstriyel kümeler genellikle KOBİ türü firmalardan oluşan ve hem rekabetin hem de işbirliğinin bir arada olduğu ağ yapılarını temsil ederler. Endüstriyel kümelerin başarısı için KOBİ'ler arası işbirlikleri kadar hükümetlerin kümenin gelişimi için verdiği destek de önemlidir. Özellikle İtalya'daki endüstriyel kümeler üzerine yapılan çalışmalar endüstriyel kümelerin adaptasyonu, yeniden yapılması, değişimi ve uzun-dönemli gelişimi için hükümet desteğinin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Dei Ottati, 2003).

Çince 'kriz' kelimesinin karşılığı olan 'weiji' iki anlama gelir: 'Tehlike' ve 'Fırsat'. Krizler tehlike doğurabileceği gibi fırsatlar da yaratabilir ve stratejik anlamda birer değişim fırsatı olarak değerlendirilebilirler. Otomotiv devlerinden Fiat'ın yeni bir ortak arayışı içinde olduğunu açıkladığı bu kriz ortamı belki de firmalararası işbirlikleri açısından yeni fırsatların yakalanacağı bir dönemin habercisidir.

#### KAYNAKÇA

- Argyres, N. S., Liebeskind, J. P. 1999. Contractual commitments, bargaining power and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1):49-63.
- Arrow, K. Risky business. [www.guardian.co.uk](http://www.guardian.co.uk). October 15, 2008.
- Buğra A. 2000. Devlet Piyasa Karşıtlığının Ötesinde. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Business Week. 1992. Learning from Japan. January 27: 52-60.
- Coase R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16): 386-405.
- Cogman, D., Dobbs, R. Financial crises, past and present. *The McKinsey Quarterly*, December, 2008.

Dei Ottai, G. (2003). Trust, inter-linking transactions and credit in the industrial district, M. Becattini., G. Dei Ottai, and F. Sforzi (Eds) içinde, *From Industrial Districts to Local Development*: 108-130. UK: Edward Elgar.

Depeyre, C., Dumez, H. 2008. A management perspective on market dynamics: Stabilizing and destabilizing strategies in the US defense industry. *European Management Journal*, doi:10.106/j.emj.2008.06.002.

Doz, Y. L. and Hamel, G. 1998. *Alliance advantage*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Dyer, J. 1996. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4): 271-92.

Fukuyama, F. 1995. *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.

Gilson, L. 2003. Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science and Medicine*, 56: 1453-68.

Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: A theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:481-510.

Hartog, D. 2003. Trusting others in organizations B Nooteboom and F. Six (Eds) içinde, *The Trust Process in Organizations*: 125-146. Cheltenham: Edward Elgar.

Heide, J. B., John, G. 1992. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56: 32-44.

Kramer, R. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569-98.

Lado, S. S., Boyd, N. G., Hanlon, S. C. 1997. Competition, cooperation and the search for economics rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1): 110-141.

Lee, S. H., P. Beamish, H. U. Lee, and J. H. Park. 2008. Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business*, 44: 1-15.

Lewis, M. The end of Wall Street's boom. [www.Portfolio.com](http://www.Portfolio.com), December, 2008.

Li, D., Ferreira, M. P. 2008. Partner selection for international strategic alliances in emerging economies. *Scandinavian Journal of Management*, 24: 308-319.

Ma, X., X. Y. Xiota, and X. Youmin. 2008. How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capacity in a transition economy? *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.jbusres.2008.09.008

Macauley, S. 1963. Non-contractual relations in business. *American Sociological Review*, 28: 55-67.

Macneil, I. R. 1980. *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.

Nooteboom, B. 2003. The trust process B Nooteboom and F. Six (Eds) içinde, *The Trust Process in Organizations*: 16-36. Cheltenham: Edward Elgar.

Öz. Ö. 2004. *Clusters and Competitive Advantage*. New York: Palgrave MacMillan.

Park, S. H., Russo, M. V. 1996. When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6).

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B. and others. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.

Şengün, A. E., Wasti, S. N. 2006. Alıcı-satıcı ilişkilerinde güvenin performansa etkileri: Eczane-ecza deposu ilişkisi örneği. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33(2): 223-254.

Şengün, A. E., Wasti, S. N. 2009. Revisiting trust and control: Effects on perceived relationship performance. *International Small Business Journal*, 27(1).

Stiglitz, J. E. Global financial crisis: Lessons from the economics of information. [www.feem.it/NR/Feem/resources/Home/pdf/Stiglitz.pdf](http://www.feem.it/NR/Feem/resources/Home/pdf/Stiglitz.pdf). May 13, 2008.

Stiglitz, J. Nobel laureate: How to get out of the financial crisis. *Time*, October 17, 2008.

*The Economist*. 1996. Trust in me. December 16: 61.

Ulsaner, E. M. 1999. Trust but verify: Social capital and moral behavior. *Social Science Information*, 38(1): 29-55.

Vlasic, B. Fackler, M. Car slump jolts Toyota, halting 70 years of gain. *New York Times*, December 23, 2008.

Weinstock, D. 1999. Building trust in divided societies. *The Journal of Political Philosophy*, 7(3): 287-307.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Zucker, L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.



# elite world hotel

Siz sadece işinizi düşünün...



Taksim Talimhane'de geniş konaklama ve toplantı olanakları ile 5 yıldız konforunu bütünleştiren Elite World Hotel tüm kongrelere ev sahipliği yapmak üzere hizmetinizde...

Istanbul'un önemli simgelerinin adını taşıyan ve her biri ayrı bir konseptle oluşturulan salonlarda her şey sizin için düşünüldü. Toplam kapasitesi 1200 kişi olan 9 ayrı toplantı salonumuzda her türlü organizasyonunuz için gerekli teknoloji, teknik donanım ve konforu, profesyonel hizmet anlayışıyla en iyi şekilde sağlıyoruz. Size sadece işinizi düşünmek kalıyor...

**elite world**  
HOTELS

Şehit Muhtar Caddesi No: 42 34435 Taksim/Istanbul/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

“ayrıcılıklar dünyası”

9 Şubat 2009

## Ankara Sanayi Odası Yeni Yönetim Kurulu Anıtkabir'i Ziyaret Etti



Ankara Sanayi Odası'nın 14. Dönem seçimleri sonucunda oluşan yeni Yönetim Kurulu üyeleri 9 Şubat 2009 tarihinde Anıtkabir'i ziyaret etti.

ASO'nun 29 Ocak 2009 tarihinde yapılan seçimlerinde yeniden ASO Başkanı seçilen Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri, Atatürk'ün mozolesine çelenk koyarak, saygı duruşunda bulundular.

Anıtkabir Özel Defteri'ni imzalayan Özdebir, deftere şunları yazdı:

"Aziz Atatürk,

Ankara Sanayi Odası'nın 14. dönem seçimlerini demokratik bir ortamda, Ankaralı sanayicilere yakışır bir şekilde tamamladık. Yeni Yönetim Kurulu olarak, tüm ASO üyelerini temsilen huzurundayız.

Varlığınla şerefleştirdiğin Ankara'yı, ilkelerin ışığında, sanayinin de başkenti yapma çabalarımızı bu dönemde de sürdüreceğiz.

Ruhun şad olsun."



26 Şubat 2009

## Ankara Sanayi Odası Yeni Yönetim Kurulu, Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan'ı Ziyaret Etti



Ankara Sanayi Odası'nın 29 Ocak 2009 tarihinde yapılan 14. dönem seçimlerinde oluşan yeni Yönetim Kurulu, Nurettin Özdebir başkanlığında 26 Şubat 2009 tarihinde Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan'ı makamında ziyaret etti.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, ziyarette seçimlere ilişkin bilgi verdikten sonra yeni dönem için hedef ve projelerini anlattı. Bakan Çağlayan da ziyaretten duyduğu memnuniyeti dile getirerek ASO Yönetim Kurulu'na yeni dönemde başarılar diledi.

## Vergi Dairesi Başkanı Şinasi Candan'ın ASO Ziyareti

27 Şubat 2009



Vergi Dairesi Başkanı Şinasi Candan, 27 Şubat 2009 tarihinde ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti.

Şinasi Candan, vergi konusunda kamuoyunun dikkatini çekmek, vergi bilincini geliştirmek ve mükelleflere vergi ödeme alışkanlığı kazandırmak amacıyla her yıl kutlanan vergi haftası nedeniyle ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i ziyaret ettiğini söyledi.



## Ankara Sanayi Odası'nın 29 Ocak 2009 Tarihinde Yapılan 14. Dönem Seçimlerinde Yeniden Yönetim Kurulu Başkanı Seçilen Nurettin Özdebir'e Tebrik Ziyaretleri



■ 25 Şubat 2009

Türk Standartları Enstitüsü Başkanı  
Tahir Büyükhelvacıgil ve Yönetim Kurulu üyeleri



■ 23 Şubat 2009

Ankara Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Cemal Taluğ ve  
Rektör Yrd. Prof. Dr. Argun Karacabey



■ 20 Şubat 2009

Yenikent Belediye Başkanı Emin Özer



■ 24 Şubat 2009

Ankara İşadamları ve Sanayicileri Derneği Başkanı Durcan Sağırlı



■ 18 Şubat 2009

Başkent Sanayicileri Derneği Başkanı Mahir Baykam



■ 12 Şubat 2009

Kazan Sanayici ve İşadamları Derneği (KASİAD) Başkanı Ökkeş Sultanoğlu ve Yönetim Kurulu üyeleri



■ 18 Şubat 2009

Ostim Organize Sanayi Bölgesi Sanayici İşadamı ve Yöneticileri Derneği (ORSİAD) Başkanı Özcan Ülgener ve Yönetim Kurulu üyeleri

11 Şubat 2009

## Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Turan Erol ASO Gündem Toplantılarının Üçüncüsüne Katıldı



Ankara Sanayi Odası Gündem Toplantılarının üçüncüsü Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Doç. Dr. Turan Erol'un katılımıyla 11 Şubat 2009 tarihinde gerçekleştirildi.

Toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, SPK Başkanı Doç. Dr. Turan Erol, Başkan Yardımcısı Bekir Sıtkı Şafak, Daire Başkanı Bircan Akpınar ile çok sayıda sanayici katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir toplantının açılışında yaptığı konuşmada, dünyada yaşanan krizin ülkemizde de giderek derinleştiğini, ASO olarak bir yıldan fazla bir süredir çeşitli öneriler sunduklarını ancak, bu önerilerin maalesef bir kısmının hayata geçtiğini, bir kısmının ise henüz yeni devreye girmekte olduğunu belirterek sanayiciler ve üreticilerin ciddi sıkıntılar içinde olduğunu söyledi.

Ülkemizde işletmelerin finansmanının sadece banka kredileriyle yapıldığını ve bu konuda çok fazla enstrüman geliştirilemediğini söyleyen Özdebir, önümüzdeki dönemde dünyada para ve finansman bulmanın daha da zorlaşacağını kaydetti.

Özdebir, bu dönemde en sağlıklı modelin, firmaların şeffaf, denetlenebilir bir yapı içerisinde kendilerini hazırlayıp borsaya açılmaları olduğunu, dünyanın gelişmiş ekonomilerinde de sanayinin finansmanının bu sistemle sağlandığını söyleyerek şunları kaydetti: "Ancak, KOBİ'lerimizin gerek kurumsallaşma gerekse kayıtdışılık konusunda -böyle olduğunu iddia etmiyorum ama- birtakım şaibeler var. Kurumsallaşmamızı ve yapılanmamızı bunları izole edecek şekilde tekrar gözden geçirmemiz, hesap ve mali tablolarımızı ve bunların incelenbilirliğini açık, şeffaf hale getirmemiz lazım. Bu, aynı zamanda bize hem yönetimsel hem de vergi yükünün tabana

yayılmaması suretiyle firma başına düşen oransal değerlerin aşağı çekilmesi açısından avantaj sağlayacaktır. Keşke bunları yapabilesek de bu kümesteki kazların bütün tüyleri yolunmasa, biraz daha fazla tüyümüz kalsa. Tabii burada hepimize düşen sosyal sorumluluk da var. Bu yükün tabana yayılması için bizim fert fert nerede bir yanlışlık varsa takip etmemiz, izlememiz, yanlışlıklara fırsat vermememiz, bu haksız rekabetin de bir noktada takipçisi olmamız gerekmektedir."

SPK Başkanı Doç. Dr. Turan Erol da konuşmasında, 27 yıllık geçmişi olan SPK'nın bağımsız ve düzenleyici bir üst kurul olması itibarıyla diğer bağımsız ve düzenleyici otoritelere de örnek olması gereken bir kurum olduğunu belirtti.

SPK'nın bir kamu ve finans kurumu olmasına rağmen, reel sektörle birebir çalışan ve adeta ona danışmanlık yapan bir kurum olduğunu söyleyen Erol, "Finans sektöründe çalışıp da reel sektörle bizim kadar yakın ilişkisi olan başka bir kurum daha yoktur." dedi. Toplantıya katılan sanayicilerin çoğunun SPK'ya kayıtlı şirketler olmamasına rağmen, bunun kendileri için bir önemi olmadığını



nı vurgulayan Erol, çok önemli holdinglerin bile kurumsal işlemlerini gerçekleştirirken, şirket birleşmelerine giderken SPK'ya gelip bir çeşit danışmanlık hizmeti aldıklarını söyledi.

ASO üyelerinden de bu tür işlemler için kendilerinden yardım almalarını isteyen Erol, "Büyüme, satınalma, değerlendirme, yeniden şekillenmeyle ilgili konunuz ne olursa olsun biz buradayız. Bize gelebilirsiniz." diyerek şunları kaydetti:

"Şimdiki Sanayi ve Ticaret Bakanı Zafer Çağlayan Bakan olmadan önce Bakanlığımızda bir sıkıntı vardı. Birtakım şirketlerimiz bazı koşulları sağlayamadığı için borsa dışında kalmaları gerekiyordu. İşte sağ olsun o zamanki Başkanımız -şimdi Sanayi Bakanımız- ve Yönetim Kurulu bize geldi. Nasıl yapalım nasıl edelim diye tartışıp, o sorunu o zaman çözmüştük ve çözdüğümüz de iyi oldu. Sizin şirketiniz kapalı olsun, açık olsun hiç önemi yok, kurul olarak bu konudaki bilgi birikimimizi çok rahat sizinle paylaşabilir, size aktarabiliriz; bundan tereddüdünüz olmasın."

Turan Erol, Türkiye'de sadece döviz, kur, faiz ve para piyasalarının tartışıldığını belirterek, biraz da bunun ötesine geçilmesi gerektiğini kaydetti. Erol, "Şirketlerimizin kurumsallaşmasını, çok ortaklı hale gelmesini, ölçeklerini nasıl büyütmeleri gerektiğini, uzun vadeli yatırımları nasıl çekebiliriz bunları tartışmamız gerekiyor." dedi.

SPK olarak balık tutmayı öğretmek istediklerini de belirten Erol, kredi kullanabilmenin çok önemli olduğunu bunun için de kurumsal yönetim ve finansman raporlamanın gerekliliğine işaret etti. "Bunlar olmazsa hazır balık olur" diyen Erol, şu anda üzerinde çalıştıkları iki tür raporlama sistemi bulunduğunu anlattı. Bunlardan birisinin finansal raporlama, diğerinin de yönetim bakımından finans dışı raporlama olduğunu belirten Erol, bunların içerikleriyle ilgili de şu bilgileri verdi.

"Şu an borsaya kapalı şirketlerimiz üzerine çalıştığımız iki tane raporlama var. Bir tanesi, finansal raporlama. İkincisi de, yönetim bakımından finans dışı raporlama; şirket nasıl yönetiliyor, şirketin faaliyet raporları nasıl? Finansal raporlama daha fazla bilinen, daha teknik. Burada finansal riskler, mali tablolar, kar-zarar tabloları var. An-



cak, yönetimin raporlaması çok da fazla bilinmeyen, önemsiz olduğu zannedilen ama daha fazla, belki finansal raporlamadan daha da önemli bir rapor, dolayısıyla bunların üzerinde çalışıyoruz.

Borsa şirketlerinin kullandığı bu raporlama türlerinin borsada yer almayan şirketlere uygulanması ve başarılı olunması halinde şirketlerin çok daha kolay ve iyi şartlarda işlerinin kolaylaşacağını belirten Erol, böylece hem zamanın kısaldığını hem de bankaların talep ettiği maliyetlerin çok azalacağını ifade etti.

Erol, KOBİ'lerin özellikle sermaye piyasalarından faydalanması için gelişen işletmeler piyasası kurulduğunu, TOBB'un da aktif bir şekilde içerisinde olduğunu ancak bu şirketin fizibil olmasında birtakım tereddütler yaşadıklarını belirterek bu açıdan önemli bir mali kaynağa ihtiyaç duyacakları için faaliyete geçirmediklerini bunun yerine İMKB bünyesinde ayrı pazar olarak kurma çalışmalarını ve mevzuat yapısını tamamladıklarını söyledi. KOBİ'lerin bu şirket vasıtasıyla çok ortaklı hale geleceğini belirten Erol, "Bu şirket-



lerimize diğer büyük holding şirketlerinden farklı olarak çok daha esnek kurallar getiriyoruz. Biz normal şirketlerimizden her üç ayda bir mali bilançolar, raporlar istiyoruz, halbuki bu kurallar borsaya açık olmayan şu anki şirketler için çok ağır, bunları esnetiyoruz. Diğerleri için yılda 4 defa istediğimiz raporları KOBİ şirketleri için bir defa istiyoruz. Daha da önemlisi sermaye şartı ve karlılık şartı aramayacağız. Burada tek istediğimiz, şeffaf olmaları, yılda bir defa da olsa mali bilançoları bizim istediğimiz formatlarda, istediğimiz koşullarda çok daha basit bir şekilde hazırlaması gerekiyor, sadece bunu istiyoruz. Bunlar hazır olduğu zaman şirketlerimizi çok rahat borsaya gönderebileceğiz." diye konuştu.

SPK'nın önemli bir girişimi olan "girişim sermayesi yatırım ortaklığı" konusunda da bilgi veren Turan Erol, şu an borsada yaklaşık 390'a yakın yatırım fonu bulunduğunu, bunların piyasa değerinin de yaklaşık 25-30 milyar dolar düzeyinde olduğunu ve çok cazip ve sıfır kurumlar vergisine tabi bir finansman modeli olan bu girişimin Türkiye'de fazla çalışmadığına dikkat çekerek, "Ama sanki Türkiye'de şöyle bir algılanma oldu. Girişim sermayesi yatırım ortaklığı veya girişim sermayesi şirketi sadece ve sadece yeni kurulan şirketlere finansman sağlayacak gibi bir yanlış algılama oldu; bu doğru değil. Bunu tamamen ortadan kaldıracak yeni ilaveler yaptık. Yaptığımız mevzuat değişikliğiyle bu girişim sermayesi yatırım ortaklarımız, yabancı fonlarda yüzde 1 de olsa, yüzde 5 de olsa, yüzde 10 da olsa KOBİ'lere ortaklık kurma imkanı tanıdı. Dolayısıyla, yurtdışında kurulmuş olan şirketle Türkiye'de kurulmuş olan girişim sermayesi yatırım ortaklığı şirketimiz çok rahatlıkla yüzde 1'le bile ortaklık kurup o

yabancı fonu Türkiye'ye taşıyabiliyor. Türkiye'ye geldikten sonra diğer KOBİ şirketlerimize istediği gibi yatırım yapıp onlara finansman desteği sağlayabiliyor." dedi.

Bankacıları ve başkalarını rencide etmek istemediğini belirten Erol, Türkiye'de sadece döviz, kur, faiz ve para piyasalarının tartışıldığını belirterek, bu durumu eleştirdi. Erol, şunları kaydetti:

"Biraz da bunun ötesine geçmemiz gerekiyor. Şirketlerimizin kurumsallaşmasını, çok ortaklı hale gelmesini, şirketlerimizin ölçeklerini nasıl büyümeleri gerektiğini, uzun vadeli yatırımları nasıl çekebiliriz, bunları tartışmamız gerekiyor. Bunların dışına çıkarak kurumsallaşmayı daha fazla tartışmamız gerekiyor. Aile şirketlerinden kurumsallaşmış şirketlere doğru nasıl gideriz, bunları biraz tartışmamız gerekiyor. Bizim inancımıza göre para piyasaları, kısa vadeli piyasalar çok önemli. En az bunun kadar önemli bu. 2005-2006-2007 yıllarında Türkiye neyi tartışıyordu. Yabancı sermaye niye bu kadar geliyor? Yabancı sermaye çok fazla geliyor. Yabancı sermaye, şirketlerimizi, bankalarımızı ele geçiriyor. Biz o zamanda aynı şeyi söylüyorduk. Diyorduk ki "Yabancı sermaye gelsin. Korkmayalım." Yabancı sermayeden korkmuyoruz. Ama neden korkmamız gerekiyor? Şirketlerimiz yeterince ayakları üzerinde durabiliyor mu? Şirketlerimiz yeterince değerlerini buldular mı? Piyasamızdaki yabancıların alacak olduğu, talip oldukları değerlerimiz yeterince değerinde mi? Bunlarında ister şirketlerimiz olsun, ister bankalarımız olsun yeterince değerinde olup olmadığını anlayabilmek için kurumsal değerinin olması, kurumsallaşmış olmaları gerekiyor. Mali tablolarının, raporlarının şunun bunun hepsinin şeffaf olması gerekiyor.

Yabancı sermayenin gelmesine ihtiyaç var. Bu doğru. Tamam geldiği zaman şirketlerimizin iyi koşullarda gücünün olduğu koşullarda gelsinler. Karşı tarafın şunu anlaması gerekiyor. Evet, ben gelsem de gelmesem de şirket ayakları üzerinde duracak. Çünkü bu şirket kurumsallaşmış şirkettir. Şirket en az benim kadar iyi bir ortağı bulacaktır, diyecektir. Dolayısıyla bunları söyletmek lazım. O zaman da 2005, 2006, 2007, 2008'de de aynı şeyleri söylüyorduk. Bu işin geçi olmaz şimdi yapabilirsek şimdi yapalım."

Piyasaların daraldığı şu dönemde belki de bazı şeylerin daha iyi yapılabileceğini kaydeden Erol, şu an sıkıntıların hat safhada olduğunu ancak piyasaların toparlandığı, işlerin yavaşladığı bu dönemin nasıl avantaja dönüştürülebileceğinin düşünülmesi gerektiğini kaydetti. Erol sözlerini, "İnşallah bu dönemde bu tür eksikliklerimizi tamamlarız. Piyasalar açıldığı zaman çok daha hızlı bir şekilde yolumuza devam edebiliriz." diye tamamladı.

Sermaye Piyasası Kurulu Daire Başkanı Bircan Akpınar ise toplantıda halka açılma, borsada işlem görme hakkında katılımcıları bilgilendirerek özetle şunları kaydetti:

"Halka açılma veya arz; hisse senetlerinin satın alınması için her türlü yoldan halka çağrıda bulunulması, halkın bir AŞ'ye katılmaya veya kurucu olmaya davet edilmesi, hisse senetlerinin borsalar veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda devamlı işlem görmesi, halka açık anonim şirketlerin sermaye artırımları dolayısıyla paylarının satışıdır. Burada en temel husus, halka açılacak bu şirketlerin anonim şirket şeklinde kurulması gerekiyor. Anonim şirket şeklinde olan bu şirketlerin hissedarlarının ortak sayısının 250'yi geçmesi sonrasında da yine halka açık statüye, dolayısıyla Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine tabi hale geliyor.

Halka açılmanın şirketlere sağladığı avantajlara kısaca değinecek olursak; en önemlisi şirketlere finansman ve likidite imkanı sağlıyor. Yurtiçi ve yurtdışı tanıtım, kurumsallaşma, ikincil halka arz imkanı, etkinlik/kapasite artışı, firma değeri ve pay fiyatının belirlenmesinin yanı sıra ayrıca halka açılma; faiz ve anapara ödenmeden fon temini, riskin dağıtılmasını, prestij kazanılmasını, KSS yararlanmayı, kolay tahvil ve finansman borusu ihracını da sağlıyor.

Halka açılma şirketlere birtakım ilave yükümlülükler de getiriyor. Bunları; maliyet, SPK gözetimi, yetersiz talep olursa prestij kaybı, şeffaf yönetim ve yönetim paylaşımı ile halka açık olmanın getirdiği yükümlülükler olan özel durum açıklaması, bağımsız denetim, izahname ve sirküler düzenleme, kar dağıtımı, ilanlar olarak sıralayabiliriz.

Halka açılma yöntemlerinden kısaca bahsedecek olursak bunlar; patronun elinde bulunan hisse senetlerinin halka arz edilmesi yöntemiyle olabileceği gibi şirkete sermaye girdisi sağlamak amacıyla sermaye artırımını yoluyla da yapılabilir veya bu iki yöntemin karşılaştırması da uygulanabilir.

Halka açılma prosedürünün ön hazırlık aşaması şirketlerin buna karar vermesi, yönetim kurulu kararı alarak anonim şirketin esas sözleşmesini değiştirmeye süreç başlıyor. Bu değişiklik için öncelikle Sermaye Piyasası Kurulu'ndan ön izin, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan esas sözleşmenin değişikliği için izin alındıktan sonra genel kurulda bu esas sözleşme değişiklikleri geçiyor. Şu anki borsa için geçerli olmak üzere son 3 yıllık mali tabloların bağımsız denetiminin yapılması gerekiyor. Burada özellikle üzerinde en çok durduğumuz husus, şirket mali tablolarının şirketin gerçek yapısını şeffaf bir şekilde ortaya koymasını istiyoruz.

Daha sonra SPK ve İMKB'ye başvuru süreçleri oluyor. Burada halka satışta temel olarak şirketin durumu hakkında kamuyu bilgilendirme, izahname ve sirküler isteniyor. Kamuyu aydınlatma ilkelerinin karşılandığı ve mali tablolarının gerçeği yansıttığına karar verilirse kurum hisse senetlerini kayda alıyor ve şirketin izahnamesini onaylıyor. Bundan sonraki süreçte satış başlıyor. Satış tamamlandıktan, hisse senetleri ortaklara dağıtıldıktan sonra yeni hissedarlar borsanın yönetim kurulu kararıyla İMKB'de işlem görmeye başlıyor."

Konuşmaların ardından SPK Başkanı Turan Erol, katılımcıların sorularını yanıtladı.





20 Şubat 2009

## ASO'dan "Bazı Varlıkların Milli Ekonomiye Kazandırılması Hakkında Kanun"a İlişkin Bilgilendirme Toplantısı



Ankara Sanayi Odası, 22 Kasım 2008 tarihinde yayınlanan 5811 sayılı "Bazı Varlıkların Milli Ekonomiye Kazandırılması Hakkında Kanun"a dair sanayicilere yönelik bir bilgilendirme toplantısı düzenledi. 20 Şubat 2009 tarihinde düzenlenen toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Gelir İdaresi Başkanı Mehmet Akif Ulusoy, Ankara Vergi Dairesi Başkanı Şinasi Candan, Gelir İdaresi Grup Müdürü Osman Öztürk ile sanayiciler katıldı.

ASO Başkanı Özdebir toplantının açılışında yaptığı konuşmada, 5811 sayılı "Bazı Varlıkların Milli Ekonomiye Kazandırılması Hakkında Kanun" ve uygulamasıyla ilgili sanayicileri bilgilendirmek amacıyla bu toplantının düzenlendiğini söyledi.

Özdebir, ekonomik krizin başlamasıyla beraber ASO olarak çeşitli öneriler getirdiklerini, bunlardan bir tanesinin de 5811 sayılı Kanun olduğunu söyleyerek, hayata geçirilen bu Kanun'un ülke ekonomisine de katkı sağlayacağını umduklarını ifade etti.

Gelir İdaresi Başkanı Mehmet Akif Ulusoy da 5811 sayılı Kanun'a başlangıçta beklenen ilgiyi göremediklerini ancak bu ilginin giderek artan bir ivme kazandığını söyledi.

Kanun'un kurumlar, gelir ve KDV dışındaki vergiler açısından bir avantajı olmadığını, ortaklar cari hesabı konusunda da beklentileri karşılayacak bir yorum yapma şansı bulamadıklarını söyleyen Ulusoy şunları kaydetti:

"Vergi farkları konusunda da olumsuz bir yararlanamama durumu var. Bugünkü tebliğimizde herhangi bir tapu harcına tabi olmadığını açık ve net bir şekilde ifade ettik. Menkul kıymetlerde alım-satımdan doğan bir kayıp, harç söz konusu değil ama gerek menkul kıymetlerin gerek gayrimenkul kıymetlerin belirli süreden önce elden çıkarılmasında bilançoya dahil edilse bile değer artışı kazancı doğması gerekiyor. Ancak şu da var; 5 yıldan kısa bir süre gayrimenkul elde tutulduğu halde bilançoya kaydedilmesi durumunda değer artış kazancı olarak bir vergilendirme icap edecek. Fakat bazı arkadaşlarımız bu tarihyatın da yapılmasına imkan olmadığına ilişkin bazı görüşler ileri sürüyorlar. Gayrimenkul gelirleriyle ilgili özellikle halka açık şirketlerde bir sorun var, fakat SPK ile görüşüyoruz o sorunu da çözeceğiz. Tabii önemli tereddütlerden birisi de büyük çek, mal varlığı beyan eden mükelleflerin herhangi bir takibe tabi tutulup tutulmaması konusu var."

Ulusoy, 5811 sayılı Kanun'un üç temel unsuru olarak; yurtdışındaki varlıkların Türkiye'ye getirilmesi karşılığında yüzde 2, yurtiçinde kayıt içinde olmayan varlıkların kayda alınması karşılığında yüzde 5 vergi alınacağını, yurtdışındaki iştirak hisselerinin elden çıkarılmasından, işletmelerin



ve şubelerin tasviyesinden elde edilen kazançların Türkiye'ye getirilmesi karşılığında ise herhangi bir vergi talebinin söz konusu olmayacağını ifade etti. Buna ilave olarak, vergi incelemesinden masun tutulacağını, başka nedenlerle inceleme olduğu takdirde matrahtan matrahın tenzil edileceğini vurgulayan Ulusoy "Mükelleflerimizin zaman zaman inceleme sonucu karşı karşıya kaldığı yükler gecikme faizi nedeniyle zamana bağlı olarak değişmekte, giderek ağırlaşmakta. Bu olaya bir sigorta diye bakmak lazım. Karşı karşıya kalınacak yük ile elde edilecek menfaat arasında orantısızlık var, çok cüzi bir bedel karşılığında çok büyük bir menfaat elde edilecek." diye konuştu.

Ankara Vergi Dairesi Başkanı Şinasi Candan ise konuşmasında, 5811 sayılı Kanun ile yurtdışından bazı varlıkların milli ekonomiye kazan-

dırılması, yurtdışında bulunan varlıkların da işletmelere sermaye konularak sermaye yapılarının güçlendirilmesinin amaçlandığını söyleyerek, bu çerçevede 22 Kasım 2008 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yasal zeminin oluşturulduğunu, bunu takiben de 6 Aralık 2008'de 1 No'lu tebliğ ve 20 Şubat 2009'da ise 2 No'lu tebliğin yayınlandığını söyledi.

Yasanın getirdiği avantajlara da değinen Candan şunları kaydetti:

"Burada en önemli özellik hiçbir şekilde vergi incelemesi ve vergi tarhiyatının yapılmayacak olması, bu varlıklar için ileride de başka bir nedenle inceleme yapıldığında bunların bir mahsup şeklinde bulunan farklardan indirilmesi öngörülmekte.

En büyük avantajını sizlere bir tabloyla sunmak istiyorum. Çünkü sanayiciler, işadamlarımız biraz sözden ziyade getirisi götürüsü nedir, riski ne kadar tutarla satın alacağız ona bakmak ister. Burada diyelim ki Ocak 2004 döneminde 100 TL'lik bir bedel malın satışı beyan edilmemiş ve bu 27 Şubat itibariyle tespit edilip vergi incelemesi yapıldığında kurumlar vergisi mükellefi için bu 100 TL'lik beyan edilmeyen tutarın kurumlar vergisi, vergi ziya cezası, gecikme faizi, geçici vergiyle ilgili ceza, pişmanlık zammı, katma değer vergisi faizlerini hesapladığımızda bunun toplam yükü 218 TL, yani en uç örnek olarak 100 lira için 218 lira bir tutar ödeniyor. Şayet siz bunu pişmanlıkla beyan etmiş olsaydınız bunun karşılığında ödeyeceğiniz tutar pişmanlık zammıyla birlikte 136 TL bir tutar ödemiş olacaksınız. Ama kanun diyor ki; 100 TL'lik bir tutarı yurtdışından getirdiyeniz 5 liraya, yurt dışından getirdiyeniz sadece 2 TL'ye bu riski satın alıyorsunuz. Ben, bu çerçevede Ankara Sanayi Odası'nın değerli üyelerinin de bu avantajdan yararlanarak 2 Mart 2009 tarihi itibariyle sona erecek olan düzenlemeden yararlanmalarının kendi lehlerine olacağını düşünüyorum."

Gelir İdaresi Grup Müdürü Osman Öztürk de Kanun'un doğrudan uygulama ve esasları hakkında sanayicilere bilgi verdi.

## Ankara Belediye Başkan Adaylarından ASO Başkanı Nurettin Özdebir'e Ziyaretler

Çeşitli partilerin Ankara Büyükşehir ve Çankaya Belediye Başkan adayları ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i ziyaret ederek projelerini anlattılar.

■ 13 Mart 2009



Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek, AK Parti'nin Sincan Belediyesi başkan adayı Mustafa Tuna ile birlikte 13 Mart 2009 tarihinde Ankara Sanayi Odası 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleştirilen toplantıya katıldı. Toplantıda bugüne kadar Organize Sanayi Bölgesi'ne yönelik gerçekle-

tirdikleri projeleri anlatan Gökçek, Organize Sanayi Bölgeleri Yasası'na değindi.

Toplantıda sanayicilerin yetişmiş ara eleman bulmak konusunda yaşadıkları sıkıntıyı da ifade eden Gökçek "Ne zaman ne gerekiyorsa, sanayici arkadaşlarımıza her türlü katkıda bulunmak benim için görev ve şereftir. Hangi branşta istiyorsanız sizin için ara eleman yetiştirelim." dedi.

Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Özdebir de Ankara'nın, Melih Gökçek'in başkanlığı döneminde büyük bir değişim geçirdiğini belirterek Ankara'nın artık bir sanayi kenti olduğunu söyledi. Özdebir, sanayi parselleriyle ilgili de sıkıntılar yaşadıklarını kaydederek "Sanayi parsellerinin bir kısmı davalık, bir kısmı da temyizde. Gönümüz, oralara gitmeden bu sorunların çözülmesinden yana." dedi.

■ 27 Şubat 2009



Cumhuriyet Halk Partisi Büyükşehir Belediye Başkan adayı Murat Karayalçın, 27 Şubat 2009 tarihinde ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret ederek seçilmeleri halinde gerçekleştirecekleri projelerini anlattı.

Özdebir, başkent son yıllarda sanayi alanında ciddi atılımlar yaptığını, Türkiye'nin ikinci büyük sanayi şehri haline geldiğini belirterek, sanayileşmenin düzenli ve planlı olması gerektiğini, geçmişte sanayileşmenin düzensiz yapılmasının tarım alanları ve çevre açısından sakıncalı sonuçlar doğurduğunu söyledi.

Karayalçın ise Ankara'nın sanayi alanında gerçekleştirmiş olduğu bu ileri atılımdan dolayı mutlu olduğunu dile getirdi.



■ 11 Mart 2009



**M**illiyetçi Hareket Partisi Ankara Büyükşehir Belediye Başkan adayı Mansur Yavaş ile Çankaya Belediye Başkan adayı Sami İşel, 11 Mart 2009 tarihinde Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'i ziyaret ederek projelerini anlattılar.

Ziyaret kapsamında, Ankara'nın son yıllarda giderek bir sanayi şehri haline geldiğini ifade eden Özdebir, sanayi havzasında ulaşım ve imar planlarıyla ilgili yapılacak işler bulunduğunu söyledi.

Yavaş ise seçilmesi halinde organize sanayi bölgelerine (OSB) pozitif ayrımcılık uygulayacağını kaydetti.

■ 3 Mart 2009



**D**emokrat Parti'nin Ankara Büyükşehir Belediye Başkan Adayı Kenan Nuhut, 3 Mart 2009 tarihinde ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i ziyaret ederek projelerini anlattı.

Ankara'nın memur kenti olmaktan çıkıp, bir sanayi şehri haline geldiğini ifade eden Özdebir, inovasyon ve organize sanayi bölgelerinde İstanbul'la yarıştıklarına değindi. Özdebir, Başkent'te 10 OSB bulunduğunu, Temelli'de 35 milyon metrekarelik alanda "sanayi havzası"nı kurduklarını hatırlatarak, "Yerel yönetimlerin işi yalnızca binaların, yolların planlanmasını yapmak değil, Ankara sanayisinin gelişimine de katkı sağlamak zorundalar." dedi.

DP'li Kenan Nuhut ise her zaman sanayicilerin emrinde olduklarını vurgulayarak, 29 Mart'ta koltuğa oturmaları durumunda bu doğrultuda hareket edeceklerini söyledi.

■ 6 Mart 2009



**A**K Parti Çankaya Belediye Başkan adayı Bülent Akarcalı ise Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Cemil Çiçek ile birlikte 6 Mart 2009 tarihinde ASO Başkanı Özdebir'i ziyaret ederek seçilmeleri halinde gerçekleştirecekleri projeleri anlattı.

■ 9 Mart 2009



**C**HP Çankaya Belediye Başkan adayı Bülent Tanık da 9 Mart 2009 tarihinde ASO Başkanı Özdebir'i ziyaret ederek seçilmeleri halinde gerçekleştirecekleri projeleri anlattı.

■ 17 Şubat 2009

## ASO'da KOBİ'lerin İnovasyon Kapasitesinin Artırılmasına Yönelik Toplantı Düzenlendi



**A**SO ve İngiltere Büyükelçiliği işbirliğinde düzenlenen, "KOBİ'lerin İnovasyon Kapasitesinin Geliştirilmesine Yönelik İşbirliği ve Eğitim Projesi"ne yönelik toplantı 17 Şubat 2009 tarihinde gerçekleştirildi.

Toplantının açılışında bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, açıklanan işsizlik rakamlarına değinerek bu rakamların "ekonomiyle uğraşanların beklentilerinin üzerinde, kendi beklentilerinin ise altında" gerçekleştiğini, sanayi üretimi ve kapasite kullanım oranlarının da bu rakamları desteklediğini belirtti. Kapasite kullanımında Kasım ayından itibaren düşüşün sürdüğüne dikkati çeken Özdebir, bu gidişatın önümüzdeki dönemde de artarak devam etmesinin beklendiğini söyledi.

ASO'nun üye sanayiciler arasında yürüttüğü Eğilim Anketi ile ilgili bilgi de veren Özdebir, Eylül 2008'den Aralık 2008'e kadar olan dönemde üre-

timinin azaldığını söyleyen sanayicilerin oranının yüzde 41'den yüzde 64'e yükseldiğini, anket sonuçlarının Ankaralı sanayicilerin 2009 yılından umudunu kestiklerinin bir göstergesi olduğunu vurguladı.

Ekonomi yönetiminin küresel kriz karşısında karar almakta yavaş davrandığını ve geç kaldığını savunan Özdebir, ASO olarak ekonomi yönetiminden geçici vergilerin 3. ve 4. taksitlerinin birleştirilerek 4. taksit döneminde alınmasını istediklerini, ancak kabul edilmediğini söyledi. Özdebir, bugün gelinen noktada tahsilatların, tahakkukların çok düştüğünü, Ocak ayı bütçesinin de 3 milyar TL'lik bir eksiyle kapatıldığını ifade etti.

Bu çerçevede kısa çalışma ödeneğine de değişen Özdebir, Eylül ayında bu düzenlemenin hem parasal miktarının artırılması hem de süresinin 3 aydan 6 aya çıkarılması için ekonomi yönetimine teklif götürdüklerini ancak bu düzenlemenin de içinde yer aldığı paketin ancak dün Meclis Genel Kuruluna geldiğini söyledi.

Özdebir, kısa çalışma ödeneğinin işletmeye yapılan bir destek değil, çalışanlara yapılan bir sosyal destek olduğu dikkate alınarak SSK borçlarıyla ilişkilendirilmeden uygulanması gerektiğini belirtti. Özdebir "3 milyon civarında kayıtlı işsiz sayısının önümüzdeki dönemde daha da artması bekleniyor. Sosyal bir takım olaylara sebebiyet vermemek için hem işletmelerimizi hem çalışanlarımızı mağdur etmemek için buna dikkat etmek gerekiyor." dedi.

Krizden çıkış için Türkiye'nin avantajlı olduğu durumları, alanları harekete geçirmek gerektiğini de belirten Özdebir, "Toplam iş hacmimiz içinde yüzde 91'ini iç talep, yüzde 9'unu da ihracat oluşturmakta. İhracatı kontrol edebilme imkanımız olmadığına göre iç talebimizi canlı tutabilirsek işlerimizin bir önceki yıla göre yüzde 90'ını yapabilme imkanımızın olduğu teorik olarak hala gözükmekte. Genç ve dinamik nüfusa sahip Türkiye'nin bu ufak dürtülerle talebi canlandırması mümkündür. Bunun sadece para politikalarıyla değil, maliye politikalarıyla da desteklenmesi lazım." diye konuştu.



■ 11 Şubat 2009

## ASO Başkanı Özdebir Beyaz Koza Engellere Çözüm Derneği'nin Düzenlediği Sempozyuma Katıldı



ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Türkiye Özürlüler Eğitim Vakfı ile Beyaz Koza Engellere Çözüm Derneği'nin işbirliği ile 11 Şubat 2009 tarihinde TOBB-ETÜ'de düzenlediği "Özürlüler Kanununun Etkileri-Eğitim-İstihdam-Toplumsal Yaşama Katılım" konulu sempozyumuna konuşmacı olarak katıldı.

İşverenlerin özürlü istihdamına ilişkin sorun ve talepleri hakkında bilgi veren Özdebir, özürlülerin toplum içinde üretken, kendi ayakları üzerinde durabilen bireyler haline getirilebilmesi için yeni fırsatların oluşturulması gerektiğini vurguladı.

## ASO Başkanı Özdebir WIN Fuarı'nın Açılışını Yaptı

■ 5 Şubat 2009



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, İstanbul'da düzenlenen World of Industry (WIN 09) Fuarı'nın 5 Şubat 2009 tarihinde düzenlenen açılış törenine katıldı.



26 Şubat 2009

## Nurettin Özdebir OSEP Öğrencileri İle Bir Araya Geldi



ASO Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Özdebir, 26 Şubat 2009 tarihinde Erkunt Eğitim Merkezi'ne giderek Okul Sanayi Eğitim Programları (OSEP) kapsamında eğitim alan öğrencilerle bir araya geldi.

Eğitim sürecine ilişkin bilgi alan Özdebir, uygulamaları ve öğrencilerin projelerini yerinde izledi. Öğrencilerle gerçekleştirdiği sohbette sanayide yaşanan kalifiye işgücü sorununa değinen Özdebir, OSEP'in, eğitim alan öğrencileri sanayideki istihdam açığını kapatmak için desteklediğini ve iş kolları için hazırladığını dile getirdi.

## Özdebir IL'MIO Markasının Açılışını Yaptı

7 Şubat 2009



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, 7 Şubat 2009 tarihinde ASO Meclis Üyelerinden Faik Güngör'ün Balgat'ta bulunan SEÇİL Giyim fabrikasında, IL'MIO markasının sezon açılış törenine katıldı.



**BAHADIR**  
İNŞAAT

"Sağlamlık,  
Kalite,  
Estetik  
ve Hız"

Alışveriş Merkezleri

Ofis ve Ticaret Merkezleri

Otel ve Tatilköyleri

Toplu Konutlar

Lojistik Depolama Alanları

Fabrika Binaları

Restorasyon ve Renovasyon Projeleri

Her Türü Bina İnşaatı



**Bahadır İnşaat Mühendislik Taahhüt ve Ticaret A.Ş**

Organize Sanayi Bölgesi 2 Cad No 23 34775 Y. Dudullu-Ümraniye/İSTANBUL

Tel. +9 0 216 499 36 40(pbx) Fax. +9 0 216 499 36 44

Web www.bimcompany.com E mail: info@bimcompany.com



# hayatın gizini kendi derinliğinde harmanlayan tiyatro

“Tiyatro sanatçıları; sizleri çok takdir ederim. Devrimimizde sizin de önemli hizmetleriniz vardı. Sizin yurda en büyük hizmetiniz, Anadolu’muzu baştanbaşa dolaşıp, halkımıza sanatın ne olduğunu anlatmanız olacaktır.”

Mustafa Kemal ATATÜRK

“Hayat bir oyun sahnesidir.” kim bilir kaç kez kullanılmış bir klişedir. Oysa asıl tiyatro sahnesi hayatın tüm noktalarına, ruhuna dokunan bir alandır. Toplumsal hayatın dinamiklerine derinden yön veren sanatın dallarından olan tiyatronun kökeninde, ilkel insanın doğa olaylarını kendi beden hareketleriyle temsil etme çabaları vardır. Fakat zamanla tiyatro toplumun inançları, ahlaki değerleri ve beklentileri ile birlikte işlev kazanmış, toplumu eğitmenin araçlarından biri olarak anılmaya başlamıştır. Sadece bir eğitim aracı olarak kabul etmek kuşkusuz tiyatroya yapılacak bir haksızlık olur. Sanatsal etkinliği ve izleyenle arasında açtığı iletişim kanallarıyla tiyatro, sanatın tüm dallarından ayrılır.

Ülkemizde de tiyatro, dini ritüellerden ve şaman törenlerinden günümüz modern tiyatrosuna uzanan bir seyir izler. Geleneksel Türk tiyatrosu Meddah, Karagöz, Ortaoyunu gibi örneklerle birlikte modern tiyatronun yanında yerini alır.

Cumhuriyet dönemi ile birlikte batı modelini benimseyen tiyatrodaki kurumsallaşma ve özellikle de oyun yazarlığı alanlarında önemli adımlar atılmıştır. Bu yaklaşımlar beraberinde sahnelenen oyunların konu yelpazesi için geniş açılımlar da getirdi. Dolayısıyla tiyatro izleyenlerin sayısı da bu

açılımlara paralel olarak artış gösterdi. Dünyaya tiyatrosundan seçilen oyunlar sahneye konulurken ülkenin kendi dinamikleri de tiyatro için konu oldu.

Türk tiyatrosu önceleri usta-çırak ilişkisi ile daha sonra ise konservatuarlar aracılığı ile kendi oyuncu kadrosunu yetiştirdi. Hem yurtiçinde hem de yurtdışında ses getiren işlere imza atıldı ve bir dönem Türk tiyatrosu altın çağını yaşadı. Her ne kadar nüfusla kıyaslandığında tiyatro izleyenlerin sayısı düşük olsa da Türkiye’de tiyatro kültürü yerleşmeye başladı. Fakat hem işlenen konu itibari ile hem de seyirci sayısı ile ülkenin sosyo-kültürel yapısından bağımsız olmayan tiyatro, toplumu dönüştüren olaylardan kendi payına düşenle karşı karşıya kaldı. Tüm dünyada eğitim seviyesi, gelir seviyesi ve tiyatro arasında doğru orantı olduğu kabul edilir ve bu noktadan baktığımızda Türkiye nüfusunun özellikle eğitim seviyesi, tiyatronun karşı karşıya kaldığı düşüşü açıklamak için önemli ipuçları verir. Bunun yanı sıra sinema da tiyatronun geri planda kalmasına neden olan bir etken olarak kabul görür. Teknoloji destekli görsellik sinemayı ve sinema için ayrılan bütçeyi yukarı taşıyarak, tiyatro varoluşsal olarak bu durumun ortaya koyduğu sancılı yaşar. Bu durum sadece Türkiye’de değil tüm dünyada böyledir. Tüketime dayanan sosyal bir yapıda

genelde sanatın ve özelde tiyatronun her gün kan kaybetmesi sadece sanatçıları değil toplumun her kesimini yakından ilgilendirir. Çünkü insan doğası için sanat, nefes alma alanları açan, daha duyarlı toplumlar yaratan ve kaliteli yaşamın kapılarını açan bir alandır. Tiyatro ise bu alanın en elzem yapı taşı olarak kabul edilir.

Devlet tiyatroları ve özel tiyatrolar her sezon sanatçıların büyük emekleriyle perdelelerini açıyor, daha çok izleyiciye ulaşabilmek için yoğun bir emek sarfediliyor. Peki bizler bir sezonda kaç oyun sahnelendiğini biliyor muyuz? Bırakın deneysel oyunları dünya klasikleri arasına girmiş eserleri sahnede hiç izledik mi? Kaçımız haftanın sadece 1 gününde tiyatroya gidiyoruz? Ayakta durmaya çalışan tiyatrolarımıza gerektiği gibi destek olabiliyor muyuz? Bu sorulara vereceğimiz cevaplar, sanatsal etkinliklere olan ilgimize ve toplumsal yaşantımızın öne çıkan unsurlarına dair ipuçları verecektir.

Millet, ulus gibi kavramlar tanımlanırken kullanılan ortak paydalardan biri de kültürdür. Kültürel mirasımıza sahip çıkmanın yollarının başında ise tiyatroyu ve sanatçıları yalnız bırakmamak gelir. Dilimize, değerlerimize ve tarihimize vurgu yapan, her fırsatta bu değerlerin altını çizen sanatçıları bundan daha fazlasını hak ediyor.

“Sanatkar, toplumda uzun uğraş ve çabalardan sonra alnında ışığı ilk hisseden insandır.”

Mustafa Kemal ATATÜRK





## Devlet Tiyatrosu'nun Usta Sanatçısı Maral Üner "Hüzzam" ile Geri Döndü

Usta oyuncu Maral Üner'in 12 yıl aralıksız sahnellediği "Hüzzam" adlı oyun yeniden tiyatro severlerle buluştu. Güner Sümer'in tek kadın oyuncu için yazdığı "Hüzzam" ilk kez 1984-85 sezonunda olmak üzere Olcay Poyraz'ın rejisi ve tiyatro sanatçısı Üner'in başarısıyla 12 yıl boyunca sahnelendi. Hüzzam'ın dekor tasarımını Ethem Özboru, kostüm tasarımını Yıldız Köse, ışık tasarımını Mehmet Yaşayan; seslendirmeleri ise Kaya Akarsu, Yıldız Akıncı, Ayşe Akıncı, Orhan Aral, Mehmet Atay, İstemi Betil, Muammer Çipa, Nursim Demir, Erdoğan Göze, Değer İmsel, Erol Kardeseci, Gönül Orbey, Nihal Türkmen, Baykal Saran ve Günaydın Yaltrak yapıyor.

Oyunda, 50'li yaşlarında olan Mahpeyker'in yalıda başlayıp bir holdingin santral memureliğine kadar uzanan yaşam öyküsü anlatılıyor. Mahpeyker, paşa dedesinin yalısında geçen çocukluk ve ilk gençlik yıllarından sonra yanlış bir evlilik yapmış, çocukları ve kocası tarafından malvarlığının tüketilmesi ile zor durumda kalmış eski bir İstanbul soylusudur. Seyirci Mahpeyker'le santral memureliği yaptığı ve dededen kalma ipotekli yalıtı yitirme tehlikesiyle karşı karşıya olduğu konumda tanışır. Oyun bu noktadan sonra Mahpeyker'in bilmediği bir dünyadaki yaşam savaşını ince bir duyarlılıkla anlatır.

Oyunu kaleme alan Güner Sümer 1960 yılında öğrenim gördüğü Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni bırakarak Paris'e gider ve Charles Dulin'de tiyatro eğitimi alır. 1962 yılında Arena Tiyatrosu'nda profesyonel sanat yaşamına atılan Güner Sümer, oyun yazarlığının yanı sıra oyuncu ve yönetmen olarak da çalışır. İstanbul Sanat Tiyatrosu'nun kuruculuğunu üstlenen ve 1977 yılında kaybettiğimiz sanatçımız, Türk edebiyatının önde gelen isimlerinden Adalet Ağaoğlu'nun da kardeşidir.

## maral üner ile “hüzzam” hakkında...

Türk tiyatrosunun ve sorunlarının tartışıldığı bugünlerde biz de sayfalarımızda tiyatroya ve Türk tiyatrosunun duayenlerinden Maral Üner'e yer vermek istedik.

Usta oyuncu ile ilk kez 1984-1985 sezonunda sahnelediği ve bugün yeniden sahneye koyduğu Hüzzam adlı oyunu, tiyatro seyircisini ve prensiplerini konuştuk. Üner'in Türk tiyatrosu ve Türkçe için sergilediği duyarlılığın altını hem tiyatro severler için hem de genç kuşak oyuncular için çizmek istedik...



‘ Yaşayan bir sanatçıya dur demek öl demektir. ’

**12 yıl boyunca 550 kez perde diyen “Hüzzam” ile yıllar sonra sahnelere geri dönüşünüz nasıl oldu? Sizi kim, nasıl ikna etti?**

Emekli olunca –her ne kadar sanatçılarda emeklilik olmasa da- emeklilik hakkımdan vazgeçip tiyatroya geri dönmemi istediler. Daha önce elde ettiğim haklarımdan vazgeçmek istemedim fakat sonra kanunlar yumuşadı, bir şeyler değişti demek ki... Ancak sonrasında annemin rahatsızlığı nedeni ile çalışmak istemedim. Film ve dizi teklifleri geldi, geri çevirdim. Ankara’da bir dizi olursa oynayabileceğimi ilettim ancak olmadı.

Yazın sonuna doğru Serhat Nalbantoğlu’ndan bir telefon aldım ve kendisi bana Hüzzam’ı oynamamı teklif etti. Bu teklife çok heyecanlandım. Sonrasında hemen Ankara’ya döndüm ve tiyatroya geldim. Oyunda kullanılan, Hüzzam’a ait ne varsa bulunmuş, her şey hazır. Hem şaşırdım hem de çok sevindim. Sahneye çıktım, provalara başladık. Provalarda beni gördükleri zaman Ali Akyüz “Tamam gelirim” dedi. Bir tek

elbisemi yeniden yapmak zorunda kaldık. Benzeri bir kumaş bulabildim, terzi buldum diktirdim. Böyle başladık. Kısacası, yaşayan bir sanatçıya dur demek öl demektir.

**Yıllar sonra sahneye ilk çıktığınızda seyirciyle ilk göz göze geldiğinizde ne hissettiniz?**

Seyirci benim gözümünden hiç gitmemişti ki yeniden gelmiş olsun. Bu seyirci bana, ben bu seyirciye alıştım sanki. Ayakta alkışlıyorlar, bazen ben karşılıklı konuşmak için bir şeyler söylüyorum hemen oturuyorlar. Çıt çıkarmıyorlar. Mesela gülünecek yer var... Ancak tabii birden fazla izleyenler, gelenler var. Halbuki tiyatro aynı zamanda deşarj olma yeridir. Ne bakımdan? Güleceğimiz zaman gülmeliyiz, ağlayacağımız zaman kendimizi tutmamalıyız; ağlamalıyız ki gülmeye yer açılsın. Trajedilerin çıkış nedenleri de budur. Bunu ben söylemiyorum, tiyatro adamları söylüyor. Evet, sıkılmamalı. Ben bu oyunu ilk oynadığım zaman -12 yıl boyunca oynamıştım- erkekler duygularını gizlemeyip ağlardı. Günümüz





**‘Bazen bir oyunda hiç sözü olmaz oyuncunun, ne kadar zor bir roldür. Bu durumlarda bir mimik, bir şarkı çok şey ifade eder.’**

tiyatro severlerinde kendini sıkma, kendini tutma ve bastırma gözlemliyorum.

**Sizce tiyatro seyircisi değişti mi şimdi? Eskiye nazaran bir fark görüyor musunuz?**

Tiyatroda şapkalı oturacak kadar görgüsüz kimse kalmadı. Ancak şöyle bir şey de var; en önde oturuyorsan, oda tiyatrosu gibi bir yerdeysen ayak ayaküstüne atarken dikkat edeceksin. Mesela dün akşam bir hanım seyirci vardı, ikinci koltukta oturuyordu. Baştan itibaren canımı sıkı biraz. Ben tabii seyirciyi görüyorum. Oyunun sonuna doğru herkes alkışlıyor; ikinci koltukta oturan hanım “Çok güzeldi.” dedi, “Emin misiniz?” dedim ona. Meğer beşinci gelişmiş bu hanımın. Demek ki kendisi ile özdeşleştirdiği bazı yerler var. O zaman içim kötü oldu, beşinci kere geliyorsa nasıl bir eşleştirme yapıyor bilemedim. İnşallah kendisine iyi geliyordur.

***Hüzzam’da Mahpeyker’in hayatının geçtiği dönemlere ait detayları da kullanıyor-sunuz...***

Evet... Bir kere telefon aletine bakacaksınız, bu size hangi yılda geçtiğine dair ipu-

cu verir. 67 vilayet olduğu ifade ediliyor ve Boğaziçi’nden bahsediyor. Altından boynuz diyorlar, halbuki şimdi orası temizlenmiş ve Haliç olarak anılıyor.

**Oyun, adını Türk Sanat Musi-kisi’ndeki Hüzzam makamından mı alıyor?**

Evet Hüzzam... Bazen bir oyunda hiç sözü olmaz oyuncunun, ne kadar zor bir roldür. Bu durumlarda bir mimik, bir şarkı çok şey ifade eder. O şarkıyı ben seçtim çünkü Mahpeyker’e çok uygundu.

***Hüzzam oyunuyla “Yaşam Boyu Başarı Ödülü”nü aldınız...***

Üç ödül aldım. Bir tanesi Sanat Kurumu’nun ödülü, bir diğeri Dilligil ödülü. Bir de Sayın Namık Kemal Zeybek döneminde Bakanlık tarafından bir ödüle layık görülmüştüm Kurul tarafından. Bir tane de genel koordinasyonu da bana ait olan, Tomris Çetiner ile birlikte yürüttüğümüz çalışmamız için ödül almıştım. Orada çalışan bütün arkadaşlarımla birlikte ortaya koyduk bu çalışmayı ve bu nedenle ödülü herkesle paylaştık.



### Yurtdışında, nerelerde oynadınız Hüzam'ı?

Hüzam'ı yurtdışında Almanya'da oynadım ve oldukça çok seyirci izlemiş, ses getirmişti.

### Oyunlarınızı başka bir dilde oynadınız mı peki?

Ben Türk sanatçısıyım. Türkiye Cumhuriyeti konservatuvarında, çok değerli hocaların elinde Türk tiyatrosu için yetiştirildim. Benim görevim Türkçeyi yurtdışında da tanıtmak, yani bir oyunu kendi ana dilimde oynayarak yabancı tiyatro severlere seyrettirmek. Türkçenin müziğini göstermek benim görevim. İngilizceye de hakimim, bunun yanı sıra İtalyanca bilirim -yabancı dillere karşı ilgim vardır- ancak kendi dilimde oynamak, kendi dilimi göstermek benim işim. Bu nedenle başka yerde, başka bir dilde hiç oynamadım. Ancak Shakespeare'i İngilizce çalıştım Nurettin Selim ile beraber; İngilizce oynamak için değil, sadece oyunun ve rollerin gerçek ritimlerini almak için.

### Konservatuarda birikimlerinizi paylaşmayı ve eğitimlik yapmayı düşündünüz mü hiç?

Ben düşündüm, bildiklerimi aktarmak istedim ancak böyle bir teklif gelmedi. Çok disiplinli olduğum için konservatuara göre sert bir çizgi izleyeceğim düşünülmüş. Doğru, ben çok disiplinliyimdir, bu işin şakaya gelir tarafı yoktur. Öğretebilmek isterdim bildiklerimi fakat şartlarım da olurdu.

### Nedir şartlarınız?

Emek verdiğim öğrenciyi son sınıfa kadar ben götürmek isterdim. Mezun olanları görmeliyim ama mevcut yapıda 6 ay sonra bir başkası gelip sizin yerinizi alabiliyor. Benimle anlaşma yapılmalı sonuna kadar devam edileceğine dair. O kadar emek verdikten sonra mezunlarımı da görebilmeliyim.

### Genç oyuncular için ne düşünüyorsunuz?

Genç oyuncular için konservatuar çok önemli. İşin teknik kısmı, yani bu işin mutfağı değil de laboratuvarı, gerçekten çocuklara çok şey veriyor. Bazı oyuncular nefes bilmeden, duygu geliştirmeyi bilmeden geliyor ve bunlar da sahneye yansıyor. Mesela matematik, elektrik bunlar tiyatroyla ve sanatın birçok dalı ile çok iç içe.

### Şimdiye kadar sahnede herhangi bir sorun yaşadınız mı?

Bir defasında oyun için önemli bir detay olan ziller çalmadı. Ziller bozulunca suflöz hanım zillerin peşine koştu çünkü sahne amiri geride değilmiş. Ziller çalmayınca baktım oyunum rezil olacak "Yakın ışıkları!" dedim, ışıklar yandı. Seyirciye dedim ki: "Fark ettiğiniz gibi telefonun zilleri bozuldu ama birazdan tamir edecekler. Ara vereyim mi ya da böyle bozuk devam edeyim mi?" "Bekleriz!" dediler. O anda



**“ Ben Türk sanatçısıyım. Türkiye Cumhuriyeti konservatuarında, çok değerli hocaların elinde Türk tiyatrosu için yetiştirildim. Benim görevim Türkçeyi yurtdışında da tanıtmak, yani bir oyunu kendi ana dilimde oynayarak yabancı tiyatro severlere seyrettirmek. ”**

benim için de doğrusu beklemektir. Ziller tamir olana kadar seyirci ile sohbet ettik. Daha doğrusu ben konuştum, şiir okudum. Seyirciden ses çıkmadı, hemen hemen hepsi oturuyor. Bana stand-up gibi bir şey yap dediler. Meddah oynamıştık; ilk hafta çok sıkıntı çektim çünkü Devlet Tiyatrosu'nun böyle bir alışkanlığı yok ama giderek seyirciyi içeri aldık ve ortaya fevkalade güzel bir şey çıktı. Tabii burada Devlet Tiyatrosu'nun kendisine yakışan bir oto kritiği vardır zaten.

#### **Özel tiyatroların farkı ne?**

Devlet tiyatroları ve özel tiyatrolar arasında tabii ki farklılıklar vardır. Özel tiyatrolar devlet tiyatrolarına göre daha yeni oluşumlar; tabii ki onlar da tiyatroya hizmet ediyor ancak devlet tiyatrolarının yıllar içinde oturmuş bir kültürü vardır.

#### **Kalabalık oyun ile tek kişilik, iki kişilik oyun arasında sizin için bir fark var mı?**

Her türlü oyunu severim ama şöyle bir şey var; tek kişilik oyunda disiplin çok önemli. Sahne disiplini açısından benden başka kimse yok. Işıkcısı var, suflör var, aksesuarcısı var. Bunların dışında hiç kimse yok. Ancak bu konuda şanslıyım, hepsi işini çok iyi yapan kişiler. İki kişi olsanız da anlamazsanız çok kötüdür. Benim gittiğim yerde disiplin varsa, insanların birbirlerine ve kendilerine mesleki açıdan saygıları varsa... Budur önemli olan. Oyunun kalabalık olması ya da tek kişilik olması benim için bir şey değiştirmez ancak tabii kalabalık bir kadro ile sergilenen oyunda sahne amirinin işi çok zordur. Çünkü bunların hepsini belli bir ayarda tutmak gerçekten zordur.

#### **Bize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz. Sizin belirtmek istediğiniz başka bir nokta var mı?**

Hiçbir millet, hiçbir devlet tiyatrosuz olmaz. Tekrar söylüyorum; devletin de tiyatrosu olmalıdır Türkçe için. Ben de Ankara Sanayi Odası'nın saygıdeğer Başkanı'na ve tüm ekibinize teşekkürlerimi sunuyorum.



## Şubat 2009 Eğitimleri



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

### **Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi (5-6 Şubat – 12-13 Şubat – 24-25 Şubat 2009)**

Üyelerimiz tarafından yoğun bir şekilde talep edilen, geçtiğimiz yıllarda pek çok kez düzenlenmiş olan, 2009 yılında ilk olarak 13-14 Ocak'ta düzenlenen Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi, 5-6 Şubat, 12-13 Şubat ve 24-25 Şubat 2009 tarihlerinde tekrarlanmıştır. Satış-Pazarlama ve Marka Danışmanı Sayın Cem KÜÇÜKTEPEPINAR tarafından verilen eğitimlerimize 15'er kişi katılmaktadır. Gerek teorik gerek pratik bilgilerin paylaşıldığı, katılımcıların çeşitli çalışmalara aktif olarak katıldığı, film gösterimi ve diğer aktivitelerle desteklenen eğitimlerde özetle şu konular işlenmektedir: 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.

17-18 Mart 2009 eğitiminde tekrar düzenlenecek olan eğitimimiz Nisan ayında da iki farklı tarihte tekrarlanacaktır.

### **Kriz Döneminde İşverenin İş Mevzuatı Açısından Yasal Sorumlulukları Bilgilendirme Semineri (9 Şubat 2009)**

İlki 12 Ocak 2009'da düzenlenen "Kriz Döneminde İşverenin İş Mevzuatı Açısından Yasal Sorumlulukları Bilgilendirme Semineri", görmüş olduğu yoğun ilgi sonucu 9 Şubat 2009 tarihinde tekrarlanmıştır. Odamız Zafer Çağlayan Meclis Salonu'nda 10:00-

12:30 saatlerinde gerçekleştirilen ve Endüstriyel İlişkiler Danışmanı Sayın Sebahattin KORKMAZ tarafından verilen seminerde gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta yaşanmakta olan ekonomik krizin, her alanda olduğu gibi işçi-işveren ilişkilerine olan yansımaları konu alınmıştır. Üyelerimizi, bu konunun yasal boyutu hakkında bilgilendirmek amacıyla iki kez tekrarlanmış olan seminerlerimize toplamda 97 kişi katılmıştır.

### **Eximbank İhracat Finansmanı Aracılık Kredisi Şartları ve Başvuru Süreci Eğitim (26 Şubat 2009)**

Türk Eximbank ile Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (Dünya Bankası) arasında imzalanan İhracat Finansmanı Aracılık Kredisi Anlaşması çerçevesinde; gemi/yat yapımı ve makine imalat sektörlerinde faaliyet gösteren imalatçı-ihracatçı veya ihracata yönelik mal üreten imalatçı vasfını haiz firmaların işletme sermayesi ve sabit sermaye yatırımlarının finansmanı amacıyla yürürlüğe giren kredi programını tanıtılmasına yönelik olarak düzenlenmiş olduğumuz eğitim, Eximbank Özellikli Krediler Daire Başkanı Candan ÖZCAN'ın da iştirak ettiği eğitim, Özellikli Krediler Müdür Yardımcısı H. Egemen KILIÇ ve uzman Esra DOĞAN tarafından verilmiştir. 26 Şubat 2009 Perşembe günü 10:30-12:00 saatleri arasında Odamız "Zafer Çağlayan Meclis Salonu"nda gerçekleştirilen eğitimimize 50 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](mailto:meltem.kaya@aso.org.tr)

[elif.kaya@aso.org.tr](mailto:elif.kaya@aso.org.tr)

Eğitim Sorumlusu: Meltem KAYA



## RESMÎ GAZETE ÖZETLERİ 29.01.2009-24.02.2009)

### 30 Ocak 2009

- Kamu İhale Tebliği (No: 2009/1)

### 31 Ocak 2009

- İthalatta Gözetim Uygulanması Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İthalatta Kota ve Tarife Kontenjanı İdaresi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### 01 Şubat 2009

- Memur ve İşçi Sayısı Beş Yüzden Fazla Olan Kamu ve Özel Sektör Kuruluşları ile Fabrikaların Yapmakla Mükellef Oldukları Spor Tesisleri Hakkında Yönetmeliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik

### 02 Şubat 2009

- Memur ve İşçi Sayısı Beş Yüzden Fazla Olan Kamu ve Özel Sektör Kuruluşları ile Fabrikaların Yapmakla Mükellef Oldukları Spor Tesisleri Hakkında Yönetmeliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik
- Yapı Malzemeleri Yönetmeliği (89/106/EEC) Kapsamında Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği
- Kalite ve Çevre Kurulu İktisadi İşletmesinin Onaylanmış Kuruluş Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğde Değişiklik

Yapılmasına İlişkin Tebliğ (No: YİG-15/2009-02)

### 03 Şubat 2009

- Yurtdışı Müteahhitlik Belgesi Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

### 04 Şubat 2009

- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu Kapsamındaki Yapım İşlerinde Beklenmeyen Fiyat Artışları Nedeniyle Uygulanacak İlave Fiyat Farkı Esaslarının Uygulanmasına İlişkin Tebliğ

### 05 Şubat 2009

- Kayıtdışı Ekonomiyle Mücadele Stratejisi Eylem Planı ile İlgili 2009/3 Sayılı Başbakanlık Genelgesi

### 06 Şubat 2009

- Araştırma ve Geliştirme Projelerinin Desteklenmesinde Uygulanacak Usul ve Esaslara İlişkin Tebliğ (No: 2009/26)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/3)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/4)
- Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri: VIII, No: 54)
- İhraç Ettiği Sermaye Piyasası Araçları Bir Borsada İşlem Görmeyen Ortaklıkların Özel Durumlarının Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri: VIII, No: 57)
- 5627 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu Kapsamında Yapılacak Yetkilendirmeler, Sertifikalandırmalar, Raporlamalar ve Projeler Konusunda Uygulanacak

Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ (No: 2009/2)

### 07 Şubat 2009

- Sağlık Hizmeti Sunan 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu Kapsamındaki İdarelerin Teşhis ve Tedaviye Yönelik Olarak Birbirlerinden Yapacakları Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin Yönetmelik

### 11 Şubat 2009

- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 68)

### 12 Şubat 2009

- Katma Değer Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 112)
- Finansal Araçlar: Sunuma İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 32) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 139)
- Finansal Tabloların Sunuluşuna İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 1) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 140)
- Finansal Araçlar: Açıklamalara İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS 7) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 141)
- Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçmeye İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 39) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 142)
- Türkiye Finansal Raporlama Standartları Yorumları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 143)

- İştiraklerdeki Yatırımlara İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 28) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 144)

- İş Ortaklıklarındaki Paylara İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 31) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 145)

### 13 Şubat 2009

- Tersane, Tekne İmal ve Çekkek Yerlerine İşletme İzni Verilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Tekerlekli Araçlar ve Bu Araçlara Takılan ve/veya Araçlarda Kullanılan Aksam ve Parçalar ile İlgili Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu Teknik Düzenlemelerinin Uygulamaya Konulmasına ve Bazı Tebliğlerin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ (SGM-2009/1)

- Motorlu Araçlar ve Römorkları Tip Onayı Yönetmeliğinin Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: SGM-2009/2)

### 14 Şubat 2009

- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No: 2009/5)

- Kamu Taşınmazlarının Turizm Yatırımlarına Tahsisi Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### 19 Şubat 2009

- Yapı Malzemeleri Yönetmeliği (89/106/EEC) Kapsamında Uygulanacak Teknik Şartnamelerin Yayımlanması Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: YİG/2009-03)

- Çevrenin Korunması Yönünden Kontrol Altında Tutulan Metal Hurdalara İlişkin Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği (No: 2009/23)

### 20 Şubat 2009

- 5811 Sayılı Bazı Varlıkların Milli Ekonomiye Kazandırılması Hakkında Kanuna İlişkin Genel Tebliğ (Seri No: 2)

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin 2009/3 Sayılı Tebliğ'de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ

- Karayolu Taşımacılık Faaliyetleri Mesleki Yeterlilik Eğitimi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Elektromanyetik Uyumluluk Yönetmeliğinde (2004/108/AT) Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Milletlerarası Tahkim Ücret Tarifesi Hakkında Tebliğ

### 22 Şubat 2009

- 60 Seri No.lu Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) ve 1 Seri No.lu Gümrük Genel Tebliğinde (Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirleri) Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

## DUYURULAR

### SANAYİ SİCİL BELGESİ SAHİBİ FİRMALARIN VERECEKLERİ YILLIK İŞLETME CETVELLERİ HK.

Ankara Valiliği Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü'nden alınan bir yazıda; 6948 sayılı Sanayi Sicil Kanunu'nun 5'inci maddesinde; "Sanayi işletmeleri bir senelik faaliyetlerini yıllık işletme cetvellerinde göstermeye ve bu cetvelleri takvim senesi sonundan itibaren 4 ay içerisinde Sanayi

ve Ticaret Bakanlığı (Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüklerine) göndermeye mecburdurlar" denildiğinden bahisle, sanayi sicil belgesi almış firmaların 2008 yılına ait bilgileri içeren yıllık işletme cetvellerini 30 Nisan 2009 tarihi sonuna kadar Müdürlüklerine vermelerinin gerektiği, aksi takdirde Sanayi Sicil Kanunu'nun 9'uncu maddesi gereğince 560 TL idari para cezası uygulanacağı belirtilmektedir.

## ÜLKE BİLGİLERİ

### ROMANYA

Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan alınan bir yazıda, "Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Romanya Hükümeti Arasında Vatandaşlarının Karşılıklı Seyahatlerine İlişkin Anlaşmanın Tadiline İlişkin Protokol"ün 10.12.2007 tarihli ve 2007/12985 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylandığı, anılan Karar'ın 05.01.2008 tarihli ve 26747 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış olduğu ve anılan Protokol'ün 14 Ocak 2009 tarihi itibarıyla yürürlüğe girdiği belirtilmektedir.

Yazıda devamlı, söz konusu Protokolde, diplomatik ve konsolosluk temsilciliklerine atanana (vize muafiyeti) ve söz konusu kişilerin umuma mahsus pasaport hamili aile mensuplarına (1 günde ve harçsız vize verilmesi); resmi heyetlere eşlik eden umuma mahsus pasaport hamili vatandaşlarımıza (1 günde ve harçsız vize verilmesi); ikili anlaşmalar veya AB eğitim programları çerçevesinde eğitim/staj görececek öğrencilere (harçsız, uzun süreli vize ve ikamet tezkeresi verilmesi); görevle atanan okutmanlara, öğretmenlere, din adamlarına, basın mensuplarına ve bunların aile fertlerine (harçsız ve uzun



sürelili vize verilmesi); uluslararası sportif, kültürel ve bilimsel faaliyetlere katılanlara (harçsız ve 2 gün içerisinde vize verilmesi); demiryolu mürettebatına ve ABD, Kanada, Japonya ve Avustralya'da ikamet edenlere yönelik vize kolaylıklarının yer aldığına değinilmektedir.

Ayrıca, akit tarafların birbirlerinin ülkesine düzenli sefer gerçekleştiren gemi ve havayolu mürettebatının önceden belirlenmiş isim listelerine istinaden vizeden muaf tutulması hükmünün Tadil Edici Protokol'de de yer aldığı belirtilmektedir. Diğer taraftan, AB ülkesi veya Schengen vizesi/ikamet tezkeresi hamili veya İsviçre ve Lihtenştayn tarafından düzenlenmiş ikamet tezkeresi hamili vatandaşlarımızın 5 güne kadar transit geçişlerinde vize muafiyeti getirilmesine ilişkin hükmün, Protokol'de vatandaşlarımız lehine yapılan önemli değişikliklerden birini oluşturduğu ifade edilmektedir. (01/19-874)

### AB KOMİSYONU BİLDİRİMİ

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, 7-18 Aralık 2009 tarihlerinde Kopenhag'da gerçekleştirilmesi öngörülen Birleşmiş Milletler İklim değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nin (BMİDÇS) 15. Taraflar Konferansı ve Kyoto Protokolü (KP) 5. Taraflar Toplantısında, KP'nin bağlayıcılığının sona ereceği 2012 yılından sonra geçerli olmak üzere küresel çerçevede kabul edilecek yeni iklim değişikliği anlaşmasına ilişkin olarak, Avrupa Birliği'nin (AB) izleyeceği ortak müzakereler pozisyonunun belirlemesine katkı sağlamak amacıyla, AB Komisyonu tarafından 28 Ocak 2009 tarihinde kabul edilen ve Komisyon'un AB üye ülkeleri-

ne önerilerini içeren ve Dışişleri Bakanlığı'nın AB Daimi Temsilciliğimizden aldığı "Towards a comprehensive climate change agreement in Copenhagen" başlıklı Bildirim ile Bildirim'de yer alan hususlar hakkında soru-cevap şeklinde hazırlanan bilgi notunun metinleri ve Yönetici Özeti'nin Türkçe çevirisi ile bildirimde kaydedilen hususlara ilişkin özet not Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilir. (01/29-1128)

### KAZAKİSTAN

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, Dışişleri Bakanlığı'ndan alınan bir yazıya atfen; Kazakistan'da turizm alanında başlatılan projeler ile ülke hakkında tanıtıcı not Odamıza gönderilmiştir. Söz konusu bilgi notu Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilmektedir. (01/29-782)

### FUARLAR

- Lineapelle Moda Fuarı  
15-17 Nisan 2009  
Bolonya  
Detaylı bilgi: Lineapelle S.p.a  
Tel: +39 02 8807711  
Web: [www.lineapelle-fair.it](http://www.lineapelle-fair.it)
- Salone Internazionale del Mobile Mobilya Fuarı  
22-27 Nisan 2009  
Rho-Però Milano  
Detaylı bilgi: Cosmit S.p.a  
Tel: +39 02 725941  
Web: [www.cosmit.it](http://www.cosmit.it)
- Euroluce Aydınlatma Fuarı  
22-27 Nisan 2009  
Rho-Però Milano  
Detaylı bilgi: Cosmit S.p.a  
Tel: +39 02 725941  
Web: [www.cosmit.it](http://www.cosmit.it)

- Termoidraulica Clima Isıtma ve Soğutma Fuarı  
01-04 Nisan 2009  
Padova  
Detaylı bilgi: PadovaFiere S.p.a  
Tel: +39 049 840111  
Web: [www.padovafiire.it](http://www.padovafiire.it)
- IMB 2009 World of Textile Processing  
21-24 Nisan 2009  
Köln ALMANYA  
Detaylı bilgi: Koelnmesse  
Tel: 0216 385 66 33  
Faks: 0216 385 74 00  
E-mail: [info@tezulas-fuar.com](mailto:info@tezulas-fuar.com)
- RESALE 2009  
22-24 Nisan 2009  
Karlsruhe ALMANYA  
Detaylı bilgi: Hess GmbH  
Tel: +49 07244 70 75 - 0  
Faks: +49 07244 70 75 - 50  
E-mail: [info@resale-germany.com](mailto:info@resale-germany.com)  
Web: [www.resale-germany.com](http://www.resale-germany.com)
- IPAF Uluslararası Plastik & Ambalaj Teknolojileri ve Ürünleri Fuarı  
30 Nisan-03 Mayıs 2009  
İzmir Kültürpark  
Detaylı bilgi: Yağmur Fuarcılık  
Tel: 0212 272 4560  
Web: [www.ipaffuarlari.com](http://www.ipaffuarlari.com)
- Deri Fuarı  
04 - 07 Mayıs 2009  
Khartoum - SUDAN  
Detaylı bilgi: Sudanese Chamber of Industries Association  
Tel: +249 183 471717  
Faks: +249 183 4711720  
Web: [www.miasudan.com](http://www.miasudan.com)  
E-posta: [info@miasudan.com](mailto:info@miasudan.com)

**ASO MART FAALİYETLERİ**

- Almanya Federal Cumhuriyeti Büyükelçiliği Ticaret Müsteşarı Dr. LANG, Odamızı ziyaret etti. Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin ÖZDEBİR ve Genel Sekreter Vekili Ahmet Münir YAŞAR'ın katıldığı ziyaret sırasında, 2009 yılında gerçekleştirmeyi düşündükleri "Alman Ekonomi Günü" organizasyonunu Odamız işbirliğinde gerçekleştirme taleplerini iletiler.
- ENPRO Mühendislik Müşavirlik Taahhüt Dış Tic. Ltd. Şti.'nin Yeni Hizmet Binası Açılışı Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR tarafından gerçekleştirildi.
- Genç Liderler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Emrah ORKUN ve Yönetim Kurulu üyeleri Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR'i ziyaret ettiler.
- Erkek Teknik Eğitim Genel Müdürü Hüseyin ACIR, Odamızı ziyaret etti.
- Samsun Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Salih Zeki MİROĞLU ve Genel Sekreteri Süleyman KARABÜK, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR'i ziyaret etti.
- Devlet Bakanı ve Başmüzakereci Egemen BAĞIŞ'ın himayelerinde düzenlenen AB Sürecinde Sivil Toplumla Diyalog Toplantısı'na Odamız Yönetim Kurulu Üyesi Fahrettin KÜRKLÜ iştirak etti. AB üyelik sürecine katkıda bulunabilecek sivil toplum örgütleri temsilcileriyle MEB Şura Salonunda gerçekleştirilen toplantıda, Devlet Bakanı ve Başmüzakereci Egemen BAĞIŞ, AB Genel Sekreteri Oğuz DEMİR-ALP, TÜSİAD Başkanı Arzuhan DOĞAN YALÇINDAĞ, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı Rifat HİSARCIKLIOĞLU, Avrupa Komisyonu Türkiye Delegas-

yonu Siyaset ve Basın Bölümü Müsteşarı Diego MELLADO'nun açılış konuşmalarının ardından sivil toplum kuruluşlarına söz verildi.

- İvedik OSB Başkanı Hasan GÜLTEKİN ve Yönetim Kurulu üyeleri, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR'i ziyaret ettiler.
- İşverenlerin Çalışanlarına Mesleki Eğitim Aldırma Zorunluluğu Bilgilendirme Semineri düzenlendi. İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında 5763 No'lu Kanunun uygulanış şekli ve işverenlere getirdiği yükümlülükler hakkında pek çok soru gelmesi sebebiyle, üyelerimizi bilgilendirmek amacıyla 11 Mart 2009 Çarşamba günü 14:00-16:30 saatleri arasında Odamız Zafer Çağlayan Meclis Salonunda, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı yetkililerinin katıldığı İşverenlerin Çalışanlarına Mesleki Eğitim Aldırma Zorunluluğu Bilgilendirme Semineri düzenlendi, seminere 136 kişi katıldı.
- ASO I. Organize Sanayi Bölgesi Otomasyon Teknolojileri Eğitim ve Uygulama Merkezi Yönetim Kurulu Toplantısına, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR iştirak etti. Toplantının açılışında, Mesleki Yeterlilik Kurumu Başkanı Bayram AKBAŞ Kurum hakkında bir sunum yaptı. Daha sonra mevcut durum ile ilgili genel bir değerlendirme yapılarak, yeni imzalanan Protokol kapsamında görev dağılımı yapıldı ve 2009 yılı bütçesi görüşüldü.
- OSTİM Yönetim Kurulu Başkanı Orhan AYDIN ve Yönetim Kurulu üyeleri, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR'i ziyaret ettiler.
- ANGIAD Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz GÜRCÜM ve Yönetim Kurulu üyeleri, Yönetim Kurulu

Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR'i ziyaret ettiler.

- TAÇED (Tüm Anadolu Çalışan ve Emekliler Birliği) Yönetim Kurulu Başkanı Hacı KAYAER ve Yönetim Kurulu üyeleri, Yönetim Kurulu Başkanımız Nurettin ÖZDEBİR'i ziyaret ettiler.
- Yoğun ilgi gören Satış ve Pazarlama Teknikleri Eğitimi'nin beşincisi 17-18 Mart 2009 tarihlerinde gerçekleştirildi. Satış ve Pazarlama Danışmanı Cem KÜÇÜKTEPEPINAR tarafından verilen eğitime 12 kişi katıldı.
- İki 11 Mart 2009'da düzenlenen "İşverenlerin Çalışanlarına Mesleki Eğitim Aldırma Zorunluluğu Bilgilendirme Semineri", görmüş olduğu yoğun ilgi sebebiyle 19 Mart 2009 tarihinde ikinci kez gerçekleştirildi. Odamız Zafer Çağlayan Meclis Salonunda gerçekleştirilen seminere 130 kişi katıldı. Böylece Odamızca son bir ayda düzenlenen eğitim ve seminere 340 kişi iştirak etti.

**RESMÎ GAZETE ÖZETLERİ  
(24.02.2009-17.03.2009)****25.02.2009**

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/5)
- Enerji Kaynaklarının ve Enerjinin Kullanımında Verimliliğinin Artırılmasına Dair Yönetmeliğin 7'nci Maddesine Göre Yetki Belgesi ve Sertifika Bedellerinin Yetkilendirilmiş Kurumlara Ödenecek Bölümü Hakkında Tebliğ (Sıra No: 2009/3)

**27.02.2009**

- Yapı, Tesis ve Onarım İşleri İhalelerinde Kullanılan Mühahhitlik Karneleri ve İş Bitirme Belgelerinin 2009 Yılına Ait Değerlendirme Katsayıları Hakkında Tebliğ

- Bedelsiz İhracata İlişkin İhracat 2008/12 Sayılı Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2009/02)

#### 28.02.2009

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/6)  
- 5838 Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun

#### 04.03.2009

- Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği  
- Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliği  
- Mal Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği  
- Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği  
- Çerçeve Anlaşma İhaleleri Uygulama Yönetmeliği  
- Yapım İşleri Muayene ve Kabul Yönetmeliği

#### 05.03.2009

- Gümrük Genel Tebliği (İhracat) (Seri No: 1)

#### 06.03.2009

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2009/7)

#### 09.03.2009

- Tarımsal Ürünlerde İhracat İadesi Yardımlarına İlişkin Tebliğ (No: 2009/1)

#### 10.03.2009

- 2009-14764 Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar

#### 11.03.2009

- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (Hariçte İşleme-Geçici Çıkış-Geri Gelen Eşya) (Seri No: 4)

#### 16.03.2009

- 2009/14802 Bazı Mallara Uygulanacak Katma Değer Vergisi ile Özel Tüketim Vergisi Oranlarının Belirlenmesine İlişkin Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar

#### 17.03.2009

- Anonim ve Limited Şirketlerin Kuruluş ve Ana Sözleşme Değişikliği İşlemlerine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İç Ticaret: 2009/1)

### DUYURULAR

#### SOY KRİTER VE GÖSTERGELERİ HAKKINDA

Çevre ve Orman Bakanlığı'ndan alınan bir yazıda; 1997 yılında Rio'da yapılan ormancılığın öncelikli konu olarak ele alındığı zirvede, Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi Gündem 21, iklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmeli ve Uluslararası Ormancılık Prensiplerinin kabul edildiği ve bunların uygulanmasına ilişkin birçok karar alındığı belirtilmektedir. Konu ile ilgili adı geçen Bakanlığın Orman Genel Müdürlükleri taşra teşkilatlarınca 2009 yılı içinde uygulama birimi düzeyinde (Orman İşletme Müdürlüğü) Sürdürülebilir Orman Yönetimi (SOY) Kriter ve Gösterge setinin geliştirilmesi için il düzeyinde yapılacak çalıştaylara ilişkin yazı ve eki Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilir. (01/03-1241)

#### FİKİR VE SANAT ESERLERİNİN TESPİT EDİLDİĞİ MATERYALLERİN DOLUM, ÇOĞALTIM VE SATIŞINI YAPAN VEYA YAYAN İŞLETMELERİN SERTİFİKALANDIRILMASINA İLİŞKİN USUL VE ESAS-

#### LAR HAKKINDA YÖNETMELİK

Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (İl Denetim Komisyonu Başkanlığı)'ndan alınan bir yazıda; 18.04.2005 tarih ve 25790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren; "Fikir ve Sanat Eserlerinin Tespit Edildiği Materyallerin Dolum, Çoğaltım ve Satışını Yapan veya Yayan İşletmelerin Sertifikalandırılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" in değişik 5. maddesine göre faaliyet gösteren yerlerin, 01.06.2008 tarihi mesai bitimine kadar Sertifika almak zorunda oldukları vurgulanmaktadır.

Aynı Yönetmeliğin değişik 12. maddesi gereğince de sertifika alınması zorunlu yerlerin sertifikası almadıklarının denetiminin illerde mülki idare amirleri tarafından oluşturulacak bir komisyon marifetiyle, dolum tesislerinin denetiminin ise Bakanlık tarafından yapılacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca, denetimler sonucu, alınması zorunlu sertifikaları almaksızın faaliyet gösterdiği tespit edilenlere, mülki idare amirlerince, 5846 sayılı Kanunun 5728 sayılı Kanunla değişik ek 10'ncu maddesinin 1. fıkrasının (2) numaralı bendinde öngörülen idari para cezası verilir: Para cezasının ödenmiş olması sertifika alınmasına ilişkin yükümlülüğü kaldırmaz denilmektedir.

Söz konusu Yönetmeliğin 12. maddesinde sertifika alınması zorunlu yerlerin sertifikası almadıklarının denetiminin ve 5846 sayılı Kanunun 5728 sayılı Kanunla değişik ek 10'ncu maddesine göre idari para cezası uygulamasının 01.06.2008 tarihi mesai bitimi itibarıyla, Valilik Makamının 03.06.2008 tarih ve 4612 sayılı onayı ile Korsanla Mücadele Ankara İl Denetim Ko-



misyonuna verildiği belirtilmiştir.

1- "Sertifika Yönetmeliği"nin yürürlüğe girdiği 18.04.2005 tarihinden itibaren yapılan duyurular neticesinde, Ankara ili merkez ve ilçelerinde 5846 sayılı FSEK'e göre faaliyette bulunan işyerlerinden 2200 işyerinin Sertifika aldığı,

2- Bu nedenle; Denetim Komisyonunun yapacağı denetimlerle Sertifika almadıkları tespit edilenlere doğrudan İDARİ PARA CEZASI kesileceği ifade edilmiştir.

Bu nedenle; Ankara Valiliği İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (İl Denetim Komisyonu Başkanlığı)'nın yazısı çerçevesinde; **5846 sayılı FSEK'e göre faaliyet gösteren işyerlerinden sertifika almayanların biran önce aşağıda açık adresi yazılı Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden SERTİFİKA almaları** gerekmekte olup, aksi takdirde bu işyerlerine idari para cezası uygulanacaktır.

**Başvuru ve Detaylı Bilgi İçin; ANKARA İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ**

Anafartalar Cad. No:67 Ulus  
06250 ANKARA

Telefon: 0312 310 04 02-  
0312 310 87 87

Faks:0312 310 03 42

e-posta:[ankarakulturveturizm@mynet.com](mailto:ankarakulturveturizm@mynet.com)

## ÜLKE BİLGİLERİ

### ÇİN HALK CUMHURİYETİ

T.C. Pekin Büyükelçiliği, Ticaret Müşavirliği'nden alınan bir yazıda, son dönemde, ülkemiz ile Çin Halk Cumhuriyeti arasında artan ticari ilişkilerle beraber, firmalarımızın Çinli muhatapları ile kurmuş oldukları ticari ilişkilerde artan sayıda sorunun anılan Müşavirliğimize intikal etmekte olduğu bildirilerek, so-

runların temelinde firmalar arasında gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek ticari işleme ilişkin gerekli hususları içeren hukuki belgenin düzenlenmemiş ve ticari pratikler çerçevesinde sonuçlandırılmamış olmasının yattığı ifade edilmektedir.

Yazıda devamla, anılan Müşavirliğimiz tarafından, belirli bir süredir anılan Müşavirliğimiz ile işbirliği halinde çalışan ve ülkemiz firmalarına etkin bir şekilde danışmanlık hizmeti sağlayan hukuk firmalarına bir sözleşme örneği hazırlatıldığı ve firmalarımızın Çinli muhatapları ile yapacakları ticari işlemlerde, bir örneğinin de dikkate alınmasında büyük yarar görüldüğü belirtilmektedir.

Sözleşme örneği ile Bilgi Notu, [www.musavirlikler.gov.tr](http://www.musavirlikler.gov.tr), T.C. Pekin Büyükelçiliği Ticaret Müşavirliği internet sitesinde yer almaktadır. (01/03-1238)

### LİBYA'DA İTHALAT HARCİ ARTIŞI

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, Libya'nın ithal edilen tüm mallara %4 olarak uygulamakta olduğu ithalat hizmet harcını, 15 Şubat 2009 itibarıyla %10'a yükselttiği bildirilmektedir. Konuya ilişkin Libya Genel Halk Komitesi kararının İngilizce ve Türkçe çevirileri Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilir. (01/03-1241)

### TÜRKMENİSTAN AŞKAABAT'TA DÜZENLENMESİ ÖNGÖRÜLEN ENERJİ KONFERANSI

Taşkent'teki Türkmenistan Büyükelçiliği'nden alınan bilgiye göre, 23-24 Nisan 2009 tarihlerinde Aşkabat'ta, "Secure and Stable Transit of Energy Resources and Its Importance for Pro-

vision of Steady Development and Cooperation" başlıklı enerji kaynaklarının dünya piyasalarına iletilmesi konularının tartışılacağı bir konferans düzenleneceği, konferansa petrol ve gaz alanlarında faaliyet gösteren iş çevrelerinin de katılımının beklendiği belirtilmektedir.

Konuya ilişkin Aşkaabat Büyükelçiliğimiz ile yapılan görüşme neticesinde, Büyükelçiliğimizce ilgili Türkmen Bakanlığı'ndan temin edilen bilgilere atfen, söz konusu konferans ile ilgilenenlerin başvurularını aşağıda irtibat bilgileri verilen, Türkmenistan Petrol Doğalgaz Sanayi ve Mineral Kaynaklar Bakanlığına, pasaport fotokopileri ile birlikte bir dilekçe ile en kısa sürede başvurmaları gerektiği öğrenilmiştir. Ayrıca, ilgili Türkmen Bakanlığınca vize alınmasında yardımcı olunacağı, rezervasyon ve tüm masrafların ise katılımcılara ait olduğu ifade edilmektedir. Anılan Büyükelçiliğimizce adı geçen Türkmen Bakanlığında alınan Konferansa ilişkin bilgiler Odamız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00 / 1212) temin edilebilmektedir. (01/03-1596)

İrtibat Bilgileri: Türkmenistan Petrol Doğalgaz Sanayi ve Mineral Kaynaklar Bakanlığı (Nebitgaz Senagatı we Mineral Serişdeler Ministrırlığı) Tel: 99 312 403017 Faks: 99 312 403044

### RUSYA FEDERASYONU ASKERİ FUARI

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan yazıda, Rusya Federasyonu (RF) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın himayesinde, "Intersib" adlı firma tarafından, 2-6 Haziran 2009 tarihlerinde, RF'nin Omsk şehrinde "VTTV-Omsk 2009" fuarının düzenleneceği; fuarda ileri teknoloji savunma ürünlerinin

ve çifte kullanımlı malzemele-  
rin sergileneceği belirtilerek,  
fuvar çerçevesinde "21. yüzyılda  
askeri teçhizat, silahlar ve çifte  
kullanımlı teknolojiler" konulu  
bir kongrenin de düzenleneceği  
bildirilmektedir. (01/03-1309)

### UKRAYNA VERGİ KANUNU

Ukrayna Büyükelçiliği'nden alı-  
nan bir yazıda, Ukrayna Vergi  
Kanunu'nun özellikleri hakkın-  
da bilgi verilmektedir. Konuya  
ilişkin yazının bir örneği Oda-  
mız Dış İlişkiler ve İş Geliştirme  
Müdürlüğü'nden (Tel: 417 12 00  
/ 1212) temin edilebilir. (01/03-  
1241)

### SUUDİ ARABİSTAN BALIK VE DENİZ ÜRÜNLERİNE UY- GULADIĞI YASAĞIN ŞARTLI OLARAK KALDIRILMASI

Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan  
alınan bir yazıda, Suudi Ara-  
bistan Krallığı'nın kolera salgını  
bulunan ülkelerden balık ve de-  
niz ürünleri ithalatına karşı uy-  
gulamakta olduğu yasağı belirli  
şartlar çerçevesinde kaldırdığı  
bildirilmektedir. Anılan şart-  
lar kapsamında, balık ve deniz  
ürünleri ihraç eden Türk firma-  
larının dikkat etmeleri gereken  
yeni hususlar;

- Deniz, nehir veya kültür ürün-  
lerinin menşe ülkesinden Suudi  
Arabistan Krallığı'na ihracatı ile  
ilgili makamın, her konuda yet-  
kili, resmi bir makam olması ge-  
rektiği,

- Söz konusu ilgili resmi maka-  
mın, ihracatı yapılan deniz, nehir  
veya kültür ürünleri ile ilgili her  
konuda menşe ülkesi ile Suudi  
Arabistan Krallığı arasında bağ-  
lantı kurmakla görevli olduğu,

- Körfez işbirliği Ülkeleri (KİK)  
sınırlarından yapılan gıda mad-  
deleri ithalatı işlemleri kılavu-  
zunda belirtildiği gibi, ilgili resmi  
makamlardan alınan ve ihraç  
edilen balık ve deniz ürünlerinin

kolera ya da herhangi bir salgın  
hastalık mikrobu taşımadığını  
gösteren bir sağlık sertifikasının  
her sevkiyatla beraber gönderil-  
mesi gerektiği,

- İhraç edilen deniz, nehir veya  
kültür ürünlerinin sağlıksız olma-  
sı ya da menşe ülkesinde kolera  
salgınının geniş çapta yayılma-  
sı durumunda, Suudi Arabistan

Krallığı'nın ilgili makamlarının,  
menşe ülkesindeki sağlık duru-  
munun istikrara kavuştuğundan  
emin oluncaya kadar söz konusu  
ülkeden yapılan anılan ürünlerin  
ihracatını durduracağı,

- Deniz ürünleri sevkiyatı Suu-  
di Arabistan Krallığı limanlarına  
ulaştığı takdirde, kalite kontrol  
laboratuvarlarında test edilmek  
üzere, ürünlerden rastgele nu-  
muneler alınacağı ve kolera mik-  
robuna rastlanması ya da KİK  
standartlarına uygun olmaması  
durumunda, sevkiyatın redde-  
dilip imha edilmek üzere menşe  
ülkesine geri gönderileceği şek-  
linde. (01/03-1347)

### ESTONYA'YA İLİŞKİN SEYA- HAT DUYURUSU

Türkiye Odalar ve Borsalar  
Birliği'nden alınan yazıda,  
Estonya'ya seyahat edecek va-  
tandaşlarımızın seyahatlerinde  
dikkat etmeleri gereken husus-  
lara ilişkin olarak Dışişleri Ba-  
kanlığı internet sayfasında bir  
duyuru yayımlandığı bildirilmek-  
tedir. Bu duyuruya göre; Eston-  
ya Dışişleri Bakanlığı'nın yaptığı  
bir basın açıklamasıyla, Schen-  
gen vizesi başvuru ve ita işlemlerinde,  
1 Mart 2009 tarihinden  
itibaren değişikliğe gidileceğini  
açıklamıştır. Yeni uygulama çer-  
çevesinde, 15 yaşından küçük  
olan ve ebeveynlerinin pasapor-  
tunun refakat hanesinde kayıtlı  
olan çocuklar için, 1 Mart 2009  
tarihinden itibaren ayrı başvuru  
formu doldurulması gerekeceği,  
ebeveyne ek olarak her çocuk

için ayrı vize ücreti tahsil edile-  
ceği (Schengen vize ücreti her  
şahıs için 60 Avrodur) ve her ço-  
cuk için ayrı vize etiketi düzenle-  
nerek, ebeveyninin pasaportuna  
tatbik edileceği belirtilmektedir.  
(01/03-1349)

### IRAK TİCARET VE PAZARLA- MA MERKEZİ

Türkiye Odalar ve Borsalar  
Birliği'nden alınan yazıda, Dış  
Ticaret Müsteşarlığı'ndan alınan  
bir yazıya atfen, Irak Geliştirme  
ve Yatırım Birliği tarafından,  
yabancı şirketlerin Irak pazarı-  
na girişini kolaylaştırmak, yerel  
makamlar ve şirketlerle bağlantı  
kurmalarını sağlamak amacıyla  
2009 Haziran ayında Bağdat'ta  
açılması planlanan ticaret ve  
pazarlama merkezine ilişkin ge-  
niş bilginin, [info@iraq-udi.com](mailto:info@iraq-udi.com)  
[www.iraq-udi.com](http://www.iraq-udi.com) adreslerin-  
den elde edilebileceği bildiril-  
mektedir. (01/13-1449)

### FUARLAR

- Mersin 3. Yapı ve Emlak Fu-  
arı  
22 – 26 Nisan 2009  
Yenişehir Fuar Merkezi - Mersin  
Detaylı bilgi: Forza Fuarçılık  
Tel: 0312 473 60 00 – 232  
Faks: 0312 473 60 10  
Web: [www.forzafuar.com](http://www.forzafuar.com)
- Banyo Mutfak Seramik Fuarı  
27–31 Mayıs 2009  
ATO Fuar ve Kongre Merkezi -  
Ankara  
Detaylı bilgi: Timkoder - Forza  
Fuarçılık  
Tel: 0312 473 60 00  
Faks: 0312 473 60 10  
Web: [www.forumfuvar.com](http://www.forumfuvar.com)
- 4. Uluslararası Tarım Fuarı  
22 – 26 Nisan 2009  
Fas  
Detaylı bilgi: Lineapelle S.p.a  
Tel: +39 02 8807711  
Web: [www.lineapelle-fair.it](http://www.lineapelle-fair.it)