

# ASOMEDYA

EYLÜL / EKİM 2011

ANKARA SANAYİ ODASI YAYIN ORGANI



## BİLİŞİM VADİSİ

DOSYA : Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi

BÜYÜTEÇ : Bilişim Vadisi Nerede Kurulmalıdır?

## ASOMEDYA

ANKARA SANAYİ ODASI

YAYIN ORGANI

EYLÜL / EKİM 2011

**ASO Adına İmtiyaz Sahibi  
Yönetim Kurulu Başkanı**  
NURETTİN ÖZDEBİR

**Yazı İşleri Müdürü**  
OKAN SAYKUN

**Yayın Yönetmeni**  
NACİ CANPOLAT

### ASOMEDYA Yönetim Yeri

Atatürk Bulvarı No:193

Kavaklıdere / ANKARA

Tel: 03 12 417 12 00

Faks: 03 12 417 52 05

Email: aso@aso.org.tr

www.aso.org.tr

### Yapım

CAST GRAPHIC

Tokdemir Ajans

Prodüksiyon - Organizasyon - Yayıncılık  
Ltd. Şti.

Turan Güneş Bulvarı 4. Cad. 712. Sk. 1/3

Yıldız - Çankaya/ANKARA

Tel: 03 12 440 87 07 (Pbx)

Faks: 03 12 440 12 92

www.tokdemirajans.com

### Baskı ve Cilt

TŞOF Trafik Matbaacılık San. Tic. A.Ş.

Organize San. Böl. Orhan Işık Cad. No: 3

Sincan- Ankara

Tel: 03 12 267 08 97 - 98

Faks: 03 12 267 06 93

plakamatbaa@tsoftrafik.com.tr

### Reklam Rezervasyon

03 12 440 87 07

### Yayın Türü

Yerel Süreli

ANKARA SANAYİ ODASI  
ÜCRETSİZ YAYIN ORGANIDIR.

*Reklamların sorumluluğu reklam veren firmaya ait olup, Cast@Graphic Ajans hiçbir şekilde sorumlu tutulamaz. Dergide yayınlanan yazılar, yazarların düşüncelerini kapsamaktadır*

### Basım Tarihi

16 Kasım 2011

### Okuyucu Dağılımı



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



# SUNUŞ

Odamızın Ağustos ayı olağan Meclis Toplantısının konuğu Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan'dı. Bakanlığının yaptığı çalışmalar hakkında bilgi veren Sayın Çağlayan, konuşmasında üzerinde çalıştıkları yeni teşvik sistemi ile ihracatı geliştirecek yapısal önlemler üzerinde durdu. Sayın Çağlayan'ın yaptığı konuşmanın tam metnini dergimizde yayınlıyoruz.

Bu sayımızın Dosya bölümünde Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Muammer Sarıkaya'nın "Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi" başlıklı yazısını yayınlıyoruz. Sarıkaya, paydaş kavramı ve işletme-paydaş etkileşimini ele aldığı yazısında, sürdürülebilir işletme yönetiminin paydaşları stratejik bir yaklaşımla analiz etmesi gerektiğini vurguluyor.

Bu sayımızın Bütçe bölümünde DPT Planlama Uzmanı Kamil Taşçı'nın "Bilişim Vadisi Nerede Kurulmalıdır?" başlıklı yazısı yer alıyor. Önce bilişim vadisinin yer seçiminde dikkat edilmesi gereken konular üzerinde duran Taşçı, bölgelerin karşılaştırmalı bir analizini yaparak Ankara'nın bilişim vadisi için en uygun kent olduğu sonucuna varıyor. Taşçı'nın bu sonuca ulaşmasına neden olan en önemli faktör Ankara'nın üretim yapısında orta ve ileri teknolojilerin oranının diğer bölgelere göre açık ara önde olması.

  
naci.canpolat@aso.org.tr



# İçindekiler

6



## Temmuz Meclis

Hem İşsizliği Azaltmak hem de Halkın Refahını Yükseltmek için Türkiye Hızlı Büyümek Zorundadır

Nurettin ÖZDEBİR

## Ağustos Meclis

Ağustos Meclis Toplantısı Ekonomi Bakanı Zafer ÇAĞLAYAN'ın Katılımıyla Gerçekleşti



12

42



## Dosya

Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi

Yrd. Doç. Dr. Muammer SARIKAYA

## Büyüteç

Bilişim Vadisi Nerede Kurulmalıdır?

Kamil TAŞCI



60

88



## Söyleşi

Jülide ÖZÇELİK



**Nurettin ÖZDEBİR**

THE CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS OF ACI

## editorial

# Capital of Technology: Ankara

*According to the Economic and Foreign Policy Research Center, Ankara is Turkey's most competitive province. The factors that make Ankara the first in the competitiveness index are the high- creative capital, human capital and social capital of the city.*

*Creative capital consists of variables such as technical personnel per 1000 people, the share of R&D expenditures in the output of public and private manufacturing industry, the number of academic publications per capita, per capita number of patents registered, the number of patent applications per capita. Ankara clearly ranks first with 100 points in the 'creative capital' index. The score of İstanbul, the second-place, is 56.7.*

*Human capital index is composed of variables such as the number of students per teacher from childcare to university, average completed year of schooling, literacy rate, the success at OSS. By human capital index, Ankara ranks first with 100 points, Izmir the 7th with 96.4 points and Istanbul ranks 11th with 90.8 points.*

*Social capital index is composed of the variables such as household size, the number of doctors per 100.000 people, number of cinemas per 100.000, the number of newspapers per 100,000 people, girls enrollment rate, the number of civil society organizations per 1000 people, per capita residential electricity consumption, the net migration rate, the literacy rate. Ankara also ranks first in social capital index. Ankara is followed by Istanbul and Muğla.*

*As can be seen, on the basis of the competitiveness of Ankara is the capacity to produce knowledge and technology and Ankara evaluates this capacity well. The research published in the section Magnifying glass in this issue reveals that the country's leading city in the advanced technology. Businesses operating in Ankara focus on more advanced technology areas compared to average in Turkey as well as other advanced economic regions. Ankara has been by far the leader in the number of employees when evaluated in terms of high-tech employment. Regarding the payment of the total labor force, Ankara ranks the first place in the salary and wage payments labor force employed in high-tech area.*

*Ankara is the region that invests the most in advanced and intermediate - advanced technology in regional industries. In recent years, the rate of high-tech enterprises in Ankara in the total rate has been developing rapidly.*

*Ankara has already been the capital of high technology as it has been proceeding in an increasingly accelerated manner in the direction of being the capital of the industry.*

**Nurettin ÖZDEBİR**  
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI



başyazı

## Teknolojinin Başkenti: **Ankara**

*Ekonomik ve Dış Politika Araştırmalar Merkezi'ne göre Ankara, ülkemizin en rekabetçi ilidir. Ankara'yı rekabet endeksinde birinci yapan faktörler şehrin yüksek yaratıcı sermaye, insani sermaye ve sosyal sermaye donanımıdır.*

*Yaratıcı sermaye; 1000 kişi başına teknik eleman, kamu ve özel imalat sanayisinde AR-GE harcamalarının çıktı içindeki payı, kişi başına akademik yayın sayısı, kişi başına tescilli patent sayısı, kişi başına patent başvuru sayısı gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Ankara, 'yaratıcı sermaye' endeksinde 100 puan ile açık ara birinci sırada yer almaktadır. İkinci sıradaki İstanbul'un puanı ise 56,7'dir.*

*İnsani sermaye endeksi; anaokullarından üniversiteye öğretmen başına öğrenci sayısı, ortalama bitirilen okul yılı, okuma yazma oranı, ÖSS başarısı gibi değişkenlerden oluşmaktadır. İnsani sermaye endeksine göre Ankara; 100 puan ile birinci, İzmir, 96,4 puanla 7'nci, İstanbul 90,8 puanla 11'inci sırada yer almaktadır.*

*Sosyal sermaye endeksi; hane halkı büyüklüğü, 100.000 kişi başına doktor, 100.000 kişi başına sinema, 100.000 kişi başına gazete, kız okullaşma oranı, 1000 kişi başına sivil toplum kuruluşu sayısı, kişi başına konut elektrik tüketimi, net göç oranı, okuma yazma oranı gibi değişkenlerden oluşmaktadır. Sosyal sermaye endeksinde de Ankara birinci sırada yer almaktadır. Ankara'yı, İstanbul ve Muğla izlemektedir.*

*Görüldüğü gibi Ankara'nın rekabet gücünün temelinde, bilgi ve teknoloji üretme kapasitesi bulunmakta ve Ankara bu kapasitesini iyi bir biçimde değerlendirmektedir. Bu sayımızın Büyüteç bölümünde yayınladığımız araştırma Ankara'nın ileri teknoloji alanında da ülkemizin lider kenti olduğunu ortaya koymaktadır. Ankara'da faaliyet gösteren işletmeler gerek Türkiye ortalaması gerekse diğer gelişmiş ekonomik bölgelere göre daha ileri teknoloji alanlarında yoğunlaşma göstermektedir. Çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde Ankara ileri teknoloji istihdamında açık ara liderliğini sürdürmektedir. Toplam iş gücü ödemeleri bakımından Ankara, ileri teknoloji alanında istihdam edilen iş gücüne yapılan maaş ve ücret ödemelerinde ilk sırada yer almaktadır.*

*Ankara, bölgesel sanayi içinde ileri ve orta-ileri teknoloji alanlarında en çok yatırım yapan bölgedir. Son yıllarda Ankara'da ileri teknoloji alanında faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin toplam işletmeler içindeki oranı hızlı bir gelişme göstermektedir.*

*Ankara, giderek ivme kazanan bir biçimde sanayinin başkenti olma yönünde ilerlerken daha şimdiden ileri teknolojinin başkenti olmuştur.*

# ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası  
Meclis Toplantısı**

**27 Temmuz 2011**

## Hem işsizliği azaltmak hem de halkın refahını yükseltmek için Türkiye hızlı büyüme zorundadır



**NURETTİN ÖZDEBİR**

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, Meclisimizin değerli üyeleri, basınımızın değerli mensupları; Odamızın Temmuz ayı olağan Meclis toplantısına hoş geldiniz diyor, hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Değerli Meclis üyeleri; Türkiye ekonomisi yılın ilk çeyreğinde yüzde 11 büyüyerek dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisi olmuştur. Hem işsizliği azaltmak hem de halkın refahını yükseltmek için Türkiye hızlı büyüme zorundadır.

Nitekim bu hızlı büyüme sayesinde Nisan döneminde işsizlik yüzde 9,9'a gerilemiştir. Ancak hızlı büyümenin beraberinde getirdiği yüksek cari işlemler açığı da bir risk algılaması oluşturmaktadır.

Cari işlemler açığının temel nedeni, dış ticaret açığıdır. Mayıs ayında ihracat yüzde 12 artarken, ithalatın artış oranı yüzde 43 olmuş, Mayıs sonu itibarıyla 12 aylık dış ticaret açığı 92 milyar doları aşmıştır.

Dış ticaret açığında bu hızlı artış ile Mayıs sonunda 12 aylık cari işlemler açığı 68 milyar doları geçmiştir. Cari işlemler açığındaki artışı frenlemek gerekir. Ekonomi yönetiminin aldığı tedbirlerin yılın geri kalan bölümünde etkilerini göstereceğini ve cari işlemler açığının bu düzeylerin altında olacağını umuyoruz. Ancak biz, cari işlemler açığının azaltılması için ekonomik büyümeden feragat etmek yerine, cari işlemler açığını azaltacak yapısal tedbirlerin alınması gerektiğine inanıyoruz. Daha

*"Cari işlemler açığındaki artışı frenlemek gerekir. Ekonomi yönetiminin aldığı tedbirlerin yılın geri kalan bölümünde etkilerini göstereceğini ve cari işlemler açığının bu düzeylerin altında olacağını umuyoruz. Ancak biz, cari işlemler açığının azaltılması için ekonomik büyümeden feragat etmek yerine, cari işlemler açığını azaltacak yapısal tedbirlerin alınması gerektiğine inanıyoruz."*



*“AK Parti seçimler döneminde birçok proje açıklamıştır. Tüm bu projelerde yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmamız gerekir. Dünyadaki düşük faiz ortamı kendi kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmak için gerekli yeni yatırımlara uygun bir ortam sağlamaktadır. Bu yatırımların da desteklenmesi ve özendirilmesi gerekir. Örneğin demir çelik gibi ürünlerde kapasite artırımı teşvik edilerek artan ara malı ithalatı düşürülmelidir.”*

önce ürettiğimiz ancak TL'deki değerlenme ve artan faktör maliyetleri nedeniyle rakiplerimize kaptırdığımız ara mallarının yeniden ülkemizde üretimini ve kullanımını özendirmeliyiz. Bunun için yerli sanayimizin desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kamu alımlarında öncelikle ülkemizde üretilen ürünler tercih edilmeli, kamunun AR-GE'ye dayalı siparişleriyle de yerli üreticiler desteklenmelidir.

AK Parti seçimler döneminde birçok proje açıklamıştır. Örneğin, Ankara'da iki tane olmak üzere ülkemizde birçok hastane yapılacaktır. Bu hastanelerin tüm donanımlarında ülkemizde üretilen ürünler tercih edilmelidir. Ankara metrosu ihalelerinin pazarlık aşamalarında yüksek bir yerli katkı oranı şartı aranmalı, mutlaka offset anlaşmaları yapılmalıdır. Yerli kaynaklarımızdan da daha fazla yararlanmamız gerekir. Bu nedenle madencilik sektöründe yılın ilk çeyreğinde sağlanan yüzde 10,9'luk büyümeyi çok önemsiyorum. Madencilik sektörüne maliyet düşürücü destekler sağlanırsa yerli cevherlerimizden daha çok yararlanabiliriz. Dünyadaki düşük faiz ortamı kendi kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmak için gerekli yeni yatırımlara uygun bir ortam sağlamaktadır. Bu yatırımların da desteklenmesi ve özendirilmesi gerekir. Örneğin, demir çelik gibi ürünlerde kapasite artırımı teşvik edilerek artan ara malı ithalatı düşürülmelidir.

Değerli Meclis üyeleri; gümrük politikalarımızı da gözden geçirmemiz gerekmektedir. Bazı tekstil ürünlerinin ithalatına ek vergi uygulamasına gidilmesi doğru bir adımdır. Üçüncü ülkelerden ülkemize giren ve yerli üreticilerimiz için haksız rekabete yol açan mallara uygulanan Gümrük Vergisi oranları, serbest dolaşıma başka ülkelerden girmenin yol açacağı maliyet artışlarının altında kalacak şekilde yükseltilmelidir. Hatta Gümrük

Birliği, AB'nin üçüncü ülkelerle yaptığı serbest ticaret anlaşmaları da dâhil olmak üzere gözden geçirilmelidir. Hepinizin malumu olduğu üzere Avrupa Birliği üçüncü ülkelerle serbest ticaret anlaşması yapıyor. Biz Gümrük Birliğine dâhil olduğumuz halde, o ülkelerle yapmış olduğu anlaşmalara Türkiye'yi dâhil etmiyor. Tabii o ülkeler kazanmış oldukları bu avantajı korumak için Türkiye'yle serbest ticaret anlaşması yapmıyorlar. Bu da bizim o ülkelere ihracatımızı müthiş derecede zorlaştırıyor. Sait Bey çok iyi bilir, Cezayir malları Avrupa'ya yüzde 23 gümrükle giriyor, Türkiye'ye ise yüzde 30 gümrük vergisi uygulanıyor. Yani yüzde 7'lik, 8'lik bir fark var, zaten dış ticarette kazanabileceğimiz rakamlar bunlar. Bunlarla baş edebilmemiz mümkün değil.

Değerli Meclis üyeleri; son günlerde yoğunlaşan kriz söylemlerine rağmen, reel sektör iyimserliğini korumakta ve yatırımlarına devam etmektedir. Bunu sanayi üretimindeki ve sanayi sipariş endeksindeki gelişmelerden de açıkça görmekteyiz. Mayıs ayında sanayi üretimi, bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 8 artmıştır. Mayıs ayında bir önceki yılın aynı ayına göre üretim, madencilik ve taş ocaklığında binde 5, imalat sanayinde yüzde 9, elektrik-gaz-buhar-iklimlendirme üretiminde yüzde 5 artmıştır.

Sanayi sipariş endeksi ise Mayıs ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 28, bir önceki aya göre ise yüzde 5 artmıştır. Mayıs ayında en yüksek artış ise yüzde 45'le sermaye malı imalatında görülmüştür. Siparişlerdeki bu artışla birlikte Mayıs ayında yüzde 11 olan yatırım malları üretimindeki artışın yaz aylarında da devam edeceğini düşünüyoruz. Bizce yatırım mallarındaki üretim artışı önümüzdeki dönemlerdeki büyüme ve istihdam artışının güvencesidir.





*“Son günlerde yoğunlaşan kriz söylemlerine rağmen, reel sektör iyimserliğini korumakta ve yatırımlarına devam etmektedir. Yatırım mallarındaki üretim artışı önümüzdeki dönemlerdeki büyüme ve istihdam artışının güvencesidir.”*

Değerli Meclis üyeleri; Hükümet programında kıdem tazminatı sorununun bir fon oluşturularak ve kazanılmış hakları koruyarak, sosyal taraflarla istişare içinde çözüleceğinin belirtilmesi bizleri çok memnun etmiştir. Ancak medyada yer alan kıdem tazminatının kaldırılacağı ya da 20 yıla 6 ay kıdem verileceği gibi haberler kafaları karıştırdığı gibi, sorunun çözümünü de sabote eder mahiyettedir. Biz Ankara Sanayi Odası olarak yıllardır kıdem tazminatı sisteminde bir reform yapılmasını ve kıdeme hak kazanmak için çalışılması gereken sürenin uzatılarak, kazanılan kıdem düşürülmesi ve bir kıdem tazminatı fonu kurulması gerektiğini ifade ediyoruz. Bu önerimize sendikalar karşı çıkmaktadır. Ancak mevcut kıdem tazminatı uygulaması çalışanlara yeterli güvence sağlamadığı gibi, iş barışını da olumsuz etkilemektedir. Mevcut kıdem tazminatı uygulaması, iş gücü maliyetlerini yükselterek rekabet gücümüzü olumsuz etkilerken, yeni işe alımları da güçleştirerek işsizliğin azalmasını engellemektedir. Hükümet bu konuyu fazla geciktirmeden gündemine almalı ve sorunu bir çözüme bağlamalıdır.

Kıdem tazminatının yanı sıra iş gücü piyasasını katılaştıran, işe almayı ve işten çıkarmayı zorlaştıran yasalar da istihdam artışını frenlemektedir. İşlerin açıldığı dö-

nemlerde işveren önünü göremiyorsa, işe yeni eleman almaktansa fazla mesaiye yönelmektedir. İş gücü piyasasındaki katılıkları giderecek esnek çalışma yöntemlerini mevzuatımıza kazandıracak düzenlemeler de bir an önce gerçekleştirilmelidir.

Değerli Meclis üyeleri; geçen hafta Yönetim Kurulu Toplantımızı Şabanözü'nde yaptık. İyi çalışan yerel yönetimlerin bir ilçenin kaderini nasıl değiştirdiğine şahit olduk. Şabanözü Belediye Başkanı Ali Çapcı'nın kişisel çabalarıyla 93 hektarlık bir alanda kurulan organize sanayi bölgesini ziyaret ettik. Bölgede 12 fabrika üretim yapıyor ve 2 bin 200 kişiye istihdam sağlıyor. Bu 2 bin 200 kişinin 900'ü başta Ankara ve Çankırı olmak üzere, diğer illerden geliyor. Bölgenin dışındaki bir alanda da patlayıcı madde ve fişek üreten işletmeler bir araya getirilerek bir bölge oluşturulmuş. Şabanözü'nde işsizlik sıfır; ilçe göç vermiyor, göç alıyor. Keşke her ilçede, her ilde yatırımların önemini kavramış, sanayileşmeyi destekleyen böyle başarılı belediye başkanları olsa.

Değerli Meclis üyeleri; Şabanözü'nde 1500 kişi çalıştıran ve elektrikli ev aletleri üreten bir sanayiciyle de görüştük; bize üretim üssünü İstanbul'dan Şabanözü'ne



*“Şabanözü’ne yaptığımız ziyarette iyi çalışan yerel yönetimlerin bir ilçenin kaderini nasıl değiştirdiğine şahit olduk. Şabanözü’nde işsizlik sıfır; ilçe göç vermiyor, göç alıyor. Keşke her ilçede, her ilde yatırımların önemini kavramış, sanayileşmeyi destekleyen böyle başarılı belediye başkanları olsa.”*

taşındıklarını anlattı. Bu taşınmada verilen teşviklerin yanı sıra, ücretlerin de önemli bir rolü olmuş; Bu sanayici arkadaşımız; İstanbul’da asgari ücretle çalışacak işçi bulamadıklarını, Şabanözü’nde ise asgari ücretten çalışan işçi bulabildiklerini anlattı. Bu konuda Ankara Sanayi Odası olarak gündeme getirdiğimiz bölgesel asgari ücret önerimizin önemini ortaya koymaktadır.

Çalışma Bakanımız, bölgesel asgari ücretin gündemlerinde olmadığını açıkladı. Bizce bu konu Hükümetin gündeminde olmalıdır. Bölgesel asgari ücret uygulaması hem bölgeler arası gelir dağılımı dengesizliklerini giderecek hem de çalışanlara sosyal güvence sağlayacaktır. Bölgesel asgari ücret derken, sadece Doğu ve Güneydoğu Anadolu’yu kast etmiyoruz. Başta İç Anadolu olmak üzere ülkemizde yatırım bekleyen çok sayıda az gelişmiş il ve ilçelerimiz bulunmaktadır. Bu az gelişmiş bölgelerde bölgesel asgari ücret aslında fiilen uygulanmaktadır. Az gelişmiş bölgelerimizde insanlar asgari ücretin altında ücretlerle herhangi bir sosyal güvenceden yoksun olarak çalışmaktadırlar. Bölgesel

asgari ücret uygulaması bu çarpıklığı da giderecektir.

Değerli Meclis üyeleri; başta Yunanistan olmak üzere AB’de yaşanan borç krizi Avrupa Birliği liderlerinin karar almakta gecikmeleri nedeniyle derinleşme riski taşımaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde borçlanma tavanı yükseltme tartışmaları devam etmektedir. Bu gelişmelerin son günlerde döviz piyasasında yaşanan çalkantılarda etkisi vardır. Ancak biz, bu çalkantıların esas nedeninin yetkili ya da yetkisiz kişilerce yapılan gereksiz kriz uyarıları olduğunu düşünüyoruz. Biz ekonominin temellerinin sağlam olduğunu ve içeriden kaynaklanan bir risk olmadığını düşünüyoruz. Ancak, küresel ekonomide yaşanabilecek çalkantılardan biz de etkileneceğiz. Bu nedenle, hepimizin iyimserliğimizi korurken, tedbiri de elden bırakmamamız gerektiğini düşünüyoruz.

Değerli Meclis üyeleri; sözlerimi burada bitirirken, hepimize saygılar sunuyorum, hepimize hayırlı, huzurlu bir Ramazan diliyorum. Sağ olun, var olun.

# 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



# ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası  
Meclis Toplantısı**

**24 Ağustos 2011**

## Ekonomik krizde ikinci dip endişesi giderek artmaktadır



### NURETTİN ÖZDEBİR

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, Sayın Bakanım, Meclisimizin değerli üyeleri, değerli basın mensupları; Odamızın Ağustos ayı olağan Meclis toplantısına hoş geldiniz. Hepinizi şahsım ve Yönetim Kurulu adına saygıyla selamlıyorum.

Sayın Bakanım, ülkemizin ilk Ekonomi Bakanı olarak davetimizi kabul ettiniz, Odamıza geldiğiniz, bizi şereflendirdiğiniz için size ayrıca teşekkür ediyor, evinize hoş geldiniz diyorum.

Değerli Meclis üyeleri, konuşmama küresel ekonomideki son gelişmeler ve bu gelişmelerin bize muhtemel etkileriyle başlamak istiyorum. Geçtiğimiz Temmuz ayında Amerika Birleşik Devletleri'nin büyüme verileri revize edildi. Bu revizyona göre 2008'in son çeyreğinde önce yüzde 3,8 olarak belirlenen ancak daha sonra 6,8'e çekilen Amerikan

ekonomisindeki daralmanın yüzde 8,9 olduğu belirlendi. Buna göre ABD'de 2009'da yüzde 2,6 olarak açıklanan ekonomik daralmanın da yüzde 3,5 olduğu ortaya çıktı. Eğer ABD'deki daralmanın gerçek boyutu zamanında bilinseydi, alınacak tedbirler de ona göre olurdu. Ancak bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan parasal mali genişleme politikalarının etkilerinin çok sınırlı olduğunu görmekteyiz. Amerikan ekonomisi, bu yılın ilk yarısında sadece yüzde 1,6 büyümüştür. Aynı dönemde euro bölgesindeki büyümede yüzde 1,7'de kalmıştır. Yılın ikinci çeyreğinde Fransa'daki ekonomik büyüme sıfırken, İtalya'da yüzde 1, İspanya'da binde 7, Almanya'da binde 5 olmuştur. Tabii bu yüzde 1'ler, 1,6'lar, 1,7'ler aslında bu ekonomiler için büyük olması gereken büyüme hızları. Şunu unutmamamız lazım: Çok büyük bir daralmadan sonra gerçekleşen büyümeler,

*"ABD'deki daralmanın gerçek boyutu zamanında bilinseydi, alınacak tedbirler de ona göre olurdu. Ancak bugün Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulanan parasal mali genişleme politikalarının etkilerinin çok sınırlı olduğunu görmekteyiz."*



*“Dünyamız bir taraftan ekonomik sorunlarla uğraşırken, şimdi de siyasal bir riskle karşı karşıyadır. Dünyanın en büyük ekonomilerinin yönetiminde bulunan liderlerin çapı, bu ekonomik sorunlar karşısında çok küçük kalmaktadır. Bu liderlik zaafiyeti sorunların daha da derinleşmesine yol açmaktadır.”*

eskiyi hâlâ telafi edebilmiş değiller. Hem Amerika Birleşik Devletleri’nde hem de Avrupa’daki bu düşük büyüme hızları ekonomik krizde ikinci dip endişesini arttırmaktadır. Dünyamız bu ekonomik sorunlarla uğraşırken, şimdi de siyasal bir riskle karşı karşıyadır. Dünyanın en büyük ekonomilerinin yönetiminde bulunan liderlerin çapı, bu ekonomik sorunlar karşısında çok küçük kalmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde Cumhuriyetçilerle - Demokratlar arasındaki siyasi mücadeleye “Çay Partisi” denilen radikallerin politik fırsatçılığı hakim olmuştur. Başkan Obama’nın sergilediği tecrübesizlik ve kararsızlık, artık becerisizlik düzeyine ulaşmıştır. Cumhuriyetçiler, Obama’nın ikinci kez seçilme şansını azaltmak için her fırsatı değerlendirirken, Demokratlar içinde onu savunacak ya da ona yol gösterecek güçlü bir liderlik yoktur. Bu siyasi çekişmeler, Amerika Birleşik Devletleri’nin kredi notunun düşürülmesine yol açmıştır.

Benzer bir sorun Avrupa Birliği’nde de yaşanmakta ve borç krizi giderek derinleşmektedir. Yunanistan fiilen iflas etmiş durumdadır. Sırada Portekiz ve İrlanda vardır. İspanya ve İtalya’nın borçlanma faizlerindeki yükseliş, Avrupa Merkez Bankasının müdahalesine neden olmuştur. Fransa’nın kredi notunun düşürülebileceği söylentileri ortalıkta dolaşmaktadır. Çünkü Fransız bankalarının özellikle Yunanistan ve İspanya’da, Portekiz’de çok miktarda kredi verdikleri biliniyor. O krediler zamanında ödenmediğinde bu bankaların sıkıntıya düşeceği malum. Fransız bankalarından bir tanesi de geçtiğimiz günlerde Avrupa Merkez Bankasından 500 bin dolar almak mecburiyetinde kaldı. Bütün bunlar bu bölgede yaşanan istikrarsızlıkları göstermekte. Avrupa Birliği, Yunanistan, Portekiz ve İrlanda gibi nispeten küçük ülkelerle bile zamanında ve kararlı bir biçimde müdahale etmekte zorlanırken, İtalya ve İspanya gibi büyük ülkelerin neden olabileceği sorunlarla nasıl başa çıkabilecektir? Bu soruyu ne yazık ki gönül rahatlığıyla ce-

vaplayamıyoruz. Avrupa Birliği’ndeki bu liderlik zaafiyeti sorunların daha da derinleşmesine yol açmaktadır.

Biraz önce de belirttiğim gibi, krizde ikinci dip ihtimali giderek artmaktadır. Bu gelişmeler, ekonomiyi yavaşlatmaya çalışan Merkez Bankasının izlediği politikayı değiştirmesine ve faiz indirmesine neden olmuştur. Merkez Bankasının bu kararını yerinde buluyor ve destekliyoruz. Çünkü biz cari işlemler açığının azaltılması için ekonomik büyümeden feragat etmek yerine, cari işlemler açığını azaltacak yapısal tedbirlerin alınması gerektiğini ifade etmiştik. Merkez Bankasının faiz indirim kararıyla birlikte, yılbaşından itibaren değer kaybetmekte olan TL’deki değer kaybı hızlanmıştır. TL’deki bu değer kaybı, cari işlemler açığındaki artış eğilimini frenleyecektir. Ayrıca TL’deki değer kaybı, daha önce ürettiğimiz ancak TL’deki değerlenme ve artan faktör maliyetleri nedeniyle rakiplerimize kaptırdığımız ara mallarının yeniden ülkemizde üretimi için de bir fırsat doğurmuştur. Bu fırsatı değerlendirmek için yerli sanayimizin desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle kamu alımlarında öncelikle ülkemizde üretilen ürünler tercih edilmeli, yerli katma değer oranını yükseltmek, yer altı zenginliklerimizden daha fazla yararlanabilmek için selektif destekler sağlanmalıdır.

Değerli Meclis üyeleri, geçen hafta Ankara Sanayi Odasında Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Melih Gökçek ve Ankara’daki tüm organize sanayi bölge başkanlarının katıldığı bir toplantı düzenledik. Sayın Gökçek o toplantıda OSB’lerin başta bağlantı yolları olmak üzere, OSB’ler ile belediyelerin ortak kullanımında olan altyapı sorunlarının giderilmesini sağlamak için her ay 3 milyon TL harcama yapacağını açıkladı. Ayrıca Belediyede çalışan mühendisler arasından ASO tarafından seçilenler ve ASO temsilcilerinden oluşan bir ekip kuracağız. Bu ekip, Belediye alımlarının yerleştirilmesi için çalışacak, Ankara Belediyesi ile yapa-



*"Gelişmeler, ekonomiyi yavaşlatmaya çalışan Merkez Bankasının izlediği politikayı değiştirmesine ve faiz indirmesine neden olmuştur. Merkez Bankasının bu kararını yerinde buluyor ve destekliyoruz."*

çağımız bu işbirliğinin tüm belediyelerimize örnek olmasını da diliyoruz.

Önümüzdeki dönemde ülkemize birçok yatırım yapılacaktır. Bu yatırımlarda kullanılacak malzemelerde ülkemizde üretilen ürünler tercih edilmelidir. Yabancı firmaların üstlendikleri kamu yatırımlarında da yüksek yerli katkı oranı şartı aranmalı, mutlaka offset anlaşmaları yapılmalıdır.

Sayın Bakanım, siz Ankara'nın evladısınız. Her ne kadar şu anda Mersin Milletvekili olsanız da öz Ankaralı olarak Ankara'nın hak ve menfaatlerini de koruyacağınızdan eminiz. Bunu bizim size hatırlatmamıza gerek yok. Ankara'ya şimdi 2 dev hastanemiz yapılacak. Bu hastanenin donanımlı mobilyasından asansörye, ameliyat teçhizatından tıbbi malzemelerine kadar bunu yapacak Ankaralı sanayicilerin gücü var. Lütfen bu ihaleleri alan firmalarımızı bu konuda Hükümet olarak da zorlayın, bu tür tedariklerini Ankara'dan yapsınlar. Çünkü önümüzdeki dönemde şehirlerin rekabeti, ülkelerin rekabetinin önüne geçecek. Biz Ankara olarak ne kadar sektörde söz sahibi olabilirsek, onları muhafaza edip ilerlettiğimiz sürece bu kalkınma yarışında Ankara olarak başarılı olabiliriz. Onun için burada

biz başarılı olursak, global rekabette de başarılı olabiliriz. Yani önce Ankara'nın diğer illere karşı rekabetinde öne geçmesi lazım. Bunun da başında ölçek ekonomisinde üretim geliyor. Ve Ankara'da yapılacak yatırımlarda, metro ve hastanelerde de özellikle Ankara'dan ürünlerin seçilmesini sizden arz ediyoruz.

Sayın Bakanım, dünyada durgunluk riskinin arttığı bir ortamda iç pazarımızı kısıncılıkla korumamız gerekmektedir. Bunun için öncelikle piyasa gözetimi ve denetimi mekanizması etkin bir şekilde çalıştırılmalıdır. Son günlerde bu konuda gerçekten güzel çalışmalar var. Ama bunun yurt sathına yayılarak daha etkin olarak kullanılması lazım. Ayrıca, gümrük politikalarımızın da gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bazı tekstil ürünlerinin ithalatına ek vergi uygulamasına gidilmesi doğru bir adımdır. Üçüncü ülkelerden Gümrük Birliğinin serbest dolaşımına giren ve yerli üreticilerimiz için haksız rekabete yol açan mallara uygulanan gümrük vergisi de yükseltilmelidir. Bu mallar için gümrük vergisi oranları, serbest dolaşıma başka ülkelerden girmenin yol açacağı maliyet artışlarının altında kalacak şekilde belirlenmelidir. Hatta Gümrük Birliği, AB'nin üçüncü ülkelerle yaptığı serbest ticaret anlaşmaları da dâhil olmak



*“Ankara Büyükşehir Belediyesi, OSB’lerin başta bağlantı yolları olmak üzere, OSB’ler ile belediyelerin ortak kullanımında olan altyapı sorunlarının giderilmesini sağlamak için her ay 3 milyon TL harcama yapacağını açıkladı. Ayrıca Belediyede çalışan mühendisler arasından ASO tarafından seçilenler ve ASO temsilcilerinden oluşan bir ekip kuracağız. Bu ekip, Belediye alımlarının yerleştirilmesi için çalışacak, Ankara Belediyesi ile yapacağımız bu işbirliğinin tüm belediyelerimize örnek olmasını diliyoruz.”*

üzere gözden geçirilmelidir. Biliyorsunuz uluslararası anlaşmalara göre bizim uymak zorunda olduğumuz iki tane temel anlaşma var. Bir tanesi, Dünya Ticaret Örgütü’yle yapmış olduğumuz anlaşmalar, ikincisi ise, Gümrük Birliği kapsamında yapmış olduğumuz anlaşmalar. Dünya Ticaret Örgütü anlaşmaları, uygulayabileceğimiz maksimum vergi oranlarını tayin ediyor. “Bunun üstünde gümrük vergisi uygulayamazsın.” diyor. Gümrük Birliği’nde yapmış olduğumuz anlaşmalar ise, uygulayabileceğimiz minimum vergi oranlarını tayin ediyor. Yani Gümrük Birliği diyor ki, “Bundan aşağıya bir vergi uygularsan benim ülkemdeki sanayicileri, benim birliğim içindeki sanayicilere zarar vermiş olursun.” Onun için en az bu kadar -adına da telafi edici vergi denmiş- vergi ödemek mecburiyetindesin. O zaman Sayın Bakanım, bunun ikisinin arasındaki bir oranı gümrükleme işlemlerinin başka ülkelerde yapılmasının maliyetlerini de belirleyip onun altında bir oranla ülkemizde yapmamız lazım. Bu, hem dış ticaret açığımızı hem de yerli sanayicimizin rekabet gücünü artıracak, düzenleyecek bir gelişme olur.

Değerli Meclis üyeleri, hız kesmekle birlikte sanayi üretimindeki artış devam etmektedir. Haziran ayında sanayi üretimi bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 6,7 artmıştır. Haziran ayında sanayi ciro endeksi, bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 26, sanayi sipariş endeksi de yüzde 32 artmıştır. Bu artış oranlarını değerlendirirken, bu verilerin 2 ay öncesine ait olduğunu unutmamak gerekir. Temmuz ayından itibaren küresel ekonomideki görünüm hızla kö-

tüleştirmiş, bunun etkileri ülkemizde de hissedilmeye başlanmıştır.

Pazar günü Türkiye Odalar Borsalar Birliği’nde tüm oda ve borsaların meclis başkanlarının bulunduğu bir toplantıya katıldım. O toplantıda yapılan bir anket, ekonomideki mevcut durumun ve beklentilerin bozulduğunu göstermektedir. Anket sonuçlarına göre, geçtiğimiz 3 aylık dönemde satışlarda artış belirtenlerin oranı yüzde 21 iken, azalış belirtenlerin oranı yüzde 45’tir. Önümüzdeki 3 ayda satışlarda artış bekleyenlerin oranı yüzde 25 iken, azalış bekleyenlerin oranı yüzde 39’dur. Son 3 ayda istihdam arttı diyenlerin oranı yüzde 20 iken, azaldı diyenlerin oranı yüzde 23 olmuştur. Önümüzdeki 3 ayda istihdamda artış bekleyenlerin oranı yüzde 12’de kalırken, azalış bekleyenlerin oranı yüzde 28’e ulaşmıştır. Ankete katılanların yüzde 60’ı, son 3 ayda kredi faizinin arttığını ve artmaya devam edeceğini belirtmektedirler. Ülkemizdeki tüm oda ve borsa meclis başkanlarının ortaya koyduğu bu tablo ekonomideki yavaşlamanın önümüzdeki dönemde hız kazanabileceğini ortaya koymaktadır. Tabii ekonomi yönetimi temelde bir beklenti yönetimi. Buradaki algılamanın, beklentinin nasıl şekillendiğini göstermesi açısından önümüzde bir işaret olarak değerlendiriyorum.

Sayın Bakanım, sizin cari işlemler açığının yapısal nedenlerini ortadan kaldırmak için ne kadar yoğun bir tempoyla çalıştığınızı ve çözümler ürettiğinizi biliyoruz. Tedarik zincirlerinde ithalat bağımlılığını azaltarak daha fazla yerli

*“Dünyada durgunluk riskinin arttığı bir ortamda iç pazarımızı kiskançlıkla korumamız gerekmektedir. Bunun için öncelikle piyasa gözetimi ve denetimi mekanizması etkin bir şekilde çalıştırılmalıdır. Ayrıca, gümrük politikalarımızın da gözden geçirilmesi gerekmektedir.”*





*“Ekonomi Bakanı olarak cari işlemler açığının yapısal nedenlerini ortadan kaldırmak için ne kadar yoğun bir tempoyla çalıştığınızı ve çözümler ürettiğinizi biliyoruz. Tedarik zincirlerinde ithalat bağımlılığını azaltarak daha fazla yerli katma değer yaratılmasını, tedarıkte sürekliliği ve güvenliği hedefleyen ‘girdi tedarık strateji’nizi bu yolda atılmış önemli bir adım olarak görüyoruz. Bakanlığınızın ihracatı arttırmak ve ihracat pazarlarını çeşitlendirmek için yaptığı araştırmalar da bize yol göstermektedir. Ülkelere göre ihracat potansiyeli olan sektörleri belirleyen “Küresel Ticarete Türkiye’nin Yeniden Konumlandırılması: Dış Ticarete Yeni Rotalar” başlıklı çalışmanız, yeni ihracat pazarlarına açılmak isteyen sanayiciler için bir rehber niteliğini taşımaktadır.”*

katma değer yaratılmasını, tedarıkte sürekliliği ve güvenliği hedefleyen ‘girdi tedarık strateji’nizi bu yolda atılmış önemli bir adım olarak görüyoruz. Bakanlığınızın ihracatı arttırmak ve ihracat pazarlarını çeşitlendirmek için yaptığı araştırmalar da bize yol göstermektedir. Ülkelere göre ihracat potansiyeli olan sektörleri belirleyen “Küresel Ticarete Türkiye’nin Yeniden Konumlandırılması: Dış Ticarete Yeni Rotalar” başlıklı çalışmanız, yeni ihracat pazarlarına açılmak isteyen sanayiciler için bir rehber niteliğini taşımaktadır. Rekabet gücünü olumsuz etkileyen yüksek nakliye maliyetlerini düşürmek için ihracatçıya mazotun ÖTV - KDV’siz verileceği yönündeki açıklamanız için de teşekkür ediyor, bunun bir an önce gerçekleşmesini diliyoruz. Ayrıca, Ekonomi Serbest Bölgeleri adlı yeni konseptiniz hakkındaki açıklamalarınızı da ilgiyle izledik. Bizleri bu konuda da bilgilendirirseniz çok memnun oluruz.

Sayın Bakanım, kıdem tazminatı konusunun Hükümet programında yer alması bizleri çok memnun etmiştir. Çok iyi bildiğiniz gibi Ankara Sanayi Odası olarak biz, yıllardır kıdem tazminatı sisteminde bir reform yapılmasını talep etmekteydik. Çünkü mevcut kıdem tazminatı uygulaması amacına hizmet etmemektedir. Bu konunun bir an önce gündeme alınarak sosyal kesimler arasında bir uzlaşma içinde çözülmesini diliyoruz. Sayın Bakanım, biz de sizin gibi ekonominin temellerinin sağlam olduğunu ve içeriden kaynaklanan bir risk olmadığını düşünüyoruz. Ancak küresel ekonomide yaşanabilecek çalkantılardan biz de etkileneceğiz. Bu nedenle daha dikkatli ve tedbirli olmamız gereken bir döneme giriyoruz.

Bu duygu ve düşüncelerle sözlerimi burada bitirirken Sayın Bakanıma teşekkürleri nedeniyle tekrar teşekkür ediyor, hepimizin Ramazan Bayramını, Kadir Gecesi’ni şimdiden kutluyorum, sağ olun, var olun.



## Tehlikeli atık kapsamı yeniden düzenlenmeli

**SÖZER ÖZEL**

MADENCİLİK SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Sayın Bakanım, seçim öncesi çalışmalarınız sırasında madencilik sektörünün cari açığı önleyici en önemli sektörler arasında olduğunu siz de belirttiniz. Biz de bu konuda yardımcı olmaya hazır olduğumuzu bildirmiştik. Fakat bugüne kadar uzmanlarımızla bir araya gelemedik. Bugünlerde bu konuda birtakım adımlar atılacak. Bu adımlar atılmadan önce bizim de görüşlerimizi dinlerseniz çok memnun oluruz.

Çevre Bakanlığının maden atıklarıyla ilgili bir yönetmeliğinin, bir çalışmasının olmaması, şu andaki en büyük sorumuz. Çevre Bakanlığında apar topar bir birim kuruldu. Avrupa Birliği dahi bu maden atıklarını henüz gündeme getirmemiş, üzerinde çalışıyor imiş. Bu nedenle bizi direkt tehlikeli atık sınıfına attılar. Şu anda orada 2 kişilik bir ekip var. Avrupa Birliği'nden 4 milyon euro para aktarılacağı söyleniyor. Fransa'nın BRGM, yani MTA'sı gibi bir kuruluş, bir de İtalya'nın kuruluşu Türkiye'ye geldiler, bu arkadaşları yönlendiriyorlar ve Türkiye'nin maden envanterini çıkarıyorlar. Biz BRGM'yi çok iyi tanıyoruz. Geçmiş yıllarda da Türkiye'de çok gezdi. Bizim bürokratlarımız yabancı kuruluşlara bilgi vermekte o kadar hevesliler ki. Bunlar Türkiye'deki potansiyelleri meydana çıkarıyorlar. Geçmişte bu kuruluşlar, güvendikleri kişilere, mutemetlerine saha kapattır-

dılar. Bir tanesine de ben şahidim, bunu belgelerle de kanıtlayabilirim. Şimdi aynı senaryo tekrar oynanıyor. Bizimkiler de 4 milyon euro aldıkları için seviniyor. Hâlbuki hiçbir katkısı yok. Bizim kendi şartlarımıza uygun bir yönetmelik çıkarmamız ve bu atık konusunun çözülmesi gerekiyor.

İkinci konu, biliyorsunuz ben Sierra Leone'nun Türkiye temsilcisi, fahri başkonsolosuyum. Bu ülkeyle siyasi anlamda çok yakın ilişkilerimiz var ve bize geçmişte gerek İslam Kalkınma Örgütü içerisinde Türkiye'nin çıkaracağı kararlarda gerek İzmir'in EXPO konusunda ve Birleşmiş Milletlerde Güvenlik Konseyi üyeliğinde tam destek oldular ve her zaman arkamızdalar. Fakat maalesef bugüne kadar ticari anlamda çok bir şey yapamadık. Bugünlerde vize taleplerinden de görüyorum, Türk firmalarının çok büyük ilgisi var. Buraya tek tek firmaların girişinden öte resmi bir girişimde bulunmamız lazım. Eğer siz kabul ediyorsanız ben bu konuda hemen girişimleri başlatmak istiyorum ve resmi olarak sizleri, yani Bakanlığınızı ve ekibimizi davet etsinler. Gittiğimizde muhabatımız da Sayın Cumhurbaşkanı olacaktır. Hiç olmazsa bu ilişkilerimizi bir ekonomik işbirliğine, getiriye dönüştürelim.

## Fatura ödemelerindeki mağduriyetimizin giderilmesini istiyoruz

**YUNUS ERTEKİN**

DİĞER İMALATLAR VE BİLGİSAYAR YAZILIMLARI SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Sayın Bakanım, bir sorum, bir de görüşünüzü almak istediğim iki konum var. Yanılıyorsam lütfen beni düzeltin. Sayın Başbakanımın kendi tabiriyle çıraklık dönemi dediği dönemde buraya Meclisimize geldi. Parası olmayan, bütçesi olmayan mal almasını dediğini hatırlıyor gibiyim.

Sayın Bakanım, ismini vermekten de hiç sakınmadığım bazı müesseseler -Gazi Üniversitesi, Gazi Hastanesi- var. Benim 15 tane böyle müşterim olsa idi, ben şimdi batmıştım. Birinci ayda, üçüncü ayda, dördüncü ayda kestiğimiz faturaların akibetini soruyoruz. Dalga geçer gibi diyorlar ki, biz 2010 yılının 5. ayını ödüyünüz. Ben ihalelerin ne zaman ödemesi yapılacağına dair bir araştırma yaptım. Maksimum 45 güne ödenir diye bir program var. Fakat bunlar ne 45 günü, ne 6



ayı, ne 8 ayı dinliyorlar. Sayın Bakanım, bu konuya bir el atmanızı rica ediyorum.

İkinci konum; sanayide kullanılan yassı mamul, yani bizim bildiğimiz sac, ne hikmetse yıllarca bir alışkanlık yaptı. Her sene 8. aya kadar tırmanır, 1000 doları aşar, 9. ayda 500-600 dolarla paraşütten iner gibi iner. Biz bunu anlayamadık. Siz gelmeden önce bir bürokratımıza sordum. İşte dünya piyasası bu, doğrudur. Dünya piyasasında 6-7 kişi var, tröstleşmişler, toplanıyorlar "Fiyatı buraya çıkaralım." diyorlar, sonra da indirmeye çalışıyorlar. Biz aldığımız işlerde sıkıntı çekiyoruz, "Acaba nereye kadar gidecek, bu dolar seviyesi ne kadar yükselecek?" diye endişeliyiz. Bu konuya eğilip bizleri aydınlatırsanız sevinirim.

## AB üyelerine uygulanan gümrük oranının Türk sanayicisi lehine de uygulanması gerekiyor

**SAİT ULUSOY**

ELEKTRİK SANAYİİ MECLİS ÜYESİ



Ben 4 başlık olarak belirlediğim konuları Sayın Bakanım ile paylaşacağım. Sağ olsunlar cari açığı azaltmak yolunda büyük çaba sarf ediyorlar. Bizler de onun çabalarına bir nebze de yetişmek adına gayret sarf ediyoruz ama bizi engelleyen birtakım unsurlar var.

Bizim en büyük problemlerimizin başında ihracat kapatmaları geliyor. Özellikle Sincan Vergi Dairesi'nde konu ile ilgili her ay 4 ila 5 tane büyük klasör hazırlıyoruz. Öyle ki bizler yan sanayimizden, onun altındaki firmalardan dahi sorumlu hale geldik. Sadece bizim bölgeye, yani Sincan'a has mı net bilemiyorum ama bu konu Nurettin Başkanımın da gündeminde var. Buna Maliye Bakanlığı nezdinde bir formül üretilmesini istiyoruz.

İkincisi; ihracatımızın büyük bir bölümü Mağrip ülkelerine yapılmaktadır. Mağrip ülkeleri içerisinde de bizim sadece Tunus'la Gümrük Birliği anlaşmamız var. Ama özellikle Türk müteahhitleri, Türk sanayicisi için en büyük pazar ve en büyük ihracat yaptığı bir bölge olan Cezayir ile maalesef bu Gümrük Birliği anlaşması yok. Ve bu yıl giderek azalan ki Avrupa Birliği üyeleriyle Cezayir arasındaki anlaşmadan dolayı her yıl yüzde 10 oranında gümrük vergileri AB'ye düşüyor ama Türkiye'ninki sabit. Örneğin son bir ihalede bize uygulanan gümrük vergisi yüzde 30, Avrupa Birliği üyelerine uygulanan gümrük oranı ise yüzde 23 idi. Bu bizim yüzde 15 daha pahalı olmamız sonucunu doğuruyor. Sayın Bakanımız, orada da mücadele veriyor ama bunu başka bir boyuta taşımak, özellikle Başba-

kanın popülaritesinin bu kadar yüksek olduğu bir dönemde bu konuyu çözmek adına Sayın Bakanımızdan destek bekliyoruz. Tahmin ediyorum şu an en ciddi, parası iyi olan bir pazar, bu pazardan Türkiye çok nemalanıyor ve şu an oradan aldığımız doğalgaz ve ihracatımız da onların lehine. Bu olumlu yapıyı da kullanarak eğer gümrükleri AB ile aynı düzeye getirirsek, Türk sanayisi ve cari açığın azalması yönündeki çabalarımızın sonuç vereceğini düşünüyorum.

Yine sizin Bakanlığınıza bağlı bir pazar araştırması teşvikleri, yurt dışı fuar teşvikleri var. Bu, maalesef çok yavaş işliyor. Yani 1-1,5 seneyi bulan sürelerde yaptığımız harcamaları geri almak için mücadele veriyoruz. Bu konuda da adımlar atılması istiyoruz.

Bir diğer konu da Çalışma Bakanlığı müfettişleri Ankara OSB'de belirli firmaları seçmişler. Bu firmalardan bir tanesi de bizim ve bizimle bir çalışma içine girdiler ki hepinizin bildiği gibi firma olarak bu yıl "İnsana Saygı Ödülü" aldık. Yani çalışmamızın yemesinden içmesine, servisinden maaşına kadar her şeyiyle son derece titiz bir çalışmanın sonucunda bu ödülü aldık. Fakat maalesef Çalışma Bakanlığının bakış açısı, bizlerin rekabetini azaltıcı yönde, örneğin mesai yapmayın diyor. Mesai yapmadan Türkiye'de nasıl iş yaparsınız? Benim çalışmam mesai yapmak istiyor, üretmek istiyor. Bu rekabeti ne olur yok etmeyelim ve buna devletimiz lütfen aracı olmasın.



## Bugün yatırım yapmak, sanayicilik yapmak dünyanın en zor işi haline geldi

**MEHMET YALÇINDERE**

PLASTİK VE PLASTİK ÜRÜNLERİ SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Sayın Bakanım, her zamanki gibi ilkleri yapmaya devam ediyorsunuz. Bunlardan biri, Bakanlığınız dönemindeki sanayi envanteri, diğer ise yine Bakanlığınız dönemindeki girdi tedarik stratejisi.

"Bugün yatırım yapmak, sanayicilik yapmak dünyanın en zor işidir. Ama buna rağmen biz ülkemizi seviyoruz, biz Ankaramızı seviyoruz, biz insanımızı seviyoruz." demiştiniz. "Bunu yaparken benim de Türk sanayicisine burada söyleyeceğim

şey, özellikle şu anda Türk sanayisinin bankalar dâhil olmak üzere 110 milyar dolar dış borcu var. 110 milyar dış borcun olduğu bir ortamda eğer borçlanınların gelirleri dövizse problem değil. Ama Türk Lirası geliri olan bir insan eğer dövizle borçlanıyorsa bir kere kesinlikle çok dikkatli olmalarını onlara tavsiye etmek isterim." demiştiniz. Bugünkü görüşlerinizi de bu anlamda bizimle paylaşırsanız sevinirim.

## “Bakanlık olarak ihracat odaklı bir büyüme stratejisi başlattık”



**ZAFER ÇAĞLAYAN**  
EKONOMİ BAKANI

Değerli Başkanım, Ankara Sanayi Odasının çok değerli Yönetim Kurulu Başkanı, çok değerli eski başkanımız, manevi ağabeyimiz, eski başkanlarımız, değerli dostlar, Ankara Sanayi Odasının çok saygıdeğer Meclis üyeleri, komite üyeleri, dışarıdan gelen değerli dostlar, Meclisimizin değerli üyeleri, Ankara Sanayi Odasının değerli çalışanları, basınımızın değerli temsilcileri; ben de öncelikle hepinizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

Evet, kendi evimde olmaktan duyduğum memnuniyeti bir kez daha ifade etmek istiyorum. Buraya gelirken hiç yabancılık çekmiyor, burayı normal güzergâhım olarak kabul ediyorum, hatta zaman zaman şoförüne neden sağa dönmediğini soruyorum. Tabii bunu söylerken Nurettin Başkanın yerinde gözüm yok, o sağ olsun görevini benden daha iyi yapıyor. Şimdiki Yönetim Kurulu ve Meclis fevkalade, görevinizi başarılı bir şekilde yürütüyorsunuz, onun için de özellikle tebrik ediyorum Sayın Başkan.

Hep söylüyorum, Ankara Sanayi Odası benim için önemli bir kurum. Bunu söylerken iltifat etmek mecburiyetinde değilim. Ankara Sanayi Odasının da şükürler olsun zaten iltifata ihtiyacı yok. Ama Ankara Sanayi Odası, benim için özel bir yeri olan, çok genç yaşta girdiğim ve uzun yıllar hizmet etmekten onur duyduğum ve bugün eğer bu görevleri yapıyorsam bu görevleri yapmamda benim için önemli kilometre taşı olan bir kurumdur. Ben ne öğrendiysem, burada öğrendim. Neticede makine mühendisiyim, ekonomist değilim, öyle bir iddiam da yok. Ancak 1987 yılında, 30 yaşında girmiş olduğum ASO Meclisi, benim için son derece önemli hizmetlerin yapılmasında, önemli başarıların elde edilmesinde ve ülkeyle ilgili sorunların dile getirilmesinde çok önemli dayanak olmuştur. Gerek Meclis üyesi gerek komite üyesi arkadaşlarımız gerekse Ankara Sanayi Odasının tüm üyeleri, çalışanları ve Yönetim Kurulu üyeleri benim için son derece önemli çalışma arkadaşlarım olmuştur. Burada görmüş olduğum dostluğu, hayatım boyunca hiç unutamayacağımı ifade etmek

*“Yerine getirdiğimiz görevler, sizin tarafınızdan takdir ediliyor, başarılı bulunuyorsa bunda en çok Ankara Sanayi Odasının payı vardır. Sizlere teşekkür ediyor, sizlerin verdiği destek ve sizlerden almış olduğum feyiz ile bunları yapmaya çalışıyorum.”*

*"Gerek muhalefet kanadından gerek basın kanadından Türkiye ekonomisiyle ilgili değerlendirme yapanlardan çok daha farklı bir görüşe sahibim. Farklı görüşüm şu: Türkiye'nin dışarıdan görüntüsüyle içeriden görüntüsünün çok farklı olduğunu, sırf siyaset amacıyla, sırf muhalefet yapmak amacıyla bu ülkenin değerlerini dışa karşı kötülemek isteyenlerin çabasını da size özellikle burada şikâyet etmek istiyorum."*

istiyorum. Bugün yerine getirdiğimiz görevler, sizin tarafınızdan takdir ediliyor, başarılı bulunuyorsa bunda en çok Ankara Sanayi Odasının payı vardır. Ben burada ne öğrenmişsem, şimdi onu yapmaya çalışıyorum. Ankara Sanayi Odası Başkanırken ne söylemişsem bugün aynı şeyi söylüyorum. Ve Allahıma şükürler olsun ki sizlerin içinden çıkmış bir temsilciniz, sizlerin 13 yıl başkanlığını yapmış bir arkadaşınız ve her zaman destek verdiğiniz biri olarak şu dört yıl içinde üç ayrı bakanlığı deruhte etmem benim için ayrıyeten özel bir öneme haizdir ve benim için bir onurdur. Gerek Sanayi ve Ticaret Bakanlığı gerek Dış Ticaretten Sorumlu Devlet Bakanlığında gerekse şimdi Cumhuriyet tarihinde bu anlamda kurulmuş ilk Bakanlığın Bakanı olmam her ne kadar benim için bir onursa, asıl onur Ankara Sanayi Odasıdır. Ben sizlere teşekkür ediyorum ve sizlerin vermiş olduğu destek, sizlerden almış olduğum feyiz ile bunları yapmaya çalışıyorum.

Ekonomi Bakanı olduktan sonra geçen ay Meclis toplantınıza katılacaktım. Sayın Başkanımın bu konudaki davetine icap etmek benim için bir kere görev, hangi pozisyonda olursam olayım burada sizlerle birlikte olmak benim için bir şereftir. Ama Sayın Başbakanımızla yaptığımız Azerbaycan seyahati aynı güne denk geldiği için katılamamıştım. Ankara Sanayi Odasından önce de hiçbir odanın meclis toplantısına katılmama kararım geçmişte olduğu gibi yine aynen geçerli. ASO Meclis toplantısından sonra diğer odaların meclis toplantılarına katılacağımı özellikle sizlere burada bir kez daha ifade etmek istiyorum. Bunun bir vefa örneği olmasından öte, benim için bir boyun borcudur. Çok şey öğrendiğim bu kuruma benim için çok büyük bir saygının göstergesi olarak kabul etmenizi özellikle rica ediyorum.

Hayatımın yaklaşık 20 senesini bu Odaya verdim. Verdim ama çok şey de aldım. Ekonomik olarak değil, manevi olarak da bugün yapmış olduğum görevlerde benim için son derece önemli çalışmaları, son derece önemli bilgileri gerçekten sizlerden ve burada aldım. Hatırlarsanız Oda Başkanlığım döneminde de bugün Bakanlığım döneminde de sizlerle tek tek konuşmak, sizlerin bana ilettiği sorunlarla ilgili tartışmak ve bunları ilgili mercilere iletmek zaten benim doğal genetiğimde var.

Değerli arkadaşlarımdan biraz evvel bahsetmiş olduğumuz konulara tek tek gireceğim ama bunlarla ilgili bir kısmının talimatını şimdi verdim, bir kısmını da hemen toplantı sonrasında gerek Maliye Bakanımızı gerek Çevre Bakanımızı gerek Çalışma Bakanımızı, üçünü de arayarak burada sizlerin dile getirmiş olduğu hususları kendilerine ileterek bir yerde de takipçisi olacağım. Benim görevim, arada sadece postacılık yapmak değil, bunun takibini de yapmaktır. Bu konuda zaten beni tanırırsanız, bilirsiniz.

Önemli bir dönemden geçiyoruz. Aslında değerli Başkanımız gerek Türkiye ekonomisini gerek dünya ekonomisini, çok iyi özetledi ama ben de Ekonomi Bakanım. Şimdi Ekonomi Bakanı olarak mutlaka bir şeyler söylemem, sizlere bazı değerlendirmeleri yapmam gerekiyor. Ekonomi Bakanlığının yeni formatında, Bakanlığın bünyesinde çok önemli birimler var. Bir taraftan eski görevim olan Dış Ticaret, ithalat - ihracat, ürün denetimi, serbest bölgeler ve hizmet sektörü başta olmak üzere mevcut geçmiş dönemden gelen görevlerimden söz edeceğim. Bu dönemde yeni kurulan birimler Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü, Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu başta olmak üzere yine lojistik sektörünün gerek Türkiye'de gerek dünyada bizi ilgilendiren konulardaki yönetimi başta olmak üzere ve bugün Türkiye'nin en büyük sorunu olan, hepimizin hem fikir olduğu ve Türkiyemizin çözülmesi gereken, ihmal edilemeyecek bir sorun olduğunu bildiğimiz cari açık konusundaki en önemli çalışmaları yapan bir Bakanlık olarak değerlendirmeyi size sunacağım.

Tabii bu değerlendirmeleri yaparken şunu çok net ifade etmek istiyorum ki, ben birçoğundan farklıyım. Bunu söylerken bakan arkadaşlarımdan bahsetmiyorum. Bugün



gerek muhalefet kanadından gerek basın kanadından ekonomi yorumu yapan, Türkiye ekonomisiyle ilgili değerlendirme yapanlardan çok daha farklı bir görüşe sahibim. Farklı görüşüm şu: Ben, Mehmet Yalçındere kardeşimin de az önce söylediği gibi 24 aylık bu iki bakanlığım süresince geçen hafta Amerika'yı ziyaretimle beraber tam 99 yurt dışı seyahati gerçekleştirdim. Zaten son seyahatim dünyanın çevresini tam bir tur atmaktı. Sizler iyi bilirsiniz, ben ASO Başkanı olduğum dönemde dış gezilere gitmez, mümkün olduğunca dış gezilerden kaçmaya çalışırdım. "Gerek buradaki görevlerim gerek kendi evimde sıcak yatağım, ailem varken niye uzak yollara gideyim?" diye düşünürdüm. Gerçekten de benim çok tercih ettiğim bir şey değildi. Ama değerli arkadaşlar, Türkiye'nin dışarıdan görüntüsüyle içeriden görüntüsünün çok farklı olduğunu özellikle ifade etmek istiyorum. Bu konuda sizlerin içinde uluslararası çalışan, ihracatı kendine âdeta görev edinmiş arkadaşlarım var ve sizlerle iftihar ediyorum. Ankara Sanayi Odası artık uluslararasılaşma konusunda çok önemli noktalara geldi. Görev alanımda olduğu için Ankara sana-

yisinin yapmış olduğu ihracat, Ankara'nın ihracattaki, dış ticaretteki çok önemli potansiyeli ve siz değerli üyelerinin yurt dışında yapmış olduğu hizmetleri yakinen biliyorum.

Bugün Türkiye'nin en büyük müteahhitleri Ankara Sanayi Odasının üyesidir. 35 yıldan beri tanıdığım bir sektör ve bugün Türkiye müteahhitlik sektöründe dünyanın 2. sırasında. Çin'in arkasından dünyanın en fazla uluslararası iş yapan 225 şirketi arasında 33 firmayla yer almak bizim için son derece memnuniyet verici. Aralarında Ankara Sanayi Odasının üyeleri de olan bu müteahhitlerimiz bugüne kadar yurt dışında 202 milyar dolardan fazla iş gerçekleştirdiler. 202 milyar dolar taahhüt gerçekleştiren müteahhitlerimiz hem gittikleri ülke ve bölgelerde Türkiye Cumhuriyeti'nin o şerefli, şanlı bayrağını dalgalandırdılar hem de istihdam konusunda ciddi destek verdiler, diğer taraftan da Türk inşaat malzemelerinin ve Türk teknolojisinin ve Türk mühendisinin, teknikerinin bilgi birikimini dışarıya ihraç ettiler.

*"Ankara Sanayi Odası artık uluslararasılaşma konusunda çok önemli noktalara geldi. Ankara sanayisinin ve siz değerli üyelerinin dış ticaretteki potansiyelini, yurt dışında yapmış olduğu hizmetleri yakinen biliyor, sizlerle iftihar ediyorum."*

Yine Ankara Sanayi Odasının mal ticareti konusunda çok önemli firmaları var. Bakın biraz evvel önüme not geldi. İSO, ikinci 500 büyük firmayı açıklamış ve Ankara Sanayi Odasının üyesi Ankaralı 24 firmamız burada yer almış. Ben hâlâ zaman zaman Ankara Sanayi Odası Başkanı gibi davranıyorum. Bakan arkadaşlarım da kimi zaman "Sayın Bakan ne yapıyorsun, hâlâ ASO Başkanı mısın?" diyorlar ki benim için şeref olmuştur. Benim zaten sanayici kimliğimi kaybetmem mümkün değil. Dışarıdan bakıldığında Türkiye'nin gerek müteahhitlik sektöründe gerek mal ticareti konusunda 239 gümrük bölgesine, 20 binden fazla ürün çeşidiyle yapmış olduğu ihracat görünüyor. Arkadaşlar, çok iddialı bir şey söylüyorum: Dünyanın neresine giderseniz gidin, hangi şehrine giderseniz gidin mutlaka bir Türk'le karşılaşsınız. Dünyada Türk'ün olmadığı hiçbir toprak, kara parçası yok. Gittiğim her yerde gördüm. En son yapmış olduğum Güney Kore seyahatinde ve yine oradan San Francisco'ya Seattle'a yapmış olduğum seyahatlerde - dünyanın en büyük bilişim vadisinin olduğu, bana göre kendisi bir Silikon Vadisi olan San Francisco ve

Seattle'da - Türkiye'nin çok önemli mühendislerini, çok önemli bilim adamlarını, çok önemli değerlerimizi, gençlerimizi gördüm. Bakın, sadece Seattle'da bulunan Türk gençlerimizin eğitim ortalaması ne biliyor musunuz? En az bir mastera sahip gençlerimiz var ve dünyanın en büyük şirketlerinde çalışıyorlar. Microsoft'unda, Apple'ında, Intel'inde, Cisco'sunda, Samsung'da, hangisi aklınıza geliyorsa mühendislerimiz var. Ben geçmişte onlar için herkesin kullandığı ifadeyi kullanır, 'beyin göçümü' derdim. Hayır, onlar bizim beyin gücümüz şu anda. Türk insanının gücünü, kapasitesini çok net bir şekilde ortaya koyan bizim daimi temsilcilerimiz, daimi elçilerimiz. Bunların her biri buldukları şirketlerde ve şehirlerde Türkiye'nin tanıtımını yapıyor. Türkiye eski Türkiye değil, 10 sene önceki Türkiye değil. Türkiye çok değişti. Bunu yurt dışına gidenler çok net şekilde görüyor. Türkiye ekonomisini gidip ne olur yabancılardan, yabancı devlet adamlarından dinleyin. Uzak mesafelerden, dışarıdan Türkiye ekonomisi çok net görülüp algılanırken, maalesef içimizde sayıları tek tük de olsa, bunları görmek istemeyen, sırf siyaset amacıyla, sırf

muhalefet yapmak amacıyla bu ülkenin değerlerini dışı karşı kötölemek isteyenlerin çabasını da size özellikle burada şikâyet etmek istiyorum. Bunları bir siyasi parti mensubu olarak söyleyemiyorum, siz beni tanırırsınız. Ben 4 yıldır siyasetteyim ama 20 yıl zaten burada bulundum, 12 yıl size Başkanlık ettim ve değerli arkadaşlar, aslında "Arife tarif gerekmez." derler, ekonomi ortada.

Türkiye'yi öncelikle dünyadan ayırıştıran en önemli sebeplerden biri; siyasi istikrarı yakalamış olmasında yatıyor. 12 Haziran seçimlerinde milletimizin yarısı, her 2 kişiden 1'i siyasi istikrarın devamı noktasında bir karar verdi. 12 Haziran seçimlerinde ideoloji yarışmadı, Türkiye'de 9 yılda yapılanlar ve önümüzdeki yıllarda yapılacak projeler yarıştı. Ak Parti bu konuda milletimizin yüzde 50 desteğini aldıysa, 2002'de yüzde 34, 2007'de yüzde 47 ve 2011'de yüzde 50'ye çıkan bir oy potansiyeli varsa, artan nüfusa rağmen bu yüzdeler artıyorsa ve dünyanın birçok ülkesinden çok daha fazla, nüfusundan daha fazla bir seçmen kitlesine sahip olan bir ülkede, seçime katılma oranının yüzde 90'ların üstünde, rekor düzeyde olduğu bir dönemde Türk halkı bu tercihi yapıyorsa, yapılan tercih siyasi istikrara yapılmıştır, bunun bir kere altını çizmek istiyorum.

Ben Ankara Sanayi Odasındaki arkadaşlarımla siyasi görüşlerine, siyasi düşüncelerine her zaman saygı gösterdim. Çünkü bu Odanın özelliği; kapıdan girerken herkesin siyasi, etnik, inanç kimliğini bir yana bırakmasıdır ki, bu rahatlık içinde bunları söylüyorum. Bugün Türkiye'yi başarılı kılan konuların başında siyasi istikrar geliyor. Bunu en iyi biz biliriz, Ankara Sanayi Odası bilir, şu kürsü bilir. Günlük hesap yapamadığımız, teklif dahi veremediğimiz koalisyon hükümetleri döneminden, Türkiye şükürler olsun bugünlere geldi. Bugün Türkiye bu şekilde siyasi istikrar sağlamışken, Avrupa Birliği'nin başkenti Brüksel'in bulunduğu Belçika 425 gündür daha hükümet kuramadı. Avrupa'ya bakın, cılız hükümetler, koalisyon hükümetleri siyasi istikrarı sağlayamıyor.

Siyasi istikrarın neden önemli olduğunu yine en iyi siz bilirsiniz. Güçlü yönetim, kanunların çıkartılması, reformlar ancak siyasi istikrarla mümkündür. Bugün Türkiye'nin gerçekten büyük bir başarısı varsa ki, bu rakamlar zaten ortada, bunun müsebbibi kesinlikle siyasi istikrardır. Eski koalisyon hükümetleri döneminde işlerin niye yapılamadığını insan siyasete girdikten sonra görüyor. Bu çerçevede Türkiye çok önemli başarılar elde etmiştir.

Ben size bildiğiniz şeyleri tekrarlamayacağım. Dünya ekonomisi, Avrupa, Amerika'yla ilgili çok fazla rakamsal verilere girmeyeceğim. Ama şunu ifade etmek istiyorum ki; Türkiye'yi diğerlerinden ayırıştıran çok önemli özellikler var. Bugün Avrupa ülkelerinin, krize girmiş ülkelerin ortak sorunlarının başında siyasi istikrarsızlık yatıyor. Bunu Portekiz'de de, İtalya'da da, Yunanistan'da da görmek mümkün. Diğer taraftan ikinci önemli konu da ekonomik parametrelerin kötüleşmesidir. Yunanistan'ın bugün saplanmış olduğu kamu borçlarındaki bozukluk, bataklık, bütçe açıklarıdır. İspanya'nın, İrlanda'nın, ki İrlanda bugün gayri safi milli hasılasının 8 katı kadar borçlandırılmış ve maalesef uluslararası derecelendirme kuruluşlarının sürekli pozitif yönde puanının artırılmış olduğu bir ülke olarak bugün dünyanın en hastalıklı ekonomisi haline gelmiştir. Allah kurtarsın. 1'e 8, 1 lira geliriniz var, 8 kat borcunuz var. Bunun ne anlama geldiğini sizler çok iyi bilirsiniz.

Diğer taraftan İspanya'ya, Portekiz'e bakın, aynı problemlerle karşı karşıya. Çünkü bunların ortak meselesi var. Bunların ortak meselesinin en başında; kamu borçlarının gayri safi milli hasılaya oranlarının çok yüksek olması gelir. Bakın, size özellikle rakamlar vermek isterim. Bugün Avrupa Birliği Maastricht Kriterleri bir ülkenin iç ve dış borçlarının - ki Maastricht kriterleri bir yerde Avrupa Birliği'nin ekonomik anayasasıdır - yani kamu borçlarının milli gelire oranını yüzde 60 olarak tespit eder. Ama bugün euro bölgesinde bulunan ülkelerin kamu borçlarının gayri safi milli hasılaya oranı yüzde 87'ye gelmiş, özellikle krizle pençeleşen ülkelerde yüzde 100'lerin üzerine çıkmıştır.

*"Dünyada Türk'ün olmadığı hiçbir toprak, kara parçası yok. Gittiğim her yerde Türkiye'nin çok önemli mühendislerini, bilim adamlarını, çok önemli değerlerimizi, gençlerimizi gördüm. Geçmişte onlar için 'beyin göçümüz' derdim. Hayır, onlar bizim 'beyin gücümüz' şu anda. Türk insanının gücünü, kapasitesini çok net bir şekilde ortaya koyan daimi temsilcilerimiz, daimi elçilerimiz."*



*“Türkiye’yi öncelikle dünyadan ayırıştıran en önemli sebeplerden biri; siyasi istikrarı yakalamış olmasında yatıyor. Siyasi istikrarın ne demek olduğunu en iyi Ankara Sanayi Odası bilir, şu kürsü bilir. Günlük hesap yapamadığımız, teklif dahi veremediğimiz koalisyon hükümetleri döneminden, Türkiye şükürler olsun bugünlere geldi. Bugün Avrupa ülkelerinin, krize girmiş ülkelerin ortak sorunlarının başında siyasi istikrarsızlık yatıyor.”*

Ve bugün sadece İtalya’da, İspanya’da değil, Avrupa’nın, birçok ülkesinde özellikle bu problemlerin ciddi bir şekilde devam ettiğini söylemem gerekiyor. Avrupa Birliği üyesi olan 14 ülke var ki, bu 14 ülke Maastricht kriterlerinin daha üzerinde bir kamu borcuna sahip.

Hatırlayın 2001 krizinde Türkiye’yi krize götüren sebep; o Anayasa kitapçığının fırlatılması değildi. Değil kitap leblebi bile atsanız yine geçecekti o iş. Ama o günün Türkiye’si artık şişmişti. Türkiye’nin kamu borçları milli gelirin yüzde 75’i seviyesindeydi. Ama bugün 2009 küresel krizi, Başbakanımızın ifade ettiği gibi Türkiye’yi teğet geçmişse, Türkiye bu krizden çok çabuk toparlanmış bir ülke haline gelmişse, bunun en büyük sebeplerinden biri; Türkiye’nin kamu borçlarının, iç ve dış borçlarının toplamının milli gelire oranının yüzde 42 olmasıdır. Şimdi ekonomi yönetimi, Ekonomi Koordinasyon Kurulu olarak kararımız, önceliğimiz bunları yüzde 30’lar seviyesine düşürmektir. Bakın bir taraftan kamu disiplinine bu kadar önem verirken ve Türkiye’nin borçlanma ihtiyacını, borçlanma gereğini neredeyse radikal bir şekilde yarı yarıya düşürürken, bugün dünyanın gıpta ettiği rakamlara getirirken, bir taraftan da Cumhuriyet tarihinde yapılanların iki mislinden fazla bölünmüş yol yapacaksınız, eğitim-öğretim kurumları

yapacaksınız, hastaneler yapacaksınız, iletişim, ulaşımda dünyanın çok önemli ülkelerinden biri haline geleceksiniz. Bu iş de ancak iyi, etkin bir yönetimle olur. Eğer çaldırmazsınız, eğer peşkeş çekmezseniz sonuç böyle olur. Bunu yıllarca hep beraber burada söyledik ve bunlardan hep şikâyet ettik.

Bir diğer konu da yine ülkelerin temel ortak problemi; Amerika Birleşik Devletleri’ni de bunun içine katarsanız, bütçe açıklarıdır. Bakın Birleşik Devletler’in şu anda dünyanın en büyük ticareti, en büyük ekonomisi olduğunu hepimiz biliyoruz. 14,6 trilyon dolar bir milli gelire sahip olan bir Birleşik Devletler’den bahsediyoruz. Şu anda borçları da 14 trilyon dolardır. Ve bugün bütçe açıkları konusuna geldiğimiz zaman, yine Avrupa Birliği Maastricht kriterleri bir ülkenin bütçe açıklarının gayri safi milli hasılasına oranının maksimum yüzde 3 olacağını söyler. Avrupa Birliği’ne üye 27 ülkenin 22’sinde şu anda bütçe açıkları yüzde 3’lerin üzerindedir ve bugün krize girmiş olan ülkeler çift haneli bütçe açığı yaşayan ülkelerdir.

Hatırlayın yine 2001’i, kaçtı bizim bütçe açıkları? Benim yönetimimde beraber olan arkadaşlarım hatırlayacaktır. Yüzde 14’ler, yüzde 15’ler mertebesindeydi. Ama bugün bizde bu rakam yüzde 2,2. Geçen yıl yüzde 3,6 idi. Şimdi



Türkiye, Cumhuriyet tarihinde ender görülen bir hadiseyle ilk 6 ayda bütçe açığını, bütçe fazlası vermiştir. Bunlar, 2009 krizinin ardından yaşanan gelişmelerdir. Arkadaşlar, bunları ASO Yönetimi olarak siz zaten biliyorsunuz, çünkü her hafta bunları konuştuğunuzu biliyorum. Ama bunları övünç duymak için sizlere tekrarlamak istiyorum. Türkiye, ekonomisi son derece istikrarlı bir ülke haline gelmiştir. Bakın tekrar ifade ediyorum, bugün dünyanın bütün problemlili ülkelerinin baş ağrısı biraz evvel bahsetmiş olduğum ekonomik parametrelere dayanıyor. Bu konuda biz fevkalade iyi durumdayız ve gerek orta vadeli programda gerek yapmış olduğumuz tüm çalışmalarda bu yıl bütçe açığı hedefimiz yüzde 2'ye kadar düşmüştür.

Büyüme konusuna gelince; 2009 yılındaki küresel krizi, 2010 yılında yaşamış olduğumuz ve özel sektör olarak sizlerin gerçekleştirmiş olduğu büyüme atağıyla atlattık ve geçen yılı yüzde 8,9 büyümeyle kapattık. Çin'in, Arjantin'in arkasından OECD'de 3. ülke olduk. Bu yılın ilk çeyreğindeki büyümemiz, rekor bir rakamdır. Yüzde 11'lik bir büyüme Türkiye'yi diğer ülkelerden farklı konuma getirmiş ve artık eskiden söylendiği gibi olmamıştır. Büyüme, enflasyonu, faizleri artırmamıştır. Bilakis enflasyonun önceki aylara nazaran negatif rakamlara geldiği ve diğer taraftan faizlerin Merkez Bankası tarafından düşürüldüğü bir ortamla karşı karşıyayız.

Allah rahmet eylesin Tuğrul Hoca'ya, her gittiğim yerde isim vermeden kulağını çınlatıyorum. Daha yeni ASO Başkanı olduğum dönemde Tuğrul Hoca hatırlarsanız bizim danışmanımızdı. Çok önemli hizmetler verdi, ben de kendisinden çok şey öğrendim ki Yönetim Kurulunda çok hararetli tartışmalar olurdu, bunların en başında Teoman Akış, değerli arkadaşımız çok önemli tartışmalar yapardı. Bu tartışmaları ben de özellikle körüklerdim çünkü arkadaşlarımızla bu bilgi alışverişinde çok şey öğrenirdik. Yeni Başkan olduğum dönemlerde hükümetlere akıl veriyoruz, işte "Enflasyonu düşürün, Türkiye'nin mutlaka ortalama yüzde 7 büyümesi lazım, bunu sağlayın." diyoruz. Bugün de aynı rakamları söylüyorum. Bir gün Tuğrul Hoca bana dedi ki "Sayın Başkan, bu iki şeyi bir arada istiyorsunuz

ama iki şey bir arada olmaz." "Hocam niye olmaz?" dedim. "Siz büyüme isterseniz büyüme enflasyonu körükler, yok enflasyon düşsün istiyorsanız o zaman büyümeden vazgeçeceksiniz." dedi. Rahmetliye takılmıştım "Hocam bunun ortası yok mu, anlaşabileceğimiz bir yer var mı?" demiştim. Ama bugün şükürler olsun Türkiye ilk çeyrekte bir taraftan yüzde 11 gibi rekor bir büyüme elde ederken, diğer taraftan da enflasyonu tek haneli sürdürülebilir bir rakama indirmeyi başardı. Üstelik ilk defa reel faizin sıfır olduğu bir dönem yaşıyoruz. Çok net ifade ediyorum: Bu dönemde Türkiye, 2001 kriz dönemindeki ekonomik parametrelerle karşı karşıya olsaydı inanılmaz nakavt olmuştu. Türkiye'yi güçlü kılan budur.

Bunları söylerken size pespembe bir tablo çizmek istemiyorum, zaten öyle bir niyetim yok. Türkiye böyle değerlere sahipken, bir taraftan da cari açık en önemli, en öncelikli problemimiz olarak karşımızda duruyor. Cari açığın tarifi çok basittir. Kazandığımız dövizden daha fazlasını harcıyoruz. Çeşitli sebepleri var. Tasarruf sebebi diyeyim, yeterli tasarrufun olmayışı. Ölçek problemi diyeyim veya geçmişteki sanayi stratejilerinin olmaması, etkin yapılaşmaması, cari açığı esas alan bir yatırım teşvik sisteminin olmaması deyin, ne dersiniz deyin, altına çok şey yazabiliriz. Asıl önemli nokta Türkiye'nin bugün çok ciddi bir dış ticaret açığıyla, cari açıkla karşı karşıya olmasıdır. Yalnız şunun da altını çizmek isterim ki Türkiye için, şu an cari açık bir risk oluşturmuyor. Ama üzerinde çalışılması gereken, önemle, şiddetle durulması gereken bir konu olduğunu da herkese zaten ifade ediyoruz, bunu bugün burada da tekrar sizlerle paylaşmak istiyorum.

Elbette sadece bunu söylemekle bir yere varamayız. Evet, hastalığın teşhisi önemli ama asıl mesele teşhis üzerinde yoğunlaşmak değil. Önemli olan bunu tedavi etmek ve tedavi süresini de çok fazla uzatmamaktır. Cari açığın ülkemizde gerek teknoloji eksikliğinden gerek yeterli üretilen olmayan gerekse yüksek katma değer ve teknolojiye taahhüt edilemeyen mevcut sistemden kaynaklandığını ifade etmem lazım.

*"Türkiye 2009 küresel krizinden çok çabuk toparlanmış bir ülke haline gelmişse, bunun en büyük sebeplerinden biri; Türkiye'nin kamu borçlarının, iç ve dış borçlarının toplamının milli gelire oranının yüzde 42 olmasıdır. Şimdi Ekonomi Koordinasyon Kurulu olarak önceliğimiz bunu yüzde 30'lar seviyesine düşürmektir."*



*“Bir taraftan kamu disiplinine bu kadar önem verirken, bir taraftan da Cumhuriyet tarihinde yapılanların iki mislinden fazla bölünmüş yol, eğitim-öğretim kurumları, hastaneler yapacaksınız, iletişim, ulaşımda dünyanın çok önemli ülkelerinden biri haline geleceksiniz. Bu iş de ancak iyi, etkin bir yönetimle olur. Eğer çaldırmazsınız, eğer peşkeş çekmezseniz sonuç böyle olur. Bunu yıllarca hep beraber burada söyledik ve hep şikâyet ettik.”*

Türkiye, hizmet ticaretinde iyi bir oyuncu. Bakın mal ticaretinde açık veriyoruz. Geçen yıl ithalat 185,5 milyar dolar. Geçen yılki ithalatımızın 38,5 milyar doları enerji ithalatıydı. Bu yılın ilk 6 ayında da enerji için 25 milyar dolar ödedik. Böyle giderse enerji ithalatımız 50 milyar dolara ulaşacak. Ona da biraz sonra değineceğim. 38,5 milyar dolarlık enerji ithalatını düşüğümüz zaman geriye mal ticaretindeki toplam ithalatımız, geçen yılın rakamlarını söylüyorum, yaklaşık 146 milyar dolardır. Geçen yıl mal ticareti ihracatımız 114 milyar dolardır. Aradaki dış ticaret açığı 32 milyar dolar olmuştur.

Hizmet ticaretinde Türkiye dünya ticaretinden yüzde 1 pay alıyor. Geçen yıl toplam dünya ticareti 3,7 trilyon dolar. Türkiye'nin hizmet ihracatı 34 milyar dolar, hizmet ithalatımız 19 milyar dolar ve Türkiye 15 milyar dolar hizmet ticaretinde net ihracat yapan bir ülke. İşte cari açığın düşürülmesindeki en önemli etkenlerden biri bu. Turizmin, lojistiğin, nakliye sektörünün, müteahhitlik sektörünün içinde olduğu hizmet ticaretinden bahsediyorum. Bunu yaparken bir taraftan mal ticaretimizi artırmak, bir taraftan hizmet ticaretimizdeki bu üstünlüğü daha fazla sürdürme noktasında çok önemli çalışmalar yapıyoruz.

İlk defa MIT'yle ve Harvard Üniversitesi ve TEPAV'la çok önemli bir çalışma yaptık. Siz beni bilirsiniz, bu tür çalışmaları hakikaten son derece önemserim. Yapılan bu çalışmayla 81 ilimizi tek tek ele aldık. 81 ilimizde 500 sektörü ayrı ayrı inceledik. Ve bugün 81 ilimizde hangi ürünlerde, hangi ilin rekabet gücüne sahip olduğunu ve bunun hedef ülkelerinin hangileri olduğunu tek tek ortaya çıkardık. Bu çalışmayı kitap olarak yayımladık. İl dış ticaret potansiyelini gönderdik. Bunu niye yaptık? Bu, bizim teşvik sistemimizde çok önemli bir veri olacak. Çünkü ben meseleye il il bakmak mecburiyetindeyim. Evet, bölgesel de bakacağım. Proje bazlı yapacağım, biraz sonra size teşvik sisteminden de bazı ipuçları vermek istiyorum. Ama gördüğüm bir şey var ki, Türkiye'de öyle sınır illerimiz var ki,

bu sınır illerimiz artık bir aktarma merkezi olmuş, küçük bir Singapur, küçük bir Rotterdam olmuş. Bugün özellikle Şırnak, Hakkâri, Kars ihracatta önemli birer oyuncu olmuşlar. Bunlar o bölgelerde yapılan, Türkiye'de yapılan ihracatın gelip toplandığı, bazı paketleme tesislerinin olduğu ve hemen bitişik ülkelere ihracatın yapıldığı önemli iller haline gelmiş. Her il illa imalat yapmak, sanayi yapmak zorunda değil.

Diğer taraftan aynı kuruluşlarla yapmış olduğumuz ikinci çalışmada 73 ülkeyi tek tek ele aldık. 73 ülkede 1273 sektörü inceledik. Bakın rakam hatası yok, çok net söylüyorum. 73 ülke dediğim ülkeler, dünya toplam ithalatının yüzde 96'sını yapan ülkeler ki, geçen yıl bu rakam 15,2 trilyon dolardı. Arkadaşlar, karşımıza öyle rakamlar çıktı ki, biz bugünkü sistemimizde ihracatımızı bu ülkelere iyi bir şekilde götürebilseydik, ihracatımız mevcut şartlarda en az yüzde 23 daha fazla olacaktı. En basitinden Hindistan örneğini vereyim size. Hindistan şu anda gelişmekte olan BRIC ülkeleri içerisinde önemli bir yere sahip. Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin'in olduğu bölgede ve benim özellikle ilgi alanıma giren bir ülke. Geçen yıl 365 milyar dolar ithalat yapmış, bunun yaklaşık 95 milyar doları enerji ithalatı - o konuda bize benziyor - geriye kalan 265-270 milyar dolarlık mal ithalatında bizim payımız sadece 600 milyon dolar. Tamamlayıcı endeks çalışmaları yaptık: Ülkelerin tek tek ithalatını inceledik ve bu ülkelerin yapmış olduğu ithalatla bizim ihracat potansiyelimizi, ihracat mallarımızı üst üste koyduk. Gördük ki Hindistan'da biz, değil 600 milyon dolar, bugün 6 milyar dolar ihracatı çok rahat yapabilecek bir potansiyele sahibiz. Ama yeterince gidip kendimizi tanıtamamışız, sektörlerimizi anlatmamışız, ticaret heyetlerini yeterince getirmemişiz. Sayın Cumhurbaşkanımız, Sayın Başbakanımız ve benim de katıldığım üst düzey ziyaretler gerçekleştirildi ve şimdi Hindistan'a ve dünyanın tüm ülkelerine hangi sektörlerle gideceğimizi belirleyebilmek için artık önümüzde haritamız hazır. Her ülkeye aynı sektörlerle gitmiyoruz, hangi ülkede hangi

sektörde başarılı olacağımızı göremek o sektörlere gidiyoruz. Diğer taraftan da bilin ki bu malı satmak için pazar pazar dolaşmak yerine, "Hindistan için, Çin için, Brezilya için, Amerika için ne üretebilirim?" politikasıyla çalışmamızı yapıyoruz. Benim teşvik anlayışım ve Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü'nün Ekonomi Bakanlığına bağlı olmasının getireceği avantaj bu. Ben illa elimdeki bu malı satmak mecburiyetinde değilim, satayım ama başka ülkenin talebini karşılayacak arz yapmak zorundayım. Ekonominin dengesi arz ve taleptir. Bir ülkenin istemediği veya rekabet edemeyeceğimiz ürünlerle gidip o ülkeyi zorlamanın bir anlamı yok. Çalışmalarımızın tamamını bu yönde gerçekleştiriyoruz.

Diğer bir çalışmamız ise geçen yıl Sayın Başbakanımızın imzasıyla benim Başkanlığımızda ihracata dayalı üretim stratejisi. İhracat odaklı bir strateji çalışması başlattık ve anlayışımız ihracat odaklı bir büyüme, ihracat odaklı bir sistemdir. Bunu da masa başından yapmak yerine, bütün katmanlarla, kesimlerle birlikte yapmak istedik. Kurula, ilgili bakanlıkların müsteşarları, direkt müsteşarlar, Merkez Bankası Başkanı, BDDK Başkanı, bu tür kuruluşların başkanları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı başta olmak üzere çeşitli kurumlarımızın başkanlarını ve ilgili sektörleri zaman zaman çağırıyoruz.

Arkadaşlar, biraz evvel mal ticaretinde 32 milyar dolar dış ticaret açığımız olduğundan söz ettim. Tek tek masaya yatırdık. 6 sektörü lime lime edinceye kadar çalışmaya başladık. Ve şu anda demir çelik sektörü, makine sektörü, otomotiv sektörü, kimya sektörü, tekstil, tarım ve gıda sektörü olmak üzere 6 sektörün 4'ündeki çalışmalarımızı bitirdik. Bu Cuma günü de tekrar toplantımız var. Yapmış olduğumuz çalışmalarda çok enteresan bulgular elde ettik. Ben ASO Başkanlığı dönemimde, mühendislik dönemimde, sanayicilik dönemimde görmediğim, düşünemediğim rakamları gördüm. 32 milyar dolara yakın dış ticaret açığı vermiş olduğumuz ve özellikle ara mali ithalatı yapmış olduğumuz bu sektörlerde öyle bir rakamla karşı karşıya kaldım ki bizim Odamızda da önemli bir yere sahip olduğunu bilerek söylüyorum,

demir çelik sektöründe çok net dış ticaret açığı veren bir ülkeyiz. Demir çelik sektöründe dünyanın en büyük hurda ithalatını yapan ülkesiyiz, hurda ithalatı şampiyonuyuz. Hurda ithalatı şampiyonu olurken, diğer taraftan da dünyanın en pahalı hurdasını alan ülkesiyiz. Şimdi sizler ticaretin içinden geliyorsunuz. Bir malı en fazla alan mı daha ucuza alır, en az alan mı daha ucuza alır? Arkadaşlar, bizim demir çelik hurdasına yapmış olduğumuz ödeme yılda 9 milyar dolar. Çünkü bizim sanayimiz, demir çelik sektörümüzün yüzde 70'i bu şekilde tasarlanmış. Ereğli Demir Çelik, İskenderun Demir Çelik ve Karabük var ancak cevherimizi kullanma yoluna gitmemişiz, önümüze çeşitli engeller çıkarılmış. Avrupa Kömür Çelik Topluluğu, bir taraftan belli sektörlere teşvik yasakları getirmiş ve biz bazı nedenlerle, özellikle enerji maliyetleri yüksek olduğu için birçok üretimi ülkemizde yapamaz hale gelmişiz. Biraz evvel Yunus Bey dünya sac fiyatlarından bahsetti, doğrudur. Fiyatları dünyada belirlenen malzemeler bunlar. Tabii Türk Lirası'nın değer kaybetmesi de ikinci bir etken olarak ortaya çıkıyor. Ama o periyodu, yani 8 ayda bir çıkıp sonra yükselen periyodunu bilmiyorum. Ancak dünya mal fiyatlarının oynadığını biliyorum. Özellikle geçen yıl bakır, demir, petrol ve pamuk fiyatları başta olmak üzere dünyada tüm emtialar ortalama yüzde 100 arttı. İthalatımız ve cari açığımızdaki artışın sebeplerinden biri de bu. Demir çelik sektöründeki bu yapıyı gördükten sonra başka politikalara yönelmemiz gerektiğini anladık. Zaten sektörün ana belirleyici konumunda olan toplam 9-10 tane oyuncusu var ama bu 9-10 tanesi kendi arasında bir işbirliği, koordinasyon, ortak satın alma yapmadığı için 9 milyar dolarlık hurda alıyoruz. Arkadaşlar, yüzde 10 aracılık maliyeti azalsa 1 milyar dolar yapar. "1 milyar dolar" deyip geçmeyin bu, cari açıkta çok ciddi bir rakam. Biz şimdi ülkemizde daha fazla yatırım ve üretim yapma politikaları üzerinde çalışıyoruz ve bununla ilgili önemli çalışmalarımızı yakın gelecekte göreceksiniz.

Bugün ülkemizde maalesef vasıflı çelik yok, paslanmaz çelik yok. Otomotiv sektörü Türkiye'de bugün yüz akı, ihracatta liderimiz ama otomotivde kullanılan kaportanın

*"Türkiye, ekonomisi son derece istikrarlı bir ülke haline gelmiştir. Bugün dünyanın bütün problemlili ülkelerinin baş ağrısı ekonomik parametrelere dayanıyor. Bu konuda biz fevkalade iyi durumdayız ve gerek orta vadeli programda gerek yapmış olduğumuz tüm çalışmalarda bu yıl bütçe açığı hedefimiz yüzde 2'ye kadar düşmüştür."*



*"Çin'in, Arjantin'in arkasından OECD'de büyüyen 3. ülke olduk. Yüzde 11'lik bir büyüme Türkiye'yi diğer ülkelerden farklı konuma getirmiş; büyüme enflasyonu artırmamış, faizleri artırmamıştır."*

bir tek gramını ülkemizden karşılayamıyoruz, ya Kore'den, Posco'dan veya Fransa'dan, Almanya'dan, tamamını dışarıdan ithal ediyoruz. Otomotiv sektöründe her yıl 5 milyar dolar motor ve aktarma organları ithal ediyoruz. Otomobillerde kullanılan lastik contaların hammaddesi olan kauçuğu yüzde 100 dışarıdan almak zorunda olan bir ülkeyiz. Çünkü petrolü hem enerji hem hammadde olarak ithal ediyoruz. Enerji fiyatları geçen sene ortalama 75 dolardı. Son gelişmelerden dolayı şu anda petrol 110 doların üzerinde. Bunları, özellikle cari açığı, dış ticaret açığının tespitlerini sağlıklı bir şekilde yapmamız gerektiği için söylüyorum.

Çin'den sonra dünyanın 2. büyük buzdolabı ihracatçısıyız, ev buzdolaplarından bahsediyorum ve İngiltere'de evlerde kullanılan her 10 buzdolabının 8'i Türk malıdır. Övünçle söylüyorum: İngiltere'de her 3 televizyondan 1 tanesi, her 2 radyatörden 1 tanesi Türkiye'den gitmektedir. Ancak böylesi önemli avantajlar varken biraz evvel örnek vermiş olduğum ev tipi buzdolabında 675 milyon dolar ihracat yapan Türkiye, 400 milyon dolar da kompresör ithalatı yapmak zorunda kalıyor. Bizim ülkemizde kompresör sanayi var ama Çin'le rekabet edemiyor. Rekabet edememenin çeşitli şartları, çeşitli sebepleri var. Bir kere o kompresörü oluşturan, içindeki hammaddeler, metaller konusunda maalesef dışa bağımlıyız.

Biraz evvel Sözer Başkanım bahsetti, madencilik sektörüne ciddi önem veriyoruz ve vereceğiz. Bugün Çin başta olmak üzere dünyanın birçok ülkesi nadir elementler konusunda çok önemli kısıtlayıcı tedbirler getiriyor. Aslında yasak ama çeşitli engeller koyuyorlar. Artık dünya-

nın bugününde de geleceğinde de elinde en çok petrol olan değil, elinde en önemli madenleri, tabii kaynakları olan ülkeler stratejik öneme haiz olacak. Çin'in bu konudaki gelişmesini bilmenizi isterim. Bugün Çin, Kanada'daki madenlerin yüzde 50'sinden fazlasına, Afrika'nın yüzde 50'sinden fazlasına, Güney Amerika'dakilerin yüzde 30 - 40 civarına, Avustralya ve Yeni Zelanda'da enerji kaynaklarının, maden kaynaklarının yüzde 60'ından fazlasına sahip olmuştur. Afrika'ya sadece maden işletmek için gitmiyorlar. O madenin yolunu açmak, onunla ilgili bütün altyapı hizmetlerini yapmak izlenen devlet politikasının birer parçası. Elektrikli otomobilden bahsediyoruz. Bunun aküsü şu anda ithal edilecek. Ben cari açığımda daha fazla nasıl gedik açarım? Bataryayı burada yapacak olsam dahi, bataryanın hammaddesi lityum, benim ülkemde kanıtlanmış rezerv yok. Botswana'da var, Zimbabve'de var, Şili'de var ama benim ülkemde yok.

Toparlayacak olursam, biz buna göre bir politika oluşturuyoruz. Bizim bundan sonraki yatırım teşvik sistemimiz cari açığı hedef alan, ülkemizde olmayan, dışarıdan ithal ettiğimiz ama ülkemizde yapabileceğimiz sektörleri dikkate alan bir anlayış geliştirmek olacaktır. Diğer taraftan da Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nün bana bağlı olması, âdeta bizi bir yatırım avcısına dönüştürmüştür. Ben bugün vasıflı çeliği, paslanmaz çeliği ülkemizde üretmiyorsam, o zaman üretmeleri ülkeme getireceğim. 28 Eylül'de Aslan'la beraber, dünya çelik devlerinden Posco'yla beraber bir paslanmaz çelik soğuk hadde tesisinin temelini atacağız. İlk etapta 200 bin ton paslanmazı Türkiye kendi ülkesinde yapacak ve Güney Kore'deki Posco yetkilileriyle yap-

*"Size pespembe bir tablo çizmek istemiyorum. Türkiye böyle değerlere sahipken, bir taraftan da çok ciddi bir dış ticaret açığıyla, cari açıkları karşı karşıyadır. Hastalığın teşhisi önemli ama asıl mesele teşhis üzerinde yoğunlaşmak değil, bunu tedavi etmek ve tedavi süresini de çok fazla uzatmamaktır. Cari açığın ülkemizde gerek teknoloji eksikliğinden gerek yeterli üretimi olmayan gerekse yüksek katma değer ve teknolojiye taahhüt edilemeyen mevcut sistemden kaynaklandığını ifade etmem lazım."*



*“Türkiye, hizmet ticaretinde iyi bir oyuncu. Mal ticaretinde açık veriyoruz. Hizmet ticaretinde Türkiye dünya ticaretinden yüzde 1 pay alıyor. İşte cari açığın düşürülmesindeki en önemli etkenlerden biri bu. Bir taraftan mal ticaretimizi artırmak, bir taraftan hizmet ticaretimizdeki üstünlüğümüzü daha fazla sürdürme noktasında çok önemli çalışmalar yapıyoruz.”*

miş olduğum görüşmede 1 milyon tona çıkarma talebime olumlu yaklaştılar. Diğer taraftan, teşvik olmamasına rağmen demir çelik sektöründe yassı mamulle ilgili yatırımlar devam ediyor. Ülkemizde özellikle 5 milyon ton civarında bir kapasiteyi tek başına yapacak olan uluslararası birçok firmayla şu an temaslarımızı devam ettiriyoruz. Bunların gelmesi için, yatırım ortamını iyileştirmek için yoğun gayret sarf ediyoruz. Önümüzdeki günlerde Bakanlığımıza bağlı Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulunu yeni bir yapıyla, yeni bir anlayışla donatıyoruz. Bugün bu toplantıdan sonra Bakanlıkta arkadaşlarım bana brifing verecekler ve alacağım brifingle Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulundaki eksikliklerimizi, ilave edilmesi gereken, çıkarılması gereken kurumları belirleyip, topyekûn Türkiye’yi bir yatırım cenneti, yatırım iklimine çevirecek bir çalışma içine gireceğiz. Çünkü ülkemiz buna hazır, ülkemiz bunu yapabilecek kapasitede. Arkadaşlar, bakın biz Cumhuriyet tarihinde 2002 yılına kadar toplam 14,5 milyar dolar yabancı doğrudan sermayenin geldiği bir ülkeyiz. Ama 2002’den bugüne kadar ülkemize gelen toplam doğrudan yatırım 100 milyar dolara yaklaşmış-

tır. Sadece bu yılın ilk 6 ayında, 6,2 milyar dolarlık doğrudan yatırım gelmiştir. Geçen yılın aynı dönemine göre artış yüzde 92’dir. Yüzde 88’i Avrupa kaynaklı olan bu yatırımlar Türkiye’ye gelmeye devam edecek. Niye gelecek biliyor musunuz? Bizim kara kaşımıza, kara gözümüze, kravatımıza değil. Evvel Allah onlarda da iyiyiz. Ama bunlar ülkemizin önemli bir üretim iklimine, yatırım iklimine sahip olması nedeniyle gelecekler. Gerek Kurumlar Vergisi’nde gerek sosyal güvenlik sisteminde yaptığımız düzenlemeler gerekse AR - GE’ye verdiğimiz önem nedeniyle, dünyanın en önemli, en büyük teşvikinin yapıldığı bir ülke olduğumuz için gelecekler, genç nüfusumuza gelecekler. Stratejik konumumuza, coğrafi konumumuza ve Türkiye’nin çok önemli bir merkez olmasına gelecekler. Bugün Avrupa artık üretemez hale gelmiş, yaş ortalaması 45 olmuştur. Ülkemizin yaş ortalaması 28’dir. 74 milyon nüfusumuz var. Her yıl üniversitelerden 700 bin gencimiz mezun oluyor. 170’ten fazla üniversitemiz var, 46’dan fazla havaalanımız var. 13.500 kilometre bölünmüş yolumuz var ve her türlü ulaşım imkânına sahibiz. Konya’ya 3 saatte gidilip gelinebiliyor artık. Yüzde 50 indirim yaptık.



Bu, çok önemli bir şey. Aynı şekilde Ankara - İstanbul. Yani Türkiye çok önemli bir ataktadır. Türkiyemiz 4 saatlik uçuş mesafesinde 56 ülkenin olduğu bir coğrafyadadır. Bu 56 ülkede dünya nüfusunun dörtte 1'i yaşıyor ve dünya milli gelirin üçte 1'ini oluşturuyor, 23 trilyon dolar. En uzak mesafe 4 saat, Türkiye'den İngiltere, Avrupa'nın en uzak mesafesi. Hatta bakanlarla ve iş adamlarıyla bir araya geldiğimde İngilizlere zaman zaman zaman zaman "Arkadaş sen benden mal iste, ben sana Hakkârî'den Londra'ya 2 saatte mal göndereceğim." diyorum. Diyorlar ki "Sayın Bakanım nasıl olur? 4 saat mesafe, yani özel yeni bir uçak, Concorde falan mı?" "Yok" diyorum, "Size söz Türkiye'den yükleyeceğim 2 saat sonra elinizde olacak." Çünkü saat 1'de buradan yükledi mi saat 3'te İngiltere'de 2 saat. Saat farkı var, ben 2 saatte bunu gönderirim. Bazen diyorlar ki "Peki dönüş ne olacak?" "Arkadaş beni gidiş ilgilendirir, dönüş beni ilgilendirmez." diyorum. Bana ne dönüşten, dönüş ithalat zaten, ben gidiş hesaplamak zorundayım. Şuna gel-

mek istiyorum: Biz tüm bunların bilincindeyiz. Elimizde bir artı sanayi stratejisi, bir sanayi envanteri, üretim odaklı bir ihracat stratejisi var ve cari açığı tek tek sektörlerinin iliklerine kadar belirlemiş durumdayız. İşte bugün, bu dönem artık Türkiye'deki yatırım teşvik politikalarının en iyi, en doğru yapılacağı zamandır. Gün bugündür. Bir yandan mevcut teşvik sistemimizi sürdüreceğiz. Bir yandan da az önce belirttiğim gibi üretmediğimiz, dışarıdan aldığımız ürünleri Türkiye'ye getirerek kendi sermayemizi oluşturacağız. Fiili ve fiziki imkânsızlıklar neticesinde sürekli ithal etmek zorunda olacağımız sektörlerdeki ürünler için de dış yatırımlar konusunu öncelikli hedef olarak belirledik. Hangi ülkede, hangi ürünün üretileceği konusunda firmalarımızı biz yönlendireceğiz, kendilerine yardımcı olacağız ve bununla ilgili bir Meslek Genel Müdürlüğümüz kuruldu. O kaynaklara Hans, George sahip olacağına benim Ahmedim, Mehmedim sahip olsun.

*"İlk defa MIT'yle ve Harvard Üniversitesi ve TEPAV'la çok önemli bir çalışma yaptık. Yapılan bu çalışmayla 81 ilimizi tek tek ele aldık. 81 ilimizde 500 sektörü ayrı ayrı inceledik. Ve bugün 81 ilimizde hangi ürünlerde, hangi ilin rekabet gücüne sahip olduğunu ve bunun hedef ülkelerinin hangileri olduğunu tek tek ortaya çıkardık. Bu çalışmayı kitap olarak yayımladık. Bu, bizim teşvik sistemimizde çok önemli bir veri olacak. Her il illa imalat yapmak, sanayi yapmak zorunda değil."*

Tekrar ifade etmek istiyorum ki, Türkiye Allah'a şükürler olsun bu bahsetmiş olduğum birçok iyileşmenin yanında bir taraftan yatırım ortamını iyileştirmeye, yatırım kalitesini geliştirmeye devam ediyor. Teşviklerimizi tek tek proje bazlı yapacağız. Hangi sektörlerde ihtiyacımız var, hangi sektörlerde büyümem gerekiyor? Gelecekle ilgili projeksiyonum nedir? 2023 yılında ben 500 milyar dolar ihracatı hangi sektörlerde yakalayacağım? 2023 yılına geldiğimde ihracatımın ithalatı karşılama oranının yüzde 80 olması için enerji başta olmak üzere hangi kredileri almam gerekir? Bugün Türkiye, sadece birincil alüminyum, bakır, bunların konsantrelerini ithal etmek için 3,4 milyar dolar ödeyen bir ülkedir. Bunları biz ülkemizde yapabiliriz, niye yapamıyoruz? Enerjimiz pahalı. Niye pahalı? Geçmişte yapanlara bunun hesabını buradan çok sorduk. Türkiye yanlış politikalarla idare edildi. Doğal gazı sahip olmayan bir ülke elektrik üretiminde doğal gazı yüzde 52 kullanan madde bağımlısı bir ülke haline getirildi. Ama şimdi

diyoruz ki artık bitti bu iş. Yenilenebilir Enerji Kanunu'nu çıkarttık, bunu laf olsun diye çıkartmadık ve bu çerçevede rüzgârdan, güneşten, sudan, jeotermalde Allah'ın verdiği her türlü nimetten sonuna kadar faydalanalım. Bunları maksimum şekilde kullanalım. Yetmediği yerde, tabii ki nükleeri devreye sokacağız. Şimdi nükleere karşı çıkanları anlamakta zorluk çekiyorum. Nükleere karşı çıkanları saygıyla karşılıyorum. Ama nükleere karşı çıkanlara soruyorum, kaç kilovat saat elektrik faturası ödediniz? Kaç kişi çalıştırdınız? Bu ülkenin üretiminde nasıl bir rol aldınız? Bu ülkenin ihracatında bir görevde bulundunuz mu, bir iş yaptınız mı? Bildiğiniz gibi ben Mersin milletvekilimim. Akkuyu Termik Santrali, Akkuyu'ya, Büyükeceli Köyüne gidiyorum soruyorum köylülere; "Arkadaş, nedir durum, karşı mısınız?" "Sayın Bakanım, biz nükleere karşı çıkanlara karşıyız, niye karşı olalım?" diyorlar. Biz Hükümetimizin, devletimizin bize zarar verecek bir şey yapmadığından eminiz, biliyoruz. Dünyada bunu yapan çok ülke var, gitsinler

*“Aynı kuruluşlarla yapmış olduğumuz ikinci çalışmada 73 ülkeyi tek tek ele aldık. 73 ülkede 1273 sektörü inceledik. Öyle rakamlar karşımıza çıktı ki, biz bugünkü sistemimizde ihracatımızı bu ülkelere iyi bir şekilde götürebilseydik, ihracatımız mevcut şartlarda en az yüzde 23 daha fazla olacaktı.”*

Fransa'yı kapatsınlar. Bakın bir yanlış daha var, sakın bu konuda yanlışla düşmeyin. Bugün nükleer tesislerini kapatacaklarını söyleyenler doğru söylemiyorlar. Ben nükleer uzmanı değilim, ama mühendisim, ama sanayiciyim, ama şu anda Bakanım. Bu kapatılacağı söylenen tesisler eski teknoloji tesislerdir. Yine onlar eskisine devam edecekler. Size soruyorum, bugün dünyanın enerji kaynaklarına Türkiye mi daha yakın, Avrupa mı daha yakın, Almanya mı daha yakın, Fransa mı daha yakın? Ben üstelik enerji geçiş koridoru olan bir ülkeyim. Benim üzerimden onlar Nabucco'yla ihtiyaç duydukları doğal gazı alacaklar. Onlar bizden daha fazla bağımlı. Nereye kapatacaklar nükleeri. Bizdeki gibi su mu var, bizdeki gibi güneş mi var, bizdeki gibi rüzgâr mı var? Soruyorum sizlere, sizler dünyayı bilen insanlarsınız. Ciddi bir bilgi kirlenmesi var. Geçenlerde sordum; elektrik enerjisine, nükleere karşı çıkanlar bana önerilerini söylesinler. Hatta biraz daha evveline götürdüm, tezekten mi üretecekler elektrik enerjisini? Türkiye, enerjide dışa bağımlılığı azaltmak zorunda.

İki, nükleer santral 85 milyon kilovat saat elektrik enerjisi üretecek. 85 milyon kilovat saat elektrik enerjisini doğal gazla üretmenin faturası 4 milyar dolar. Sayın Başkanım, sen eski hesap uzmanısın, bunu en iyi bilen kişisin. Ama bunu nükleer ürettiği zaman fatura 320 milyon dolar. Biz hesap adamıyız arkadaşlar. Onun için bu konuda söylenenler eyvallah başımız üstüne ama Türkiye bu nükleeri yapacak. Ben nükleere karşı çıkan güçlerin - aynen Merkez Bankasına baskı yapıp faizleri artırmak isteyenlerin kim olduğunu bildiğim gibi - kim olduğunu biliyorum. Bakın Merkez Bankasına baskı yaptılar. Seçime 1 hafta kala dünyanın en büyük gazetelerinden, dergilerinden biri *The*

*Economist* hiç alakası, ilgisi yokken döndü “Türkiye cari açıkta çok büyük sinyaller veriyor, oyu AK Parti'ye vermenin CHP'ye verin.” dedi. Cari açığın c- harfi mi acaba bunları ilgilendiren? Arkasından *Moody's, Financial Times* gibi çeşitli yerlerden saldırılar oldu. Arkadaşlar, bunun sebebi çok net, basit. Ben komplo teorisi üzerine çalışan bir adam değilim, bunlara çok da önem vermem. Hayatım boyunca tek bir kitap okudum, film bile seyretmedim -gerçi şimdi zaten seyredecek zaman kalmadı da- ama burada mesele, Türkiye'nin önemli sorunlarını tarif etmektir. Aynen madencilik konusunda Sözer Özel'in söylediği gibidir. Ama şimdi şükürler olsun güçlü bir hükümet var. Bu hükümetin güçlü bir lideri, Başbakanı var. Sorunlarını bilen bir Ekonomi Koordinasyon Kurulu var. Bütün mesele Merkez Bankasına baskı yaparak faizleri biraz daha artırmak, dert buydu. Çünkü geçmişte büyük kazanmaya alıştılar. Amerikan Merkez Bankasının uygulamış olduğu faiz sıfıra yakın, sıfır nokta 25. Euro Bölgesine bakın, Japonya'ya bakın, Türkiye'den daha kârlı kazancı olan bir ülke yok. Şimdi böyle bir ortamda Merkez Bankası geçmişte yapılanların tam aksine akıllı politika gerçekleştirdi. Biraz evvel Sayın Başkan teşekkür etti. Evet, ben de Merkez Bankasının bu son dönemde yapmış olduğu çalışmaları, özellikle 2011'deki çalışmalarını son derece olumlu buluyorum. Doğru bir koordinasyon içinde çalışıyor. Gerekteğinde girecek, müdahalesini yapacak, çekilecek. Piyasa serbest piyasa.

Bu çerçevede madencilik konusunda şuna gelmek istiyorum ki, evet bunu Enerji Bakanımızla da birkaç kez görüştüm. Biraz evvel bahsetmiş olduğum cari açıkla ilgili Girdi Tedarik Stratejisi dediğimiz GİTES konusunda Sayın Baş-

*“Türkiye kendini yeterince tanıtamamış, sektörlerimizi anlatmamışız, ticaret heyetlerini yeterince getirmemişiz. Şimdi dünyanın tüm ülkelerine hangi sektörlerle gideceğimiz haritamız önümüzde hazır. Teşvik Uygulama Genel Müdürlüğü'nün Ekonomi Bakanlığına bağlı olmasının getireceği avantaj bu. Ekonominin dengesi arz ve taleptir. Çalışmalarımızın tamamını bu yönde gerçekleştiriyoruz.”*



*"İhracata dayalı üretim stratejisi çalışması başlattık. Bunu da masa başından yapmak yerine, bütün katmanlarla, kesimlerle birlikte yapmak istedik. Ülkemizde daha fazla yatırım ve üretim yapma politikaları üzerinde çalışıyoruz."*

bakanımız ve ekonomi heyetine de 3,5 saat bir sunum yapıldı. Kabine arkadaşlarımız bakanlarımız ve tüm bürokratlarımız tarafından son derece beğeniyle karşılandı. Hakikaten Cumhuriyet tarihinin çok önemli çalışmalarından biridir. Her türlü bilgiye sahibiz. Proje bazlı teşvik sistemimizi, yatırım destek sistemimizi bunun üzerine monte ediyoruz. Tabii ki Türkiye bölgesel sistemi de devam ettirecektir. Bu noktada size bugün çok taze bilgi, belki basının da ilgisini çekecektir; yatırım teşvikle ilgili rakamları vererek arkadaşların söylediği birkaç konuya değinip konuşmamı bitireceğim.

2011 yılı Temmuz ayında 300 tane yatırım teşvik belgesi düzenlenmiştir. Öngörülen sabit yatırım tutarı 4 milyar 830 milyon Türk Lirası'dır. Öngörülen istihdam, 7 bin 970 kişidir. 2011 Temmuz ayı için bahsediyorum. Teşvik belgesinin 289'u yerli, 11'i yabancı sermayeli şirketler için düzenlenmiştir. Yine 2011 Temmuz ayında verilen yatırım teşvik belgelerinde öngörülen toplam sabit yatırım tutarının -bakın burası önemli- 912 milyon lirası enerji sektöründe, 2.15 milyar lirası hizmetler sektöründe, 104 milyon lirası madencilik sektöründe, 1.66 milyar lirası da imalat sektöründedir. Türkiye enerji alanında önümüzdeki 10 yılda çok önemli yatırımların yapılacağı, 120 milyar dolara yakın enerji yatırımı yapılacak olan bir ülkedir. Bu 10 yılın ilki de bu yıldır. Enerjiyle ilgili biraz evvel ifade ettim, cari açık verdiğimiz, pahalı olduğu için ithal etmek zorunda kaldığımız ürünleri enerji sistemini gözden geçirerek, yeni bir anlayışla bunun ülkemizde yapılmasını temin edecek önemli çalışmalar yapacağız. Bu, özellikle buradan size ilk defa ifade etmek istediğim bir konudur.

2011 Ocak - Temmuz dönemine baktığımız zaman, alınan teşvik belgelerinde öngörülen sabit yatırım tutarı 35.9 milyar liradır, yani 36 milyar, yaklaşık 36 katrilyon. 2008 yılında toplam 98 adet teşvik belgesi düzenlenmiştir. Bu 6 - 7 ay içinde düzenlenen belgelerde 81.183 kişilik istihdam öngörülmüştür. 2010 ve 2011 yıllarının sektörel açıdan mukayesesini yaptığımızda en büyük artış, biraz evvel ifade ettiğim gibi enerjide görülmüştür. Belge adedinde yüzde 17, sabit yatırım tutarında yüzde 83, öngörülen istihdamda ise yüzde 103'lük bir artış

vardır. Bunlar Türkiye'deki yatırım ortamının, ikliminin ne kadar canlı bir şekilde devam ettiğinin daha iyi anlaşılması için devletin resmi kayıtlarıdır. Bakanlığımıza bağlı kayıtları size söylüyorum. Biliyorsunuz yeni teşvik sistemi 2009 Temmuz ayında devreye girmiş ve Ağustos ayı itibarıyla başlamıştı. 2009 Ağustos'tan 2011 Temmuz'una kadar yeni teşvik sistemiyle beraber geçen süre içinde toplam 121.62 milyar lira tutarında 8 bin 724 adet yatırım teşvik belgesi düzenlenmiştir. Düzenlenen bu belgelerde öngörülen istihdam 295 bin 574 kişidir ve yatırım teşvik belgesinin 8 bin 274 adedi yerli firmalarımız, 450'si de yabancı sermayeli firmalar için düzenlenmiştir.

Değerli arkadaşlar, biraz evvel Avrupa'dan Türkiye'ye neden yabancı sermaye geldiğini anlatmıştım. Bu konuya bir şey daha eklemek istiyorum; Avrupa Birliği Komisyonu raporu, Avrupa'da önümüzdeki 10 yılda özellikle Almanya'da 600 bin şirket başta olmak üzere 1 milyon 600 bin şirketin kapanacağına işaret ediyor. Sebep ne biliyor musunuz? İş devredeceği ikinci nesil olmadığı için. İşte Türkiye'yi avantajlı kılan, Avrupa'nın tüm yatırımlarının Türkiye'ye çekilmesinin ana sebeplerinden biri bu.

Bir şeyi daha iddia ederek söylüyorum ki, Avrupa ekonomisinin içinde bulunduğu bu sıkıntı ve oradaki şirketlerin içine düşmüş olduğu bunalım, onların yatırımlarının Türkiye'ye gelmesini sağlayacaktır. Yazın bir kenara, Türkiye'ye gelmesini sağlayacaktır. Firmalarımız bir bir yabancı ortaklıklar yapmaya başlamıştır. Bakın bugün Türkiye'nin en büyük firmalarından biri olan Çanakkale Seramik, İtalya'nın en büyük, dünyanın en önemli seramik fabrikalarının birinin tamamını almıştır. Ülker, Koç Grubu, Vestel, Eczacıbaşı ve ümit ediyorum ki inşallah Ankara Sanayi Odasının üyeleri de şirketlerle ya ortaklık kurarak ya da satın alarak onların pazarlarına girecek çalışmaları yapacaktır. Bu konuda da çalışmamız olduğunu ifade etmek istiyorum.

Tüm bunları söyledikten sonra şunu söylemek istemiyorum: Türkiye bu krizden hiç etkilenmez. Türkiye etkileniyor, etkilenecek. Aksine bir öngörümüz zaten olamaz. Türkiye bir dünya ülkesi, küresel bir oyuncu. Küresel ekonomideki olumsuz gelişmelerden Türkiye de etkile-



necektir. Ancak Türkiye'nin etkileşimi, diğer ülkeler gibi olmayacaktır. Ekonomik parametrelerin sağlamlığı, siyasi istikrarın olması Türkiye'yi önemli bir konuma getiriyor. Ekonomi Koordinasyon Kurulu olarak sürekli bu konular üzerinde çalışma yaptığımızı sizlere söylemem gerekiyor. Ekonomi Koordinasyon Kurulu olarak her hafta toplantılarımızı yapıyoruz, önemli konular üzerinde çalışıyoruz ve bunları ayda bir de Sayın Başbakanımızın başkanlığındaki genişletilmiş toplantılarda konuşuyoruz. Odalarımızla, birliklerimizle, tüm kurumlarımızla ciddi bir iştişare içindeyiz. Sizlerden gelecek önerilere çok önem veriyoruz. Avrupa pazarlarındaki daralma ister istemez Türkiye açısından bir talep daralması yaratacak, Türkiye ihracatının Avrupa'ya yapılan kısmını olumsuz etkileyecektir. Ama dünya sadece Avrupa'dan ibaret değil. Bu konuda da yeni pazarlar ve ihracat odaklı çok önemli yeni çalışmalar yapmaya başladık. Şimdi hangi ülkeye niçin gideceğimizi biliyoruz, gelişen şartlar çerçevesinde hedef ülkelerimizi, rotamızı revize ettik. Kore'ye, Amerika'ya ben seyahat olsun diye gitmedim, böyle bir program içinde akıllı bir adamın işi değil oraya gitmek. Bir Cumartesi gününü iki kere yaşadım arkadaşlar, hayatımda ilk defa oldu bu. Cumartesi günü öğlen saat 1'den akşam 6'ya kadar Kore'deydim. Kore'den uçağa

binip Pasifik üzerinden 12 saat yol gittim, Amerika'ya San Francisco'ya indiğimde Cumartesi günü saat 12 idi. Bir daha Cumartesi yaşadım. Dünyanın bir çizgisi vardır, zaman değişim çizgisi, orayı geçtim. Hayatımda ilk defa oluyor, hakikaten 1 günü 40 saat yaşadım, siz 24 saat yaşadınız. Tabii buralara elimizde bir rotamızla gittik.

Şimdi yeni bir alana giriyoruz. Sayın Başbakanımızın da öneme üzerinde durduğu beşinci sınıfın üstündeki çocuklarımıza artık defter, kitap yerine tablet PC'ler vermek istiyoruz. Tahtalarımızı artık akıllı tahta, elektronik tahta yapmaya başladık. Ama bunları - özellikle bu sektördeki tüm arkadaşlarıma bakıyorum - dışarıdan ithal etmeyeceğiz. Bu, bizim için bir fırsat olacak. Dünyada tablet PC piyasası toplam 17 milyon adettir. Arkadaşlar 17 milyon adetten bahsediyoruz. Türkiye önümüzdeki 4 yılda bunu tüm dünyanın ortaya koymuş olduğu rakam kadar Türkiye kullanacak ve şimdi bunun için Türkiye'yi bu konuda yatırım yapılacak bir fırsata çevirmek istiyoruz. Seyahatimizin çerçevesi buydu. Türk yazılım sektörü burada kendisini fazlasıyla gösterecek. Buradan söylüyorum: Görüştüğümüz gerek Apple firması gerek iPhone gerek iPod yazılımlar konusunda size kapılarını sonuna kadar açtılar.

*"Artık dünyanın bugününde de geleceğinde de elinde en çok petrol olan değil, elinde en önemli madenleri, tabii kaynakları olan ülkeler stratejik öneme haiz olacak. Biz buna göre bir politika oluşturuyoruz. Bizim bundan sonraki yatırım teşvik sistemimiz cari açığı hedef alan, ülkemizde olmayan, dışarıdan ithal ettiğimiz ama ülkemizde yapabileceğimiz sektörleri dikkate alan bir anlayış geliştirmek olacaktır."*

O sistemlerin aplikasyonu ile ilgili her türlü meseleye açıklar. 425 bin aplikasyon olduğunu söylediler. Bunlar 15 milyar defa download edilmiş. Aksesuarları konusunda plastik sektörümüze, elektronik sektörümüze yan ürünleri konusunda sonuna kadar destek vereceklerini bana Apple'nin en üst düzeydeki insanları söylediler. Şimdi bu imkânları açmaya çalışıyoruz. Dünyanın birçok ülkesi bunu yapıyor. Türkiye'de kulaklık, kapaklık gibi her türlü aksesuarı üretebilecek ve dünyaya ihracat yapmamızı sağlayacak bir imkân elde ettik, geldik. Bunları yaparken tekrar şunu ifade etmek istiyorum ki: Arkadaşlar, biz şu anda rotamızı, görevimizi biliyoruz. Evet, orada sıkıntı var ama dünyanın sıkıntı olmayan yerleri de var. Dünya ekonomisinin ekseni artık gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülke-

lere kaydı ve büyük ülkelerin almış olduğu pay azalmaya başladı, gidişat bu şekilde.

Bu çerçevede bunu da özellikle ifade ettikten sonra Sayın Başkanım sabrınıza dayanarak arkadaşlarımdan dile getirmiş olduğu birkaç hususu da söyleyip konuşmamı bitireyim.

Piyasa gözetim, denetim olayı. Arkadaşlarımızın kulakları çınlasın, bu Odada, yönetimde bunları çok konuştuk. Önemli olan bunların ithalatta önünü kesmek, boğmak değil, piyasada etkin bir denetim fonksiyonu üstlenmektir. Hatırlarsanız biz bir ara bunu yanlış yaptık, gümrüklerdeki mallar tıkanıp kaldı. Hatırlayın o günleri, ASO Başkanlığından bunun önünü açmak için arkadaşlarla beraber ciddi müca-

*“Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü bizi yatırım avcısına dönüştürmüştür. Türkiye’yi bir yatırım cenneti, yatırım iklimine çevirecek bir çalışma içine gireceğiz. Çünkü ülkemiz buna hazır, ülkemiz bunu yapabilecek kapasitede. Bu dönem artık Türkiye’deki yatırım teşvik politikalarının en iyi, en doğru yapılacağı zamandır. Gün bugündür.”*

dele verdik. Şimdi piyasa gözetimini tamamıyla yeniden yapılandırıyoruz. Ekonomi Koordinasyon Kuruluna sunumumuzu yaptık. Piyasa gözetim denetimde -PGD- benim Bakanlığım koordinatör kuruluştur ve bu konuda Genel Müdürlüğümüzün adını değiştirdik, Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü yaptık. Genel Müdür arkadaşımız da burada, diğer kuruluşlarla beraber ve her kuruluşun bütçesini ve teknik personelini dikkate alacak çok etkin bir çalışma yaptık. Çok etkin bir denetim yapılacak. Bunu yaparken de biraz evvel arkadaşlarımızın dile getirmiş olduğu gibi tekstil - konfeksiyon sektörü başta olmak üzere ülkemiz üreticisini zora sokacak, haksız rekabet yaratacak, asimetrik birtakım dengelerin olmaması için de yoğun gayret sarf ediyoruz. Sayın Başkan ifade etti, gerek Dünya Ticaret Örgütü gerek Avrupa Gümrük Birliği Anlaşması gerek çok taraflı ikili anlaşmalarımızda Türkiye olarak her türlü haklarımızı sonuna kadar kullanıyoruz, kullanmaya devam edeceğiz. Bu konuda en ufak bir şekilde taviz vermemez söz konusu olamaz. Sektörler bazında bize gelen müracaatları mutlaka değerlendiriyoruz. Gerek koruma önlemi gerek gözetim gerek antidamping soruşturmaları sonuna kadar yaptırmaya devam edeceğiz. Cari açığı bir kenara koyun, asıl ülkenin üreticisini ve tüketicisini korumak adına bunu yapacağım. Bunu yapmazsam zaten benden hesap sorulması lazım. Çünkü bunu her ülke yapıyor, ben niye yapmayacağım? Dünya Ticaret Örgütünde bu konuda ciddi şekilde en fazla önlemleri alan ve almış olduğu önlemleri panele götürülüp tartışılmayan ülke olma özelliğine sahibiz. Koruma, tatbik, gözetim gibi 244 adet önlem üzerinde şu anda çalışıyoruz ve Dünya Ticaret Örgütü kurallarına harfiyen uyuyoruz. Benim görevim başka ülkenin işsizini istihdam etmek değil, benim görevim kendi ülkemizde yatırım, üretim ve istihdamı ve ihracatı artırmaktır; benim ve hükümetimizin görevi bu. Bunu yaparken tabii ki dünyadaki hukuki sistemine bağlı kalacağız ve tedbirlerimizi almaya devam edeceğiz. Bu, özellikle ülkemizde yeniden bir yatırım iklimi yaratmaya başlamıştır. Bakın ithal edilen birçok sektörde üretim artık ülkemize dönmüştür. Daha bundan birkaç ay önce Adana’da bir fabrikanın açılışını yaptım. Çeşitli sektörlerde

çalışmalar yapıyoruz. Bunlar zaman zaman bazı sektörleri incitebilir. İncitsin, incitecek. Sektörel bazda düşünmemem yani ağaca bakmam, ben ormana bakmak zorundayım, tamamına bakmak zorundayım. Ülkemizdeki yatırım iklimini yeniden düzenlemek zorundayım.

Değerli arkadaşlar, biraz evvel ifade ettim Sait kardeşim ihracatla ilgili fuar destekleri gibi konularda geç kaldığımızı söyledi. Haklı, ben de en az onun kadar şikâyetçiyim. Ama şikâyetçi olduğum kesim başkası. Bu konuda Bakanlık olarak biz yetkiyi ihracatçı birliklerine vermişiz. İhracatçı birliklerimiz bu yetkiyi kullanarak denetimlerini yapıyor, gönderiyor. Eskiden Hazineye gönderirdik, Hazine bunu öderdi. Sonra bir gün geldi Sayıştay’dan denetim elemanı genç bir arkadaşımız çıktı, bu şekilde olmayacağını, bunların devlet memurluğuna tabi olmadıklarını ve cezai ehliyetinin bulunmadığını söyledi. “Dönün eskiden komünist sisteme, siz yeniden devlete bir sürü adam doldurun, yaptırın.” dediler. Ya kardeşim, dünyaya tersine akıtmayın suyu. Bugün Ankara Sanayi Odasının birçok kamu görevini yerine getirdiği gibi ben bunu ihracatçı birliğim vasıtasıyla yapıyorum. İkna edemedik. Kalktık bir kanun değişikliği getirdik. Torba Yasa’da Meclis’ten çıktı ama hemen arkasından Ana Muhalefet Partisi CHP -size şikâyet ediyorum- kalktı bu yasa iptal etmek için hemen Anayasa Mahkemesine başvurdu. Memnuniyetinizi, şikâyetinizi lütfen o tarafa götürün Sait kardeşim. Ancak bunu söylerken iş bizim işimiz. Maalesef sırf muhalefet yapmak adına, siyaset yapmak adına bu tür yanlışlar da yapılıyor. Ben şimdi kalkıp devlete yeniden nasıl memur alacağım? Nasıl eğiteceğim, ne kadar sürede eğiteceğim ki bunlar dosyaları incelesinler? ‘Uluslararası rekabetçiliğin geliştirilmesi’ adında yeni bir sistem çıkarttık. Sadece ihracatçı birlikleri değil, Ankara Sanayi Odası da Elektronikçiler Derneği de Akümülatör Derneği de Alüminyum Derneği de bu sistemden faydalansın diye çok önemli bir tebliğ çıkardık. Ankara Sanayi Odasının 5 bin üyesiyle uğraşmak yerine, ASO kendi üyelerine bunu yapsın, gelsin benden masraflarının yüzde 50 desteğini alsın ve benim muhatabım ASO olsun; bundan daha iyi bir sistem olur mu? İş

*"Türkiye geçmişte hep yanlış politikalarla idare edildi. Doğal gazı sahip olmayan bir ülke elektrik üretiminde doğal gazı yüzde 52 kullanan madde bağımlısı bir ülke haline getirildi. Nükleere karşı çıkanları ben anlamakta zorluk çekiyorum, tezekten mi üretecekler elektrik enerjisini? Türkiye, enerjide dışa bağımlılığı azaltmak zorunda."*

adamı olarak en doğrusu bu değil midir? Ama bu konuda önümüz tıkalı. Buna rağmen arkadaşlarımız gece gündüz konuyla ilgili çalışmalarını da devam ettiriyorlar.

Ekonomi ile ilgili çok şey söyleyecektim ama -çok şey söyledim- ona fazla vakit kalmadı. Şunu özellikle ifade etmek istiyorum ki, mevcut serbest bölge sistemini yeni bir sisteme geçiyoruz. Biz artık turizmin, lojistiğin, diğer taraftan inşaatçılığın ve bunun yanı sıra otel sisteminin, ticaretin, hizmet sektörünün ve sanayinin olduğu yeni ekonomik serbest alanlar yapmaya başlayacağız, bunun üzerinde çalışıyoruz. Bu konuyla ilgili tip uygulamayı Mersin özelinde yapmak istiyoruz. Çünkü Mersin şu anda özellikle Akdeniz'in iyi bir ticaret merkezi olması hasebi ve bugün Singapur'la, Rotterdam'la, Dubai ile, Hong Kong'la baş ölçüşecek bir yapıya sahip olduğu için bunu söylüyorum. Sadece il bazında da olmayacak, çevresindeki illerle beraber olacak. Ankara serbest bölgesi konusunda imzası olan eski bir Başkanınız olarak maalesef teşvikler kaldırılınca teklifimizi geri çekmiş, bu sefer de Bakan olarak buna imza atmıştım. Ama şimdi yeni bir anlayış getiriyoruz, sadece üretim değil ticaret de olacak, hizmet sektörü de olacak. İçinde rezidanslar, iş merkezleri, iş yerleri, oteller de olacak, elleçleme, paketleme de olacak, böylesine geniş bir alandan bahsediyorum ve bu alanda ülkemize döviz kazandırıcı hizmetleri arttıracamız ve geliştireceğiz. Bakın hep cari açıktan bahsediyoruz. Cari açığı eleştirmek çok kolay, buyurun yapın işte, onu yapmaya çalışıyoruz, bizim görevimiz zaten bu. Yapılan tüm bu çalışmaların ben size sadece öncü sinyallerini veriyorum, özellikle anlayışımızı aktarmak için söylüyorum ve zamanı geldiğinde bununla ilgili çalışmalarımızı Ekonomi Koordinasyon Kuruluna ve Bakanlar Kuruluna götürüp Sayın Başbakanımıza da arz edeceğiz. Bu, yasalastığı takdirde Türkiye için bir dönüm

noktası olacak. Amerika'yı yeniden keşfetmiyoruz, bunun örnekleri dünyada var, İspanya'da var, Güney Kore'de var. Incheon diye bir bölgeye gittik, 209 kilometrekare arkadaşlar. 3 ayrı bölgeden oluşan bir ekonomi serbest alanı. İçinde havaalanı da olan, demir yolunun da geçtiği, karayolu ulaşımının olduğu özel alanlar olacak bunlar. Çünkü biz şu anda normal serbest bölgelerde üretimi baz alan bir teşvik anlayışı içinde devam ediyoruz ama dediğim gibi hizmet sektöründe Türkiye'yi önemli bir hizmet oyuncusu yapma noktasında elzem çalışmalar yapacağız.

Bu vergi dairesiyle ilgili konuyu Maliye Bakanımızla hemen görüşelim, Nurettin Başkan zaten konuyu bana daha evvel söylemişti.

Cezayir serbest ticaret anlaşması konusunda haklısınız. Bu konu hayati öneme sahip. Neden biliyor musunuz? Sene 1996, ben daha 45 günlük ASO Başkanı idim. Hatırlarsanız 1 Ocak 1996 tarihinde Türkiye, Avrupa Birliği Gümrük Birliği Anlaşması yürürlüğe girdi ve o tarihte dönemin Hükümeti, Gümrük Birliği Anlaşması yapılırken bile bile ciddi bir atlama yaptı. Avrupa Birliği diyor ki, "Gümrük Birliği anlaşmasına bir madde koyalım; bundan sonra diğer ülkelerle yapacağımız anlaşmalardan biz de aynı şekilde faydalanalım." Yani Avrupa herhangi bir ülkeyle bir ticaret anlaşması yaptığında Türkiye sen de buna taraf ol. Bizimkiler bu maddeyi çıkartıyorlar. Çok iyi biliyorlar, çok iyi anlıyorlar ya bu işten, zaten nasıl anladığını da o tarihlerde görmüştük. Kalkıyorlar bu maddeyi ısrarla çıkarıyorlar ve Avrupa Birliği bangır bangır serbest ticaret anlaşmaları yaparken biz, Avrupa Birliği anlaşmayı yapmadan devreye giremiyoruz. Şimdi size ne olduğunun sonuçlarını söyleyeceğim. Peki, niye böyle yaptınız? Bana cevap? Tabii kendileri burada yok, bir söz hakkı olmadığı için isim ver-

*"Girdi Tedarik Stratejisi Cumhuriyet tarihinin çok önemli çalışmalarından biridir. Proje bazlı teşvik sistemimizi, yatırım destek sistemimizi bunun üzerine monte ediyoruz."*



*“Piyasa gözetim, denetimini tamamıyla yeniden yapılandırıyoruz. Genel Müdürlüğümüzün adını değiştirdik, Ürün Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü yaptık. Ülkemiz üreticisini zora sokacak, haksız rekabet yaratacak, asimetrik birtakım dengelerin olmaması için yoğun gayret sarf ediyoruz.”*

meyeyim ama hatırlayın. 1 Ocak 1996’da Türkiye Gümrük Birliği Anlaşmasını yapanlar ve Türkiye’ye Gümrük Birliği Anlaşmasını Avrupa Birliğine tam giriş garantisi olarak lanse edenlerden bahsediyorum. “Ya olacak, ya olacak” ifadesi var ya o dönemde. Pazarlık imkânını kaybetmişiz o günlerde. Gerekçe, “Efendim Güney Kıbrıs bir gün gelir Avrupa Birliğinin üyesi olur.” Eyvallah bu öngörüğü yakalamışlar ama “Biz bu sefer Güney Kıbrıs’ı kalkıp tanıma ve Güney Kıbrıs’tan mal almak zorunda kalırsak.” diye bir anlayış içinde olunmuş. Böyle bir şey var mı arkadaşlar? Güney Kıbrıs’ı, Avrupa Birliğinin üyesi yaptılar, siyaseten yaptılar. Başbakanımız çok net şekilde tavır koydu. “Biz tanımıyoruz.” dedi ve kimse bize zorla yaptırabilir mi? Soruyorum size, var mı böyle bir zorla yaptırma? Efendim, Güney Kıbrıs’la ticaret yapardık. Be mübarek, Güney Kıbrıs’ın toplam dış ticaret hacmi 5 milyar dolar, benim bir şirketim o kadar yapıyor. Güney Kıbrıs’ın tamamı dış ticaret olsa ne yazar Türkiye için? Mülhaza bu, bundan dolayı yapmamışlar. Şimdi bunun faturasının kime çıktığını anlatayım. Güney Afrika 2001’de, Meksika 2000’de,

Cezayir 2005 yılında Avrupa’yla serbest ticaret anlaşması yapmış, karşılıklı tavizler verilmiş. Biraz evvel Sait kardeşim, Avrupa’ya uygulanan gümrüğün yüzde 20 olduğunu söyledi. 3 yıl sonra, 2 yıl sonra sıfıra inecek, kademeli azalıyor. Avrupa Birliğiyle Gümrük Birliği anlaşmamız var, EFTA’daki dört ülkeyle anlaşmamız var, ayrıca 17 ülkeyle serbest ticaret anlaşmamız var. Kore’ye gidiş sebebim de özellikle buydu. Çünkü Kore, Avrupa Birliği Serbest Ticaret Anlaşmasını uyguladı. Eğer biz yapamazsak Kore’yle ticaret tamamıyla bitecek ve Avrupa’dan bize gelmeye başlayacak, ticaretimiz tersine dönecek. Al sana cari açığın üzerine yeniden büyük büyük rakamlar. Bunu aşmak için gittik, şükürler olsun onun da önünü açtık. İki bakan anlaştık, heyetlerimize talimat verdik ve şimdi öngörülen süreçte inşallah bunu bitireceğiz. Biz de Avrupa’dan geri kalmayacağız. Ama arkadaşlar, şu anda bize nal toplatıyorlar, nal. Gerek Cezayir gerek Güney Afrika gerek Meksika bizimle serbest ticaret anlaşmasının lafını bile anlamıyorlar, müzakereye dahi başlamıyorlar. Cezayir bizim yakın dostumuz, tarihi, kültürel dostluğumuzun olduğu yer. Evet

*“Uluslararası rekabetçiliğin geliştirilmesi” adında yeni bir sistem çıkarttık. Sadece ihracatçı birlikleri değil, Ankara Sanayi Odası da Elektronikçiler Derneği de Akümülatör Derneği de Alüminyum Derneği de bu sistemden faydalansın diye çok önemli bir tebliğ çıkardık. Ama bu konuda önümüz tıkalı. Buna rağmen arkadaşlarımız gece gündüz konuyla ilgili çalışmalarını devam ettiriyorlar.”*

gittim, Sayın Başbakanımıza, Sayın Cumhurbaşkanımıza gerçekten çok önem veriyorlar, ki yakında inşallah bir seyahatimiz de olacak, bunun hazırlıkları içindeyiz. Ama Cezayirli diyor ki, “Biz Dünya Ticaret Örgütüne girelim, ondan sonra konuşalım.” Bakanlara soruyorum, “İkisinin ne alakası var?” diyorum ama maksat bahane uydurmak. Girmiyor, niye girmiyor? Çünkü Cezayirli, Meksikalı, Güney Afrikalı Avrupa’ya malını sıfır gümrükle gönderip, ATR belgesiyle benim ülkeme rahat rahat soktuğu için. Ama

benim ürünüm o ülkeye giderken yüzde 30, yüzde 40, yüzde 50 gümrük duvarıyla karşı karşıya kalıyor. Bakın şu an 96 yılındaki bir hatanın faturasını çekiyoruz. Bazılarında tedbir alıyoruz. Meksika’da üretilen otomobillerin, araçların Türkiye’ye girişinde almamız gereken tedbiri alıyoruz, o konuda da affımız yok. Türkiye öyle yol geçen hanı değil. Ama bakın 1 Ocak 1996’daki bu hatayı düzeltmek için Avrupa Birliğini maalesef ikna edemiyoruz. Adam elindeki fırsatı bırakmak ister mi? Türkiye Gümrük



*"Mevcut serbest bölge sistemine yeni bir anlayış getiriyoruz. Sadece üretim değil ticaretin de hizmet sektörünün de olacağı geniş bir alandan bahsediyorum ve bu alanda ülkemize döviz kazandırıcı hizmetleri artıracamız ve geliştireceğiz."*

Birliği Anlaşmasını Avrupa Birliği ile yapan tek ülke. AB'ye giriş şartı olarak öngörülen bir madde. Ama diğer taraftan Avrupa diğer ülkelerle serbest ticaret anlaşması yaparak sadece sanayide hiçbir mevzuatın uygun olmadığı, belli tavizlerin verildiği bir yapı içinde. Tüm bu engellemelere rağmen yoğun çalışmamız var. Şu anda 10 ülkeyle müzakere sürecimiz devam ediyor. Gürcistan'da, Ürdün'de, Lübnan'da yine Kuzey Afrika'da Fas'ta, diğer taraftan Mısır ve Tunus'ta özellikle serbest ticaret anlaşmalarımız var. Şili'de bile serbest ticaret anlaşması yaptık. Bu çerçevede serbest ticaret anlaşması yaptığımızı böyle, yapmadığımızı da tercihli ticaret anlaşmalarıyla yapmaya çalışıyoruz, yani bir taraftan da ticari diplomasi uyguluyoruz. Ancak arkadaşlar, hakikaten geçmişin üzerimizde çok fazla yükü var, girdikçe görüyorsunuz. Bunların kıymetini gördükçe anlıyorsunuz ve maalesef geçmişte bunlar ciddi şekilde ihmal edilmiş.

Değerli arkadaşlar, Çalışma Bakanıyla ilgili konuları mutlaka konuşacağız, gündeme getireceğiz.

Sierra Leone ile daha evvel görüşmüştük, arkadaşlarıma talimat vermiştim. O zaten şu anda programımızda var. Ama şimdi Bakanlık olarak kapsamım biraz daha genişlediği için bir taraftan teşvikler, bir taraftan yabancı sermaye, bir taraftan İyileştirme Koordinasyon Kurulu, tabii

hepsini topyekün bir konu içinde götürmeye çalışacağız. Ancak buraya bir ziyaretimiz söz konusu olacak.

Bunun yanı sıra yine burada söylenen konulara bakıyorum. Yunus Ertekin kardeşimin söylediklerini ifade ettim. Evet, o ihale kanununda -bugün o bütçe açıklarına bakın- Hükümetimiz kamu borçları konusunda size bir iyileştirme getirmişse, bunun sebebi etkin bir sistemin işlemesidir. Sayın Başbakanın o tarihte "Yüzde 10 ödeneği olmayan işlerin ihalesi yapılmayacaktır." diye ifadesi olmuştur. Ama üniversiteler kendi bütçeleri çerçevesinde bunu yapıyorlar. Sayın Başkanım, bence net bir şekilde ilgili kurumlara gereken şikâyet yapılırsa, sorunun üstesinden gelinecektir. Üniversitenin ödeneği yoksa alıma çıkmasını, üniversite ödeneği yoksa yapmasını inşaatını, bundan daha basit bir şey var mı? Bütçeneyse ona göre yapacaksınız. Bu konuda maalesef böyle çeşitli sorunları ben de birçok yerde duyuyorum, yaşıyorum.

Çalışma Bakanlığıyla ilgili Sayın Başkanımın ve yine değerli arkadaşlarımla bahsetmiş olduğu konuyu aramızda görüşürüz. Hakikaten bu, son derece önemlidir. Amerika'nın en büyük özelliği, sonuna kadar serbest piyasa kuralını uygulayan bir ülke olmasıdır. Yani ekonomide liberalleşmeyi tam manasıyla sağlamış bir ülkedir ama ülkemizde de çalışanlarımızın hakları elbette korunacaktır, elbette



*"Şu an 96 yılında imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması'nın faturasını çekiyoruz. Bazılarında tedbir alıyoruz ama bu hatayı düzeltmek için Avrupa Birliğini maalesef ikna edemiyoruz. Adam elindeki fırsatı bırakmak ister mi? Tüm bu engellemelere rağmen yoğun çalışmamız var. Şu anda 10 ülkeyle müzakere sürecimiz devam ediyor."*

korunmak zorundadır ki zaten çalışan - işveren birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Tabii burada bazı bakış açılarının farklılaştırılması gerekiyor. İkisini birbirine rakip veya düşman göstermek isteyen, hukuk sistemi içinde bazı yanlış anlayışlar maalesef vardır. Ben de birçoğunuzun yaşadığı gibi bundan muzdarip olmuş, bunu yaşamış bir arkadaşınızım. Selçuk Bey, yıllarca bana bu konuyu anlattı. Konuyu Çalışma Bakanımıza süratle ifade edeceğim. Bu konuda tabii sendikalarla mutlaka bir mutabakat sağlamak, sosyal taraflarla bir araya gelmek gerekir.

Geçenlerde Ekonomi Koordinasyon Kurulunda önemli bir konuyu ele aldık, enine boyuna tartıştık. Ulusal istihdam stratejisiyle ilgili çok önemli çalışmalar yapıyoruz. Bu konudaki bütün sıkıntıları mutlaka bize aktarın. Bakanımızla bu konuları mutlaka görüşün. Bakanımız Faruk Çelik diyaloga son derece açık, son derece duyarlı ve işini hakikaten çok iyi yapan bir arkadaşımız. Gerek çalışan kesimin gerek işveren kesiminin hak ve menfaatlerinin en iyi şekilde korunacağı bir ulusal istihdam stratejisi sistemini yapmak üzereyiz, bu konuyla ilgili de çalışmaları birlikte gerçekleştirelim.

Değerli arkadaşlar, belirttiğiniz görüşler, gündeme getirmiş olduğunuz konular ve bu konularda vermeye çalıştığım bilgiler çerçevesinde, sizlerle birlikte olmak benim için bir keyifti, bir onurdu. Ankara Sanayi Odasının her toplantısında olmak, Ankara Sanayi Odası Meclis üyesi gibi hareket etmek benim için hakikaten bir onurdur. Her şey bir gün bitecek, siyaset de bitecek. Siyaseti kendime meslek edinme gibi bir düşüncem, en azından şu an için yok. Tabii siyasetin nereye kadar gideceğini bilemem. Ama siyasetin bittiği yerde ben ununu elemiş, eleğini asmış biri olarak yine eski günlerime, sanayiciliğime döneceğim. Nurettin Başkan bu konuda sanma ki tekrar ASO'ya geleceğim, bu konuda herkes rahat olsun. Sizlerin bir arkadaşı, bir dostu olarak sizlerin yüzüne bakacak şeyleri inşallah Allah bana nasip eder. Sizlerin arasından çıkmış bir temsilciniz olarak yıllardır ifade ettiğimiz taleplerin yerine geldiği

bir dönem olur. Ama şanslıyız, Sayın Başbakanımızın özel sektöre vermiş olduğu önem, geçenlerde Ankara Sanayi Odası Yönetim Kuruluyla uzun bir süre bir araya gelmiş olması; bunlar zaten birer gösterge. Sayın Başbakanımız TİM başta olmak üzere Odalar ve Borsalar Birliği ve diğer tüm meslek kuruluşlarımızla diyaloga çok önem veriyor, bakanlarımız çok önem veriyor. Benim zaten asli görevim. Ben bunu yapmayı lütuf kabul etmiyorum. Çünkü sizlerin içinden geçici görevle siyasete gelmiş biriyim. Bu anlayış içinde inşallah birlikteliğimiz hep devam edecek. Ankara Sanayi Odasının yapmış olduğu çalışmaları dışarıdan tek tek izliyorum. Yapmış olduğunuz çalışmalar, ortaya koyduğunuz fikirler beni mutlu ediyor. Çünkü biz ağabeylerimizden böyle gördük. Biz ağabeylerimizden bu Odaya siyasi anlayışları, mülahazaları bir kenara koyarak ülkenin hak ve menfaatlerine olacak şeyleri söylemeyi öğrendik, onu yaptık. Sadece eleştiren olmadık. Bizi diğerlerinden farklı kılan buydu. Ankara Sanayi Odası, eleştirirken önerisini de ortaya koyan bir odadır. Burası iyi bir mekettir. Benim için çok kutsal bir yerdir. Ömrümün belli bir kısmını verdiğim ama her zaman helal ettiğim bir yerdir ve buradan ayrılırken de şükürler olsun hiç gözüm arkada kalmadı. Çok değerli arkadaşlarım, engin tecrübesi ve son derece değerli fikirleri olan Meclis Başkanım başta olmak üzere yanındaki heyet, diğer taraftan Yönetim Kurulu Başkanımız, tüm Yönetim Kurulu üyeleri, Meclis üyeleri, meslek komitesi üyeleri, eski üyeleri; bakın bu kardeşlik havası ASO'nun her zaman en büyük özelliğinden biri olmuştur. Hakikaten Türkiye'de parmakla gösteriliyorsunuz. Biz böyle devraldık, böyle devrettik ve böyle bulmak da benim için çok büyük bir mutluluk.

Ben de sizlerin Ramazanınızı tebrik ediyor ve önümüzdeki hafta idrak edeceğimiz Ramazan Bayramınızı tüm sevenlerinize, çalışanlarınıza, ASO çalışanlarıyla, sizlere sağlık, mutluluk getirmesini temenni ediyorum. Tekrar hepimizi muhabbetle, sevgiyle, saygıyla kucaklıyorum. Sağ olun, var olun.

500 / 100 / 20 / 10 MT  
KAPASİTELİ POTA VİNCİ

# Sektörün Liderinden Türkiye'nin En Büyük VİNCİ



**BVS**  
**BÜLBÜLOĞLU**  
VİNC SANAYİ VE TİCARET A.Ş.

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

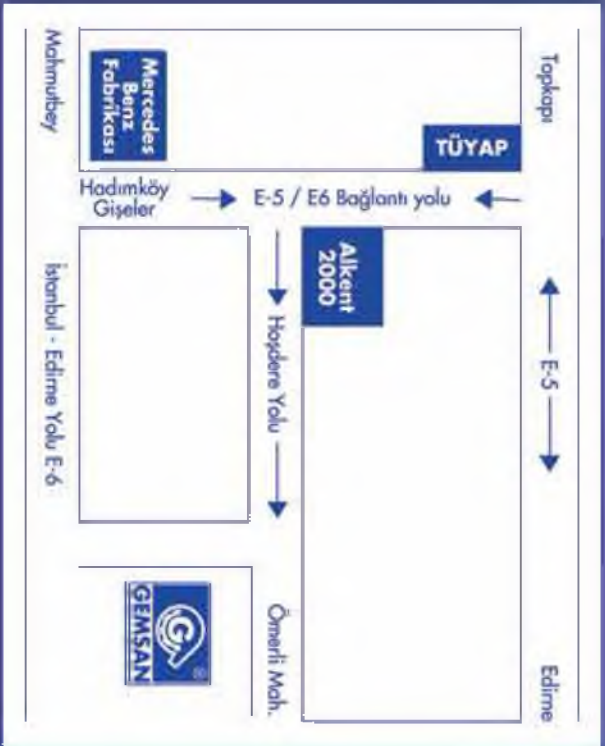
**BVS - FABRİKA**  
Org. San. Böl. Oğuz Cad. No 21 Sancan / ANKARA  
Tel: +90(312)267 20 20 (pbx) Fax: +90(312) 267 50 10  
web: [www.bvs.com.tr](http://www.bvs.com.tr) e-mail: [info@bvs.com.tr](mailto:info@bvs.com.tr)

**BCES**  
Akıncı Yolu 2. Am. 06935 Yenikent-Sincan/ANKARA  
Tel: +90(312)254 0 254 (pbx) Fax: +90(312) 254 02 55  
web: [www.bces.com.tr](http://www.bces.com.tr) e-mail: [info@bces.com.tr](mailto:info@bces.com.tr)

**BVS - İSTANBUL**  
Y. Dudulu Mah. Söyleşi Sokak. Merit İş Merkezi  
No: 29 Kat: 2 Ümraniye-İSTANBUL / TÜRKİYE  
Tel: +90(216) 365 78 74 - 75 Fax: +90(216) 365 78 76

**BVS - İZMİR**  
Aydın Mahallesi Yeşillik Cad. No:548/1-C  
Akattar İş Merkezi Karabağlar / İZMİR  
Tel: +90(232) 254 22 66-67 Fax: +90(232) 254 22 69

# HADIMKÖY





**S  
A  
T  
I  
L  
I  
K**

**K  
İ  
R  
A  
L  
I  
K**

**E  
M  
P  
D  
İ  
M**

*Yıllık 100.000 ton üretim kapasitesi*

*55.000 m<sup>2</sup> toplam alan*

*18.000 m<sup>2</sup> kapalı alan*

*12.000 m<sup>2</sup> uzay çatı depo alanı*

*7.000 m<sup>2</sup> ofis ve laboratuvar alanı*

*Yüksek teknolojlili 7 laboratuvar*

**Ömerli Mahallesi Adnan Kahveci Caddesi Hadımköy İstanbul**

İletişim İçin: 0 212 798 24 50 / [contact@gemsan.com](mailto:contact@gemsan.com)



*Kalite Kurumunla Var*

# DOSYA

## **Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi**

**YRD. DOÇ. DR. MUAMMER SARIKAYA**

Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz etkileşim çağı her alanda olduğu gibi iş dünyasında da hem birtakım kolaylıkları hem de birtakım zorlukları beraberinde getirmiştir. İşletmeler faaliyetlerini özellikle iletişim ve bilgi teknolojileri sayesinde daha hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilmekte, daha az maliyetle daha fazla getiri elde edebilmektedir. Ancak bu fırsatların yanında işletmelerin sorumluluk yelpazesi ve sorumlu olduğu paydaş ağı da genişlemekte ve hesap verilebilir, şeffaf ve vatandaş bilincine sahip bir yönetim anlayışı zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İşletme yönetiminde yaşanan bu gelişmeler paydaş kavramını yeniden ve daha kapsamlı bir şekilde ele almayı gerektirmiştir.

Paydaş kavramına ve yarattığı etkilere olan ilgi daha ziyade paydaş yaklaşımıyla başlamıştır. Paydaş yaklaşımı, işletmelerin faaliyet alanlarına, yapısına ve bulunduğu yöreye göre farklı paydaş ağının etkisi altında olduğunu ve işletmelerin ayakta kalmalarının ve başarılı olmalarının bu paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktan geçtiğini savunmaktadır. Ayrıca geleneksel anlamdaki müşteri, tedarikçi, çalışan, hissedar gibi paydaşların ötesinde hükümet, medya, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler, toplum gibi paydaşların da işletme üzerindeki paylarının değerlendirilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir bir işletme yönetimi, işletmenin faaliyetlerini borçlu olduğu paydaşları stratejik bir yaklaşımla analiz etmeyi ve ilgili sorumlulukları yerine getirmeyi gerektirmektedir.

## 2. İŞLETME-PAYDAŞ ETKİLEŞİMİ

Globalleşme, hızlı teknolojik değişimler ve yoğun rekabet

bet çağındaki yeni örgütsel yapılar ve ağlar, geleneksel örgüt yapılarının yerini almaktadır. İşletme ve paydaşlar arasındaki karşılıklı ilişkiler, ileri bilgi teknolojileri ve sistemleri sayesinde kolaylaştığı için günümüzde daha hızlı ve karmaşıktır. Gelişen bilgi sistemleri ve teknolojiler, örgüt ve temel paydaşları arasındaki ilişkileri değiştirdiği gibi aynı zamanda paydaşlar arasındaki ilişkilerin de gelişmesini sağlamaktadır. Bu gelişmeler, işletmeler arasında ittifakları ve işbirliğine dayalı anlaşmaları artırmaktadır. Aynı zamanda temel paydaşlar arasındaki geleneksel hiyerarşik ilişkilerin yerini daha eşitlikçi ve müzakereye dayalı etkileşimler almaktadır (Solomon, 2001: 257).

Paydaşlarla sürekli iletişim halinde olmak, yöneticilere önemli fırsatlar sunmaktadır. Yöneticiler örgütsel amaçları değerlendirebilir, hem paydaşlar hem de örgüt için beklenmedik fırsatlar sağlayabilir ve kritik aşamaya gelmeden önce muhtemel çatışmayı önleyebilirler. Ancak paydaşlarla iletişim tüm bunların ötesinde ahlaki bir yükümlülüktür (Phillips, 2004: 3).

Bir ağ içinde faaliyet gösteren işletmeler bu ağdaki konumuna uygun bir biçimde yönetilmeli ve sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bir paydaş ağı içindeki işletmenin yönetiminde gerekli unsurlar şöyle özetlenebilir (Post ve diğ., 2002: 23):

- İşletmenin başarısı veya başarısızlığında ilgili paydaşları ve onların muhtemel etkilerini belirlemek,
- Her bir paydaş ilişkisinde ulaşılmaya çalışılan amaçları belirlemek (ör: sadakat, etkinlik, işbirliği),
- Karşılıklı fayda için fırsatlar geliştirmek,
- Karşılıklı paydaş ilişkilerini izlemek ve onları olabildiğince dengelemeye ve uyumlu hale getirmeye çalışmak.

*"Gelişen bilgi sistemleri ve teknolojiler, örgüt ve temel paydaşları arasındaki ilişkileri değiştirdiği gibi aynı zamanda paydaşlar arasındaki ilişkilerin de gelişmesini sağlamaktadır."*



*“Yöneticiler örgütsel amaçları değerlendirebilir, hem paydaşlar hem de örgüt için beklenmedik fırsatlar sağlayabilir ve kritik aşamaya gelmeden önce muhtemel çatışmayı önleyebilirler. Ancak paydaşlarla iletişim tüm bunların ötesinde ahlaki bir yükümlülüktür.”*

Bu bağlamda işletme-paydaş ilişkilerini ele alırken, işletmenin paydaşlar üzerindeki, paydaşların işletme üzerindeki ve paydaşların kendi aralarındaki etkileşiminin işletme üzerindeki etkisini analiz etmek gerekmektedir. İşletmelerin paydaşlarıyla ilişkisini etkin bir şekilde yönetebilmesinde, ilişkileri böylesi geniş bir yelpazede ele almasının büyük önemi vardır.

### **2.1. İşletmenin Paydaşlara Etkisi**

İşletmeler yeryüzündeki en güçlü sosyal varlıklardan biridir. İşletmeler geniş kaynakları kontrol altında tutmakta ve her bir insan yaşamını etkilemektedir. İşletmelerin insan yaşamı üzerindeki etkisi tarihin en güçlü çarları, kralları ve imparatorlarıyla rekabet etmektedir (Phillips, 2003:1). İşletmelerin toplumdaki rollerinin artmasıyla birlikte etki alanı içindeki paydaşların sayısı da artmaktadır. Birçok işletme, çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve faaliyet gösterdiği yerel toplum insanların yaşam kalitesini etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir. Tek bir işletme kararı binlerce insanın yaşamını olumlu veya olumsuz bir biçimde değiştirebilmektedir. İşletmelerin artan gücü ve paydaşlar üzerindeki etkisi paydaşlara yönelik sorumluluklarını da artırmaktadır. Çünkü güç beraberinde sorumluluğu gerektirmektedir (Evuleocha, 2005: 333).

İşletmelerin paydaşlar üzerinde etkilerini ekonomik, ekolojik, sosyal ve psikolojik yönden ele almak mümkündür. Bu etkiler olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Yine bu etkiler, günümüze yönelik olabileceği gibi gelecek nesillere yönelik de olabilmektedir. Paydaş yaklaşımı, işletmelerin paydaşları üzerindeki etkilerini bu

çerçevede değerlendirmesini ve sorumluluklarını belirlerken de etki alanlarını dikkate almasını önermektedir. İşletmelerin, toplum ve dolayısıyla paydaşlar üzerindeki etkileri, faaliyet alanları ve büyüklüklerine göre değişebilmektedir. Bu etkilerden bazıları (Özkalp ve Kirel, 2001: 587):

- Mal ve hizmetlerin tür, kalite, fiyat ve satış koşullarını belirleme,
- Toplumdaki kültürel değer, yaşam tarzı ve politik yaşamı oluşturan karar süreçleri üzerindeki etkisi,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle teknolojik ilerleme ve dönüşüm üzerindeki etkisi,
- Doğrudan ya da dolaylı olarak etki alanı içinde bulunan bireylerin tercihleri, düşünce ve davranışları üzerindeki etkisidir.

Bununla birlikte işletmeler, gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile paydaşlar üzerinde yarattıkları etkilerin her türlü sorumluluğunu üstlenmeyi amaçlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken hem işletmeye hem de bu faaliyetlerden etkilenen paydaşlara katma değer yaratılmasını sağlamaktadır. İşletmeler uyguladıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve paydaş yönetimiyle aynı zamanda paydaşların işletmeye yaklaşımlarını da etkilemeye çalışmaktadır. İşletme, davranışlarında yapacağı değişikliklerle bütün paydaşların beklentilerini karşılama imkânı olmayabilir. Ancak paydaşlarıyla etkileşimi sonucu paydaşların beklentilerini değiştirebilir. İşletme, paydaşlarıyla olan

ilişkilerini etkin bir şekilde yönetirse, paydaşların örgütsel amaçları daha iyi anlamasını sağlayabilir. Böylece muhtemel olumsuz paydaş tepkilerini azaltan ve olumlu tepkileri arttıran stratejiler geliştirebilir (Polonsky, 1995: 40-41).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde yarattığı etkilerden bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Tek ve Reyhanoglu, 2004: 211-214):

- İşletmelerin yaptıkları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile medyanın ilgisinin çekilmesi ve toplum üzerinde olumlu imaj ve itibarın yaratılması sağlanabilir. Kamuoyu önündeki bu imajı ile işletmenin çeşitli paydaşlarla ilişkiler kurması, reklam veya benzeri kampanyalarla sağlanacak olumlu izlenimlerden daha uzun ve kalıcı etkiler bırakabilmektedir.

- Tüketicilere güvenli ürünler sunarak müşteri sadakâtinin ve marka bağımlılığının artırılması sağlanabilir.

- Çalışanlara olumlu ve güvenli çalışma koşulları sunarak devamsızlık oranı ve işgören devir hızını azaltma, verimliliği yükseltme ve işletmenin nitelikli iş gücü için cazip kılınması sağlanabilir.

- Yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleriyle paydaşların işletmeye güven duyması ve paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi sağlanabilir.

- Sivil toplum örgütlerinin hukuksal açıdan işletmeye zarar verebilecek girişimleri önenebilir.

Gerek işletme faaliyetleriyle gerekse kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla işletmelerin paydaşlar üzerindeki etkilerine ilişkin verilen örnekleri arttırmak mümkündür. Ancak bu noktada özellikle üzerinde durulması gereken, paydaşlar üzerinde çeşitli etkilere sahip

işletmelerin, bu etkileri hem işletme hem de paydaşlar adına katma değere dönüştürmesinde kurumsal sosyal sorumluluğun büyük önem taşımasıdır. Doğrudan bağlantılı olsun veya olmasın günümüzde tüm paydaşlar bir işletmenin yaptığı faaliyetlerden etkilenebilmektedir. Bu bilinçle ortaya çıkan paydaş yaklaşımı, sürdürülebilir bir toplum ve sürdürülebilir bir işletme için bu etkilerin işletme tarafından iyi analiz edilerek, gerekli sorumlulukların gerçekleştirilmesini savunmaktadır.

İşletmelerin paydaşlar üzerindeki etkilerini kavraması ve bu etkileri amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirebilmesinde paydaş yaklaşımı önemli bir bakış açısı sağlamakta ve yeni bir yönetim biçimi sunmaktadır. İşletmeler geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak kendilerinin içinde olduğu güçlü bir paydaş ağı oluşturabilirler. Bu ağlar, sosyal değer yaratmanın yanı sıra işletmelerin kendileri için de fayda yaratmasına imkân sağlayacaktır. İşletmeler paydaş ağlarını oluşturarak ve bu ağları güçlendirerek kendi değerlerinin paydaş değerleriyle uyumunu sağlayabilir, sosyal sorumluluklarını açıklayabilir, karmaşık sorunlar için yeni bilgi ve yenilikçi çözümler geliştirebilir, karşılıklı anlayışı artırabilir ve işbirlikçi faaliyetler için gerekli olan güven ve bağlılığı sağlayabilirler. İşletmelerin uzun dönem sürdürülebilirliği; içinde bulunduğu sosyal ve doğal sisteme bağlı olduğundan, oluşturulacak ağlar ve ilişkiler işletmeler için kritik bir öneme sahiptir (Svendsen ve Laberge, 2005: 103).

## 2.2. Paydaşların İşletmeye Etkisi

İşletmeler geniş bir paydaş yelpazesinin etkisi altındadır. Hükümet, kanunlar ve kulis faaliyetleriyle; müşteriler, gelişmiş ürün ve hizmet standartları beklentileriyle; çalışanlar, adil muamele ve ödüllendirme talepleriyle;

*"Birçok işletme, çalışanların, müşterilerin, hissedarların ve faaliyet gösterdiği yerel toplum insanların yaşam kalitesini etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir."*



*“Doğrudan bağlantılı olsun veya olmasın günümüzde tüm paydaşlar bir işletmenin yaptığı faaliyetlerden etkilenmektedir. Bu bilinçle ortaya çıkan paydaş yaklaşımı, sürdürülebilir bir toplum ve sürdürülebilir bir işletme için bu etkilerin işletme tarafından iyi analiz edilerek, gerekli sorumlulukların gerçekleştirilmesini savunmaktadır.”*

baskı grupları, dürüst ticaret ve çevre koruma gibi konulara yönelik kampanyalarla işletmeleri etkileyebilmektedir. İşletmenin karar alma ve stratejilerini yönlendirebilen bu etkiler, paydaş yönetimini gerekli kılmaktadır (Simmons ve Lovegrove, 2005: 497).

Paydaşlar, işletmenin uzun dönem başarısı için az ya da çok önem taşıyan kaynaklar sağlamaktadır. Bunlar, hem maddi hem de maddi olmayan kaynaklar olabilir. Örneğin, hissedarlar sermaye kazandırabilir; tedarikçiler malzeme veya maddi olmayan bilgi sağlayabilir; yerel toplumlar, işletme için altyapı ve yer sunabilirler; çalışanlar ve yöneticiler, uzmanlıklarını, liderliklerini ve işletmeye bağlılıklarını gösterebilirler; müşteriler, sadakât gösterebilir ve işletmeyi olumlu bir şekilde başkalarına anlatabilirler; medya, pozitif işletme imajının yayılmasına yardımcı olabilir (Maignan ve diğ., 2005: 960). Bu kaynaklar işletmelerin başarısında önemli rol oynamakta ve bu kaynaklardan yoksun bir işletmenin faaliyet göstermesi zorlaşmaktadır.

Frooman (1999), paydaşların işletme üzerindeki etkilerini ele aldığı çalışmasında iki strateji kullandıklarını belirlemektedir. Bunlar alıkoyma ve kullanma stratejileridir.

Alıkoyma stratejisi, paydaşın kaynaklarını paylaşmama tehdidinde bulunmasıdır. Paydaşlar işletmeden belirli davranış değişikliğinde bulunması amacıyla işletmeye sağladığı kaynağı durdurarak alıkoyma stratejisini uygulayabilmektedir. Her paydaş farklı şekilde kaynaklarını alıkoymaktadır. Örneğin çalışan grev yaparak emeğini alıkoyma, kreditorler borç vermeyi durdurabilir veya müşteriler bir ürünü almama yönünde boykot edebilirler. Kullanma stratejisi ise, paydaşın bir kaynağı tedarik etmeyi ancak belirli şartlar altında sürdürdüğünde gerçekleştirmektedir. Böylece kullanma stratejileri tedarikin sürdürülmesinde ilgili şartları araştırırken, alıkoyma stratejileri işletmenin kaynağı elde edip etmeyeceğini belirlemektedir (Frooman, 1999: 196-197).

Frooman, paydaşların bu stratejileri iki türlü gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Paydaşlar işletme üzerindeki güçlerine göre ya doğrudan kendileri bu stratejileri gerçekleştirmekte ya da işletmenin bağımlı olduğu bir başka paydaş grubuyla bu stratejileri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Burada işletme ve paydaş arasındaki kaynak bağımlılığının ve etki düzeylerinin önemli bir rolü vardır. Frooman'ın bu çerçevede oluşturduğu model Tablo 1'de görülmektedir (Frooman, 1999: 198-200).

**Tablo 1. Etki Stratejileri Tipolojisi**

Paydaş işletmeye bağımlı mı?		
	Hayır	Evet
Hayır	Dolaylı / Alıkoyma (düşük karşılıklı bağımlılık)	Doğrudan / Kullanma (işletme gücü)
Evet	Doğrudan / Alıkoyma (paydaş gücü)	Doğrudan / Kullanma (yüksek karşılıklı bağımlılık)

**Kaynak:** Frooman, 1999:200.

Bu bağlamda paydaş yaklaşımı, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini dikkate almakta ve gerekli tepkilerin verilmesinin altını çizmektedir. Çünkü sermaye kazançları veya kâr payları hususunda beklentilerini karşılamayan işletmeye, hissedarlar yatırım yapmayı sürdürmeyecektir. Eğer işletme, çalışanların çalışmalarındaki istekleri ve tatmin taleplerine ilişkin bir cevap vermezse, çalışanlar örgütün başarısı için gerekli çabayı göstermeyecek ve bilgileri geliştirmeyeceklerdir. Müşteriler; istekleri, ihtiyaçları veya fiyat, kalite ve hizmet taleplerine cevap vermeyen ürünleri satın almayacaktır. Tedarikçiler, makul kâr elde etmek için onlara fırsat kolaylığı sağlamayan işletmeye, bilgi, yetenek ve kaynaklarını sağlamayı sürdürmeyeceklerdir. Ayrıca yerel toplumlar, sürekli gelişimi garanti etmeyen ve yasal görevlerini yerine getirmeyen işletmelere hoşgörülle bakmayacaklardır (Lorca ve Diez, 2004: 93-94). Paydaşların işletmeler üzerinde giderek artan bu tür etkileri, paydaş yönetiminin ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının iş dünyasındaki önemini de arttırmaktadır.

### 2.3. Paydaşlar Arasındaki Etkileşimin İşletmeye Etkisi

Yöneticiler, paydaş ağı içerisindeki çoklu paydaşların etkileşimlerini iyi analiz etmelidir. Bu paydaşların talepleri birbiriyle çatışabildiği gibi işbirliğine dayalı da olabilir. Paydaşlar arasındaki etkileşimin iyi analiz edilmesi, işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine imkân sağlayacaktır. Bir paydaşın örgüt üzerindeki etkisi yetersiz olabilir. Ancak bir başkasıyla işbirliğine gittiği zaman örgüt üzerinde oluşan toplam etki daha belirgin olabilmektedir. Bu ne-

denle yöneticiler bir paydaş grubunun belirginliğini ve örgüt üzerindeki etkisini tespit ederken diğer paydaşlardan bağımsız, ikili ilişkilerini, diğer paydaşlarla olan etkileşim düzeyini ve oluşturdukları sinerjiyi de dikkate almalıdır (Neville ve Mengüç, 2006: 387). Örneğin, tüketiciler çevreye zarar veren işletmelere borç para veren finansal kurumları boykot edebilir. Bu durum, örgütün davranışlarını değiştirmesi için bir paydaşın diğer bir paydaşa baskı yapmasına neden olan olaylar zincirine yol açabilir (Polonsky, 1995: 32).

Bu etkileşime dikkat çeken paydaş yaklaşımı şu konuların kavramsallaşmasına imkân sağlamaktadır (Neville ve Mengüç, 2006: 377-378):

- 1- Paydaş grupları bazen birbiriyle rekabet etmekte, bazen de birbirini tamamlamaktadır.
- 2- Paydaşlar, müşterek taleplerinin ikna edebilme gücünü arttırmak için stratejik ittifaklar veya işbirliği yapabilmektedir.
- 3- Paydaşların, diğer paydaşlara ve örgüte potansiyel etkisi çoğu zaman belirli rollerinin yapısıyla biçimlenir.

Örgütler, eğer özellikle içsel paydaşlar arasında ortak amaçlar, paylaşılan vizyon ve işbirliği varsa başarılı olmaktadır. Paydaşlar farklı düzeylerde güce sahiptir. Eğer tek bir paydaş veya bir paydaş grubu bu gücü kötüye kullanırsa, örgütün sorun yaşamasına, düşük performansına ve paydaşlarının örgüte karşı memnuniyetsizliğine neden olabilir. Dışsal paydaşlar, işletme faaliyetlerinde doğrudan yer almazlar. Ancak dışsal ortakların güçlü ağlarını kullanarak örgüte fırsatlar sunabildikleri gibi, içsel paydaşları etkileyerek ve kısırtarak tehditlerde de bulunabilirler (Conti, 2002: 375).

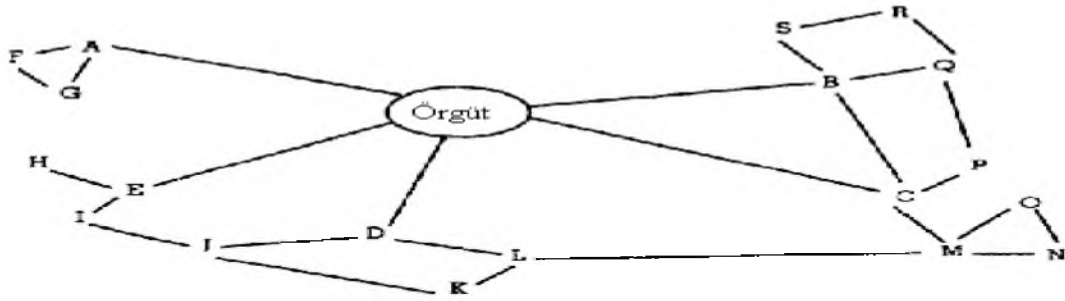
*"İşletmelerin paydaşlar üzerindeki etkilerini kavraması ve bu etkileri amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirebilmesinde paydaş yaklaşımı önemli bir bakış açısı sağlamakta ve yeni bir yönetim biçimi sunmaktadır."*



Paydaş yaklaşımı, yalnızca paydaş etkilerinin türlerini anlamayı değil, aynı zamanda bu etkilere işletmelerin nasıl tepki vereceğini anlamayı gerektirmektedir. Rowley (1997), bireysel paydaş ilişkilerine odaklanmanın paydaş türlerini sınıflandırmak için uygun olmasına rağmen, bu analizin işletme davranışlarını öngörmeyi sağlayamayacağını ileri sürmektedir. Çünkü her işletme farklı paydaş gruplarıyla karşılaşmaktadır. İşletmelerin her bir paydaşa bireysel olarak tepki vermesi kolay değildir. İşletmeler daha çok paydaşların çoklu etkileşimlerine tepki vermektedir. Bu nedenle örgütlerin paydaşlarına nasıl tepki vereceğini açıklaması, paydaş

çevresinde yer alan çoklu ve bağımsız ilişkilerin karmaşık dizinin analizini gerektirmektedir. Bununla birlikte örgütün, paydaş ilişkilerinden oluşan ağın merkezinde yer alması gerekmez. Ancak bir değişken olarak örgütün mevcut örgütsel sistem içerisindeki konumu, paydaşlar arasındaki etkileşim desenlerinin örgütleri nasıl etkileyeceğini tam olarak daha fazla anlama fırsatı sağlar. Şekil 1’de farklı paydaş dizilerine sahip paydaşlar ağındaki örgüt gösterilmektedir. Örgütün paydaşlar ağındaki konumu örgütün davranışının önemli bir göstergesidir (Rowley, 1997: 890-892).

**Şekil 1. Ağ Yapıları: İlişki Desenleri**



**Kaynak:** Rowley, 1997: 891.

Paydaşların işletmeye yönelik baskılarını inceleyen Rowley (1997: 896-900), paydaşların baskı düzeylerini ve örgütün bu baskılara direnme gücünü ve stratejilerini iki unsur çerçevesinde ele almıştır:

**1. Yoğunluk:** Yoğunluk, bir ağın yapısını açıklayan ve ağdaki birbiriyle bağlantılı bağların sayısını ifade eden bir kavramdır. Yani birbiriyle bağlantılı ilişki sayısı ne kadar çoksa ağ o kadar yoğun demektir. Yoğunluk

arttıkça hem paydaş ağındaki etkinliği ve gücü artacak hem de artan iletişim yoluyla paylaşılan beklentilerin oluşması sağlanacaktır. Yoğunluğu yüksek paydaş ağları, işletmenin faaliyetleri üzerinde güçlü zorlamalara ve sınırlamalara sahiptir. Yoğunluğun düşük olması ise, ağ yapılarının parçalı ve seyrek olmasından dolayı paydaşlar arasında bilgi paylaşımını engelleyerek, işletme faaliyetleri üzerindeki baskıların ve zorlamaların daha zayıf olmasına neden olacaktır.

*"Paydaşlar, işletmenin uzun dönem başarısı için az ya da çok önem taşıyan kaynaklar sağlamaktadır. Bunlar, hem maddi hem de maddi olmayan kaynaklar olabilir."*

*"Paydaşlar işletme üzerindeki güçlerine göre ya doğrudan kendileri bu stratejileri gerçekleştirmekte ya da işletmenin bağımlı olduğu bir başka paydaş grubuyla bu stratejileri gerçekleştirmeye çalışmaktadır."*

**2. Merkezilik:** Bir sosyal ağ içindeki aktörün merkeziliği, ağ içindeki konumunu ve aynı zamanda ağın yapısıyla elde ettiği gücü ifade etmektedir. İşletme, merkezi bir konuma geldiğinde, davranışsal beklentileri etkileyebilir ve bilgi akışını yönetebilir. İşletmenin merkeziliği, paydaş baskılarına direnme yeteneği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Kısacası paydaş ağının yapısı hem paydaşlar hem de işletme için bir güç kaynağıdır.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri paydaşlar arasındaki etkileşimi arttırarak daha etkin olmasına yol açmaktadır. Uluslararası alandaki bir soruna yönelik farklı gruplardan olduğu gibi farklı ülkelerden de paydaşlar bir araya gelebilmekte, bilgi paylaşımına giderek bir platform etrafında ortak politikalarla tepkilerini ortaya koyabilmektedir. Bu durum, oluşan tepkileri daha güçlü kıldığı gibi özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin işlerini daha da zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte yerel anlamda faaliyet gösteren bir işletme, sorumsuzca yaptığı faaliyetlerden dolayı uluslararası çapta bir tepkiyle karşılaşabilmektedir. Bu bağlamda güçlenen paydaş grupları ve aralarındaki güçlü ilişkiler, işletmelerin sosyal sorumluluk açısından daha dikkatli ve daha duyarlı olmasını sağlamaktadır.

İşletme ve paydaşlar arasındaki bu etkileşimin günümüzde geldiği nokta, işletmenin paydaşlarını yeni bir bakış açısıyla ele almasını zorunlu kılmaktadır. Etkin bir paydaş yönetimi, hem işletmenin paydaşlarına hem de paydaşların işletmeye yönelik tutum ve davranışlarını yönlendirebilmeyi gerektirirken aynı zamanda paydaşlar arasında etkileşimi de yönetebilmeyi veya etkilemeyi gerektirmektedir. Çünkü paydaşlar arasında oluşan bu karmaşık yapı, yalnızca birebir işletme - paydaş iliş-

kisiyle paydaşların yönetilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilecek kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmenin paydaşlarıyla ilişkilerini yönetmesinin yanı sıra paydaşlar arasındaki etkileşimin de etkin bir şekilde yönetilebilmesinde önemli bir rolünün olduğu söylenebilir.

### 3. STRATEJİK PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş yaklaşımı, işletmelerin etkileşimde olduğu paydaşlarıyla sosyal bir sistem oluşturduğunu ve yönetimin kararlarında bu paydaşlarla ilişkilerin göz ardı edilemeyeceğini ifade etmekte (Tongpong ve diğ., 2010: 248) ve stratejik paydaş analiziyle bu ilişki ağının ortaya konacağını savunmaktadır.

Stratejik paydaş analizi, temel paydaşları belirlemeyi, öncelik sırasına koymayı, ihtiyaçlarını değerlendirmeyi, düşüncelerini toplamayı ve bu bilgileri, stratejik hedef oluşturma, strateji formüle etme ve uygulama gibi stratejik yönetim süreçleriyle bütünleştirmeyi gerektirmektedir. Paydaş analizi, yöneticilerin temel paydaşların hem ihtiyaçlarını hem de potansiyel gücünü





anlamasına yardımcı olmaktadır (Harrison ve St. John, 1998: 14-16).

İşletmenin paydaşlarıyla ilişkileri karmaşıktır. Farklı paydaşlar birbiriyle çatışan farklı amaç ve beklentilere sahip olabilirler. Örneğin, çalışanlar güvenli çalışma koşulları beklerken, işletme sahipleri en fazla kâr elde etmeyi beklerler. Bu durum, bütün paydaşların beklentilerinin karşılanamaması ve böylece işletme ve pay-

daşları arasında çatışmanın oluşmasına yol açabilmektedir. Şekilde 2'de görüldüğü gibi paydaşların yalnızca örgütsel davranışlarda payı yoktur, aynı zamanda diğer paydaşların aktivitelerinde de payları vardır. Şekilde yalnızca birbirine yakın paydaşlar arasındaki etkileşim gösterilmektedir. Ancak gerçekte her bir paydaş grubu diğer tüm paydaşlarla etkileşim içinde olabilir (Polonsky, 1995: 33-34). Bu bağlamda paydaş analizi, işletme ve paydaşları arasındaki karmaşık ilişkilerde yer

*"Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri paydaşlar arasındaki etkileşimi arttırarak daha etkin olmasına yol açmaktadır. Uluslararası alandaki bir soruna yönelik farklı gruplardan olduğu gibi farklı ülkelerden de paydaşlar bir araya gelebilmekte, bilgi paylaşımına giderek bir platform etrafında ortak politikalarla tepkilerini ortaya koyabilmektedir."*

alan ekonomik, politik, sosyal ve etik konuları anlamak için rasyonel ve sistematik bir dayanak sağlamaktadır. Karar alıcıların planlama yapmasına ve tüm paydaşlara yönelik etik yükümlülükleri karşılamasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan yönetim, paydaş analizini kullanarak her bir paydaşın haklarını ve sorumluluklarını belirleyebilmektedir (Weiss, 2003: 47-48).

Paydaş analizi yaparken gerçekleştirilecek aşamalar farklılık gösterebilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda, söz konusu aşamalar çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Yani her işletme için geçerli bir paydaş analizi süreci sunmak oldukça güçtür. Ancak ilgili yazında en çok işlenen beş aşamada stratejik paydaş analizini ortaya koymak mümkündür.

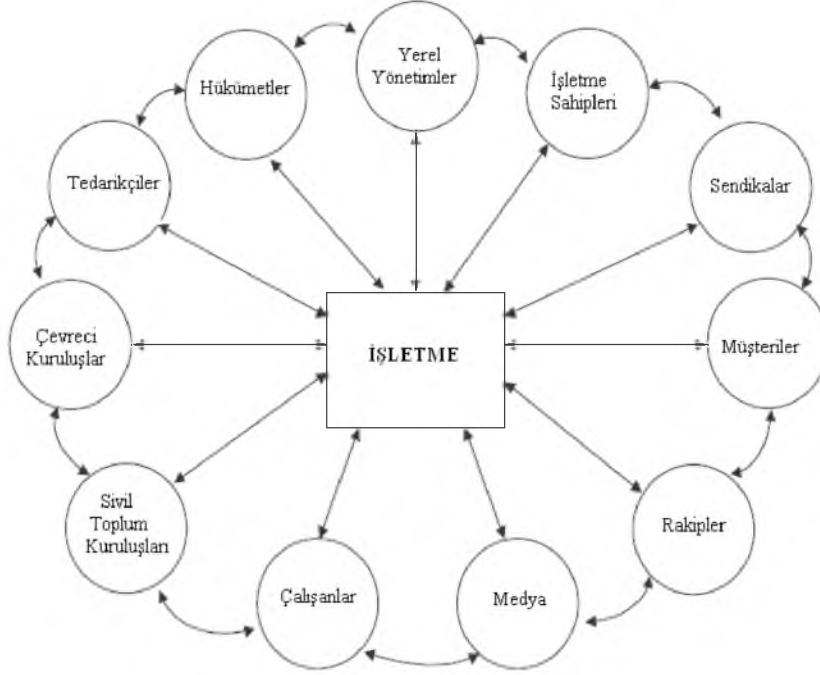
### **3.1. Paydaşları Belirleme**

Paydaş analizinde öncelikle paydaşlar belirlenir ve paydaş haritası oluşturulur. Paydaşlar, işletmenin ele aldığı konuya göre değişebilir ve farklı işletmeler farklı paydaşlarla karşılaşabilirler. Üstelik farklı konular, paydaşlar arasında farklı etkileşimlerle sonuçlanabilir. İlgili

paydaşları belirlerken işletme ile ilişkisi olan paydaşları sınıflandırmak önemlidir. Bu sınıflandırma, içsel-dışsal, birincil-ikincil, sosyal-sosyal olmayan vs. şeklinde olabilir. Her ne kadar birincil paydaşların örgüt üzerindeki etkisinin, ikincil paydaşlara göre daha fazla olduğu düşünülse de ikincil paydaşların birincil paydaşları etkilemeleri sonucu yarattıkları dolaylı etki nedeniyle ikincil paydaşların öneminin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle paydaşların mevcut konumu ve işletme ile ilişkisi kadar diğer paydaşlarla etkileşimi de dikkate alınmalıdır (Polonsky, 1995: 35).

İşletmenin ilgili paydaşlarını belirlerken, işletmenin büyüklüğü, endüstrisi ve ana merkezin ve operasyonların bulunduğu yerlere dikkat etmek gerekir. Paydaş belirleme süreci tamamlandıktan sonra işletmenin ilgili paydaşlarının bir resmini elde etmek için paydaş haritasının oluşturulması yararlı olacaktır. Bu, sadece paydaşları tanımlamaya yönelik basit bir harita olabileceği gibi daha karmaşık ve kapsamlı bir harita da olabilir (Preble, 2005: 416).

Şekil 2. Paydaş Haritası



Kaynak: Preble, 2005: 417.

### 3.2. Paydaşların Paylarını Belirleme

Paydaşları belirledikten sonra paydaşların işletme üzerindeki çeşitli taleplerinin ve beklentilerinin genel yapısının bir değerlendirmesinin yapılmasında yarar vardır. Paydaşın işletme üzerindeki payı paydaşın sahip olduğu özelliklerinin türünün ne olduğunu tanımlamaya ve işletmenin ilgili her paydaş için ne tür bir tepki göstereceğini belirlemesine yardımcı olacaktır (Preble, 2005: 416-417).

İşletmeler, ele aldıkları konuya ilişkin her bir paydaşın payını belirlemelidir. Paydaşlar her konuda farklı paylara sahip olabilirler. Örneğin, çevreci gruplar işletmenin çevresel performansında yüksek paya sahipken, endüstri ilişkileri politikasında düşük paya sahiptir (Polonsky, 1995: 35).

Yönetim, paydaşların paylarını ele alırken, bir paydaş grubunun payının meşruiyetini, paydaşın işletmeyi etkileme gücünü ve taleplerinin zorunluluğunu belirlemeye çalışır. Bu özelliklere göre paydaşlara yönelik

stratejiler geliştirmeye çalışan işletmelerin, paydaşların örgütü etkileme güçleri olmasa bile, meşru taleplerine karşı duyarlı davranarak etik sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenir (Carroll ve Buchholtz, 2000: 79-81).

Bazen paydaşlar arasındaki etkileşimlerin işletme üzerindeki etkisi bir paydaş grubunun doğrudan etkisinden daha önemli olabilir. Örneğin, bir işletmenin ağaç kesimini protesto eden çevreci grupların bu faaliyet üzerindeki etkisi çok az olabilir. Ancak aynı protestocu grupların protestosu televizyonda gösterilirse işletmenin kamuoyundaki imajında önemli bir etki yaratabilir (Polonsky, 1995: 35). İşletmeler bu unsurları da dikkate alarak paydaşlarının işletme üzerindeki paylarını etkin bir şekilde belirlemelidir. Paydaşların payları, paydaş analizinin diğer süreçlerini ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını önemli ölçüde etkilediğinden üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir aşamadır.

### 3.3. Paydaş Önceliklerini Belirleme

Gerek yöneticiler gerekse örgütler sınırlı zaman, bilgi



*"Paydaş yaklaşımı, çağın gereklerine uygun ve sosyal dokuya uyumlu bir stratejik yönetim modeli sunmaktadır. Bu model çerçevesinde işletmeler, etkileşimde oldukları ve faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen paydaşları etkin bir şekilde analiz etmeli ve paydaşlarıyla ilişkilerini sorumlu bir yönetim anlayışıyla yönetmelidir."*

işleme yetenekleri ve kaynaklara sahiptir. Bu durum işletmelerin, paydaşlarını çeşitli açılardan (ör: algılanan öncelik sırasına göre) sıralamaya koyma gereği hissetmesine yol açmaktadır. Mitchell ve meslektaşlarının (1997), paydaş önceliklerini belirlemek için ortaya koydukları paydaş özellikleri (güç, meşruiyet ve zorunlu talep) işletmelere bu konuda yardımcı olmaktadır. Bu özellikler çerçevesinde yöneticiler, birbiriyle yarışan paydaş taleplerini öncelik sırasına koyma imkânı bulmaktadır (Preble, 2005: 421).

Paydaşların işletme açısından önem düzeyleri zamanla değişebilir. Ancak literatürde farklı paydaşlara, farklı düzeylerde önem verilmesine ilişkin bazı görüş ayrılıkları vardır. Carroll, daha fazla güce ve meşruiyete sahip paydaşların daha fazla ilgi gerektireceğini vurgulamaktadır. Donaldson ve Preston (1995), tüm insanların ve grupların fayda sağlamaya yönelik işletmede meşru çıkarlarının olduğunu ve birinin çıkarlarının ve yararlarının bir başkasının üzerinde önceliğinin olmadığını öne sürmektedir. Evan ve Freeman (1988), paydaş yaklaşımının, bir grubun bir başkasının adına fayda sağlaması halinde bile, bir paydaş grubuna bir başkasına karşı öncelik vermediğini ifade etmektedir (Schilling, 2000: 226-227).

Paydaşların önemi, işletmenin izlediği stratejilere göre değişebilmektedir. Eğer bir işletme saldırgan büyüme stratejisi izliyorsa finansörlerin önemi artabilir. Diğer yandan farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme, tedarikçiler üzerinde daha fazla denetim ihtiyacı duyabilir. Yine satın alma stratejisi izleyen bir işletme, hükümet veya rakiplere daha fazla ilgi gösterme ihtiyacı duyabilir. Kısacası işletme ve paydaşları arasındaki karşılıklı bağımlılık, işletmenin izlediği stratejilerden güçlü bir şekilde etkilenebilmektedir (Harrison ve St. John, 1996: 50).

Paydaşları yönetmek için stratejiler geliştirme ve uygulamada daha önemli paydaşlara daha çok önem verilmesi için paydaşlar öncelik sırasına konmalıdır. İçsel paydaşların yanı sıra önemli dışsal paydaşlar da işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesinde çok büyük bir etkiye sahiptir (Harrison ve St. John, 1998: 17). Bu nedenle işletmelerin paydaş önceliklerini belirlemeleri, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de katma değerini arttıracaktır.

#### **3.4. Paydaşların Beklentilerinin Nasıl Karşılancasını Belirleme**

Çeşitli paydaş gruplarının ihtiyaç ve beklentilerinin etkin bir şekilde karşılanabilmesi için öncelikle bu ihtiyaç ve beklentilerin neler olduğu belirlenmelidir. Eğer işletmenin paydaşları arasında iletişim yoksa bu süreç oldukça zordur. İletişim kanallarının yetersizliği paydaşların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılmasına ve paydaşlarla sürdürmelere yol açabilir. Ancak paydaşlarla oluşturulan doğrudan iletişim, hem paydaşların işletme üzerinde daha etkin olmasına hem de işletmenin bu ilişkiden olumsuz şekilde etkilenmesine yol açabilir. Örneğin çevreci grupların örgütten beklentilerinin görüşülmesi ve tartışılması, bu grubun medya aracılığıyla işletmeyi afişe ederek kamuoyundaki imajının olumsuz etkilenmesini önleyebilir (Polonsky, 1995: 36-40).

Paydaş beklentilerinin belirlenmesi karmaşık bir süreç olabilir. Çevreci gruplar gibi işletmenin doğrudan iletişim halinde olmadığı paydaşların beklentilerinin tahmin edilmesi gerekebilir. Ancak son zamanlarda işletmeler, bu tür grupların web sitelerini dikkatli bir şekilde inceleyerek, beklentilerini belirlemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte bir işletme; kendisi için tehlikeli olan paydaşla-

rının da beklentilerini belirleme ihtiyacı duyabilmektedir. Örneğin McDonalds, çeşitli ülkelerde bombalamalar ve saldırılarla karşılaşmaktadır. İşletme, bu paydaşların beklentilerini karşılamak veya en azından bu tür girişimleri hafifletme adına stratejiler geliştirmektedir. McDonalds, antiglobal veya anti-Amerikan duygu ve düşünceleri azaltmak için uluslararası alandaki çalışanların tümünü yerel halktan seçerek olabildiğince yerel görünmeye çalışmaktadır (Preble, 2005: 419).

Bazı işletmeler, paydaşların beklentilerinin neler olduğunu belirlemenin ötesinde bu beklentilerini nasıl ve hangi araçlarla elde etmeyi amaçladıklarını tespit etmek isteyebilirler. Bu, yalnızca işletme veya paydaş özelliklerini değil, aynı zamanda işletme ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi de incelemeyi gerektirmektedir. Frooman (1999), (kimin kime bağımlı olduğu) kaynak ilişkisini inceleyerek, dört paydaş etkileme stratejisi geliştirmiştir: Doğrudan alıkoyma, doğrudan kullanma, dolaylı alıkoyma, dolaylı kullanma. Benzer şekilde Rowley (1997), çoklu, birbirine bağlı paydaş taleplerini göz

önüne alan ve çoklu paydaşların eş zamanlı etkilerine işletmelerin nasıl cevap vereceğini açıklayan ve öngören paydaş etkileri teorisi oluşturmak için sosyal ağ teorisini kullanmaktadır. Yine Friedman ve Miles (2002), işletme / paydaş ilişkileri yelpazesi (son derece olumsuz ve büyük ölçüde çatışan ilişkiler) ve bu ilişkilerin dinamikliğini vurgulayan bir paydaş modeli geliştirdiler. İşletmeler bu metotlar yoluyla paydaşların beklenti ve taleplerini belirleyebilir ve örgütün davranışıyla bu beklenti ve talepleri karşılaştırabilirler. Böylece işletme, nerede çatışma ve eksikliğin olduğunu belirleyerek davranış değişikliğine gidebilir (Preble, 2005: 420-421).

Paydaşların beklentilerinin nasıl karşılanacağı belirlenirken, işletme üzerindeki muhtemel tehdit ve işbirliği düzeylerinin analiz edilmesi yararlı olacaktır. Savage ve meslektaşları (1991), paydaşların muhtemel tehdit ve işbirliğini etkileyen faktörleri belirlemek için bir paydaş özellikleri listesi ortaya koydular. Tablo 2'de muhtemel tehdit ve işbirliğinin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler gösterilmektedir (Savage ve diğ., 1991: 64).

**Tablo 2. Muhtemel Tehdit ve İşbirliğini Etkileyen Faktörler**

	Paydaşın Muhtemel Tehdidi Artar veya Azalır	Paydaşın Muhtemel İşbirliği Artar veya Azalır
İşletmenin ihtiyaç duyduğu temel kaynaklar paydaşın denetimi altındadır	Artar	Artar
İşletmenin ihtiyaç duyduğu temel kaynaklar paydaşın denetimi altında değildir	Azalır	Ya Artar Ya Azalır
Paydaş işletmeden daha güçlüdür	Artar	Ya Artar Ya Azalır
Paydaş işletme kadar güçlüdür	Ya Artar Ya Azalır	Ya Artar Ya Azalır
Paydaş işletmeden daha az güçlüdür	Azalır	Artar
Paydaşın işletmeyi destekleyici faaliyette bulunması muhtemeldir	Azalır	Artar
Paydaşın işletmeyi desteklemeyen faaliyette bulunması muhtemeldir	Artar	Azalır
Paydaş muhtemelen herhangi bir faaliyette bulunmaz	Azalır	Azalır
Paydaşın diğer paydaşlarla koalisyon oluşturması muhtemeldir	Artar	Ya Artar Ya Azalır
Paydaşın işletme ile koalisyon oluşturması muhtemeldir	Azalır	Artar
Paydaş muhtemelen herhangi bir koalisyonda bulunmaz	Azalır	Artar

**Kaynak:** Savage ve diğ., 1991: 64.



Paydaşların yaratabileceği tehdit ve fırsat düzeyleri belirlendikten sonra işletmenin hangi paydaşlara hangi sorumluluklarını gerçekleştirmesi gerektiği analiz edilmelidir. Carroll (1991), işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumluluklarını belirlerken kurumsal sosyal sorumluluğun dört temel alanı olan ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilmesini önermektedir. Etik ve yasal sorumluluklar ekonomik sorumlulukları da büyük ölçüde etkilediğinden hangi paydaşlara bu alanlarda sorumlu olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla hazırladığı paydaş / sorumluluk matrisi, işletmelerin paydaşlarına yönelik sorumluluklarını belirlemeleri için oldukça önemlidir. Bu matris, yöneticilerin, işletmenin belirlenen paydaşlarla ilgili ekonomik, yasal, etik ve gönüllü anlamda yapılması gerekenler hakkındaki düşüncelerini organize etmek için analitik bir araç veya model niteliği taşımaktadır (Carroll, 1991: 44).

### 3.5. Paydaş Yönetme Stratejileri Geliştirme

İşletmelerin bütün paydaşların beklentilerini karşılamasına imkân olmadığından örgütsel önceliği olan paydaşların beklentilerini bütünleştiren bir politikaya gereksinim vardır. İşletmenin hangi paydaşların beklentilerini karşılayacağına, hangilerininkini karşılamayacağına ilişkin kararını vermek ve buna yönelik bir strateji geliştirmek için ilk dört aşamadaki bilgilerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Polonsky, 1995: 40).

Başta sıraladığımız aşamaları gerçekleştiren işletmeler, paydaşlara yönelik etkin politikalar, stratejiler ve örgütsel tepkiler geliştirebilirler. İşletmeler, kendi konuları ve paydaşlarına uygun olarak farklı yaklaşım ve stratejiler seçebilirler. Bu yaklaşımlardan biri, bir işletme için geniş bir uygulanabilirliği olan paydaşlarla doğrudan iletişim veya açık diyalog yöntemidir. Stratejik olarak önemli oldukları için belirgin paydaşlarla ve işletme tarafından açık bir şekilde anlaşılmadığından işletme için tehdit oluşturan tehlikeli paydaşlarla diyalog kurmak önerilmektedir. Temel konular üzerinde informal, açık iletişim her iki tarafın birbirini daha iyi anlamasına, çatışmaların azaltılarak karşılıklı olarak olumsuz etkilerin arındırılmasına ve davranışlarda ve performanslarda geliştirme yoluna gitmeye imkân tanıyabilmektedir (Preble, 2005: 423-424).

Diğer bir strateji, işletme-paydaş etkileşimlerini yönetmek için günümüzde kullanılan işbirliği ve ortaklıktır. Örgütün dış çevresi gittikçe daha karmaşık ve belirsiz hale gelmekte ve paydaşlar arasında birbirine bağlı ağ-

lar oluşturulmaktadır. Pfeffer ve Salancik (1978), belirsizlik ve birbirine bağımlı olma sorunlarının tipik bir çözümü olarak her birinin diğerinin faaliyetlerini karşılıklı olarak artan bir şekilde denetlediğini ileri sürmektedir. Harrison ve St. John (1996), işletmeyi kritik paydaşlarıyla daha da yakınlaştıracak olan, joint venture, tedarikçilerle işbirliğine dayalı ürün geliştirme çabaları ve ortak lobcilik kampanyalarını içeren geniş bir paydaş ortaklık teknikleri yelpazesi sunmaktadır (Preble, 2005: 424).

Paydaşlarla gerçekleştirilen işbirlikçi ilişkiler, çeşitli çıkar ve görüşler arasında oluşturulan diyalog birçok yarar sağlamaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür (Svendsen, 1998: 107):

- Tüm katılımcıların kolektif zekâsının oluşmasını sağlar.
- Yeni değerler ve bakış açıları gelişir.
- Her biri diğerinin farklı tecrübe ve bilgisinden yararlanır.
- Yenilikçi düşünceler ve çözümler sağlar.
- Etik konuları ve muhtemel çatışma alanlarını belirler.
- Ortak bir dil, varsayımlar ve işbirlikçi süreç yaratır.
- Güçlü ve güvene dayalı ilişkiler geliştirir.

Savage ve meslektaşları (1991), işbirliği ve tehdit kavramlarını ölçü olarak oluşturdukları dört tür paydaş özelliğini temel alan stratejiler geliştirmiştir. Bu paydaş türlerini ve bunlara yönelik stratejileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Savage ve diğ., 1991: 65-67):

**Paydaş Tipi 1. Destekleyici Paydaş:** İşletmenin amaçları ve faaliyetlerini destekleyen bu paydaş türü örgüt için idealdir. Bu paydaşlar düşük tehdit, yüksek işbirliği potansiyeline sahiptir. İşletmenin iyi yönetilebilmesi için destekleyici paydaşlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu paydaşlar, yönetim kurulu, yöneticiler, çalışanlar olabileceği gibi, tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar ve kâr amacı gütmeyen örgütler de olabilir.

#### 1. Destekleyici Paydaşların Katılımını Sağlamak:

Yöneticiler destekleyici paydaşların ilgili konularda katılımını sağlayarak işbirliği potansiyelini en üst düzeye çıkarabilir. Örneğin yöneticiler, çalışanları için yetki devri, karar almaya katılımı artırma gibi katılımcı yönetim teknikleri kullanabilir. Yine dışsal bir paydaş olarak tedarikçileri üretim sürecine dâhil ederek olumlu sonuçların elde edilmesi sağlanabilir.

**Paydaş Tipi 2. Marjinal Paydaş:** Bu tür paydaşlar ne yüksek oranda tehdit ne de yüksek oranda işbirliği yapan paydaşlardır. İşletme ve kararlarında payları olmasına rağmen genellikle çoğu konuya ilgi duymazlar. Büyük ölçekteki işletmeler için, tüketici grupları ve hissedarlar marjinal paydaşlar içinde yer alabilirler. Ancak ürün güvenliği, çevre kirliliği gibi belirli konularda bu paydaşlardan biri veya birkaçı harekete geçebilir ve örgüt için tehdit yoluna veya işbirliğine gidebilir.

**2. Marjinal Paydaşları İzleme:** İzleme stratejisi hem tehdit hem de işbirliği düzeyi düşük olan marjinal paydaşları yönetmeye yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, bu paydaşların çıkarlarının dar ve belirli bir konuda olduğunu düşünerek kaynak harcamalarını azaltabilirler. Üst yönetim stratejik kararlar alırken, marjinal paydaşların çıkarlarını izlemelidir. Eğer alınan kararlardaki konular bu paydaşlar için önem taşıyorsa, işletme, paydaşların desteğini arttırmaya veya örgüte karşı koymasını engellemeye çalışmalıdır. Aksi takdirde harcanan çabalar boşa gidebilir.

**Paydaş Tipi 3. Destekleyici Olmayan Paydaş:** Yüksek tehdit ve düşük işbirliğine sahip bu paydaşlar, işletme ve yöneticileri için en sıkıntılı ve tehlikeli paydaşlardır. Birçok büyük imalat işletmesi için, rakip işletmeler, sendikalar, hükümetler ve medya bu türden paydaşlardır.

**3. Destekleyici Olmayan Paydaşlara Karşı Savunma:** Bu tür paydaşları yönetmek için kullanılan strateji, örgütü bu paydaşlara karşı savunmaktır. Savunmacı strateji, paydaş yönetiminin daha geniş bir şekilde stratejik yönetimle ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Bu strateji başlangıçta gerekli olmasına rağmen yöneticiler yeni yöntemler geliştirmeye çalışmalıdır.

**Paydaş Tipi 4. Hem İyi Hem de Kötü Olan Paydaş:** Önemli bir role sahip bu paydaşların, hem yüksek oranda tehdidi hem yüksek oranda işbirliği söz konusudur. Emek arzının düşük olduğu yerdeki çalışanlar, müşteriler ve tamamlayıcı mal ve hizmet sahibi işletmeler bu paydaş grubuna girmektedir. Bu

paydaşlar destekleyici özellik taşıyabilirken, destekleyici olmayan paydaş özelliği de taşıyabilirler.

**4. Hem İyi Hem de Kötü Olan Paydaşlarla İşbirliği:** Bu tür paydaşların işbirliği yoluyla yönetilmesi önerilmektedir. Eğer işletme yöneticileri bu tür paydaşlarla işbirliğini arttırsa, işletmeye yönelik tehditlerin azalmasını ve desteklerin artmasını sağlayabilir. Joint venture, merger gibi iş birlikleri bu yönde yapılan çabalara örnek verilebilir.

**Tablo 3. Örgütsel Paydaşların Teşhis Tipolojisi**

		Paydaşların İşletmeye Muhtemel Tehdidi	
		Yüksek	Düşük
Paydaşların İşletme ile Muhtemel İşbirliği	Yüksek	Paydaş Türü 4 <b>Hem İyi hem de Kötü Olan</b> Strateji: <b>İşbirliği</b>	Paydaş Türü 1 <b>Destekçi</b> Strateji: <b>Katılım</b>
	Yüksek	Paydaş Türü 3 <b>Destekçi Olmayan</b> Strateji: <b>Savunma</b>	Paydaş Türü 4 <b>Marjinal</b> Strateji: <b>İzleme</b>

**Kaynak:** Savage, 1991:65.

Johnson ve Scholes (1999), paydaşların beklentilerini ve gücünü belirleyerek paydaş stratejileri geliştirmek amacıyla bir model ortaya koydular. Güç / Çıkar Matrisi adını verdikleri model, paydaşları sınıflandırarak işletmenin her bir paydaş grubuyla oluşturması gereken ilişki türünü göstermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda paydaşlar işletme üzerindeki çıkarlarına ve bu çıkarları elde etme gücüne sahip olma düzeylerine bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. Tablo 4'te görüldüğü gibi D bölümündeki paydaşlar hem yüksek düzeyde çıkara hem de güce sahip olduğu için işletmenin önemle üzerinde

*"İş dünyasında yönetimlere düşen temel görevlerden biri, yapılacak paydaş analiziyle sorumluluk önceliklerini belirlemek ve kaynak ve kapasitesi ölçüsünde bu sorumluluklarını sürekli ve sistematik bir biçimde gerçekleştirmektir."*





durması gereken temel oyunculardır. B bölümündeki paydaşlar ise yüksek çıkara sahipken düşük düzeyde güce sahiptir. Bu tür paydaşlar daha önemli paydaşları etkileyebileceğinden bilgilendirilme yoluyla ilişki kurulabilir. C bölümündeki paydaşlar, yüksek oranda güce sahipken düşük düzeyde çıkara sahiptir. Bu tür paydaşlar memnun edilerek örgüte destek olmaları sağlanabilir. A bölümündeki paydaşlar ise hem düşük düzeyde güce hem de düşük düzeyde çıkara sahiptir. İşletmeler bu tür paydaşlarla ilişkilerinde asgari düzeyde çaba göstermeyi tercih etmektedirler (Johnson ve Scholes, 1999: 215-217).

**Tablo 4. Güç / Çıkar Matrisi**

		Çıkar Düzeyi	
		Düşük	Yüksek
GÜÇ	Düşük	A Asgari çaba	B Bilgilendirme
	Yüksek	C Memnun etme	D Temel oyuncular

**Kaynak:** Johnson ve Scholes, 1999: 216.

Rowley (1997), paydaş ağının yoğunluğu ve örgütün bu ağdaki merkezilik derecesine göre örgütlerin paydaş baskılarına karşı farklı stratejiler geliştirebileceğini ifade eden bir model ortaya koymuştur. İşletmenin ağ içindeki merkezi konumu ve paydaş ağının yoğunluğu yüksekse, işletme uzlaşmacı bir stratejiyle her iki tarafın çıkarlarını dengelemeye çalışacaktır. İşletmenin merkezi konumu düşük, paydaş yoğunluğunun yüksek olması durumunda, paydaşların baskılarına direnme gücü düşük olacağından paydaşların beklentilerine uymaya ve paydaş grubuna tabi olmaya çalışacaktır. İşletmenin merkezi konumu yüksek, paydaş ağının yoğunluğunun düşük olması durumunda ise önder bir rol üstlenecek olan işletme, paydaşları etkileyebilecek ve bilgi akışını yönlendirebilecektir. Hem işletmenin merkezi konumu hem de paydaş ağının yoğunluğunun düşük olması

durumunda işletme yalnızlık politikası üstlenecektir. İşletmenin böyle bir konumda paydaşların davranışlarını yönlendiremediği gibi ağdaki bilgi akışının düşüklüğü nedeniyle faaliyetleri belirsiz ve öngörülemez hale gelecektir. Çünkü paydaşlar arasındaki ilişkiler ve baskı güçleri azalacaktır. Böylece işletme kendini baskılardan korumak için izole olmuş, bağımsız bir şekilde korumaya çalışacaktır (Rowley, 1997: 901-905). Tablo 5'te Rowley'in ortaya koyduğu model görülmektedir.

**Tablo 5. Paydaş Etkilerinin Yapısal Sınıflandırılması: Paydaş Baskılarına Örgütsel Tepkiler**

		Örgütün Merkeziliği	
		Yüksek	Düşük
Paydaş Ağının Yoğunluğu	Düşük	Uzlaşmacı	Bağlı
	Yüksek	Önder	Yalnız

**Kaynak:** Rowley, 1997: 901.

Paydaş yönetimi uzun dönemli bir yaklaşımla ele alınıp, kurumsal stratejinin bir parçası olarak değerlendirilirse rekabetçi üstünlük kaynağı olabilir (Tipuric ve Lovrinčević, 2011: 222). Rekabetçi üstünlüğün sürdürülebilir olması ise yukarıda sıraladığımız stratejik paydaş analizini gerekli kılmaktadır. Farklı paydaş önceliklerine ve farklı paydaş beklenti ve sorumluluklarına sahip işletmeler, paydaşlarına karşı sorumluluklarını ve bu sorumlulukların düzeyini sistematik ve düzenli olarak yapacakları paydaş analiziyle belirleyebilecek ve kendi paydaş ağlarına özgü etkin stratejiler geliştirebileceklerdir. Diğer bir deyişle paydaş yönetimiyle işletmeler, proaktif bir yapı kazanarak daha duyarlı ve etkin bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebilecek ve sorumluluklarını rekabetçi üstünlüğe dönüştürebilecektir (Sarıkaya, 2009: 59).



#### 4. SONUÇ

Günümüzde, sadece kâr peşinde koşan ve kısa dönemli hesaplarla işletme sahibi ve hissedarları adına diğer paydaşlarıyla mücadele eden işletme anlayışı yerini, itibarına önem veren, uzun vadede varlığını sürdürebilmek için işletme üzerinde etkisi olan tüm paydaşları dikkate alan ve topluma karşı sorumlu olduğu bilincinde olan işletme anlayışına bırakmaktadır. Sürekli kâr

#### KAYNAKLAR

- CARROLL, Archie B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, cilt 34, Issue. 4, s. 39-48.
- CARROLL, Archie B., Ann K. Buchholtz (2000). "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", Dördüncü Basım, Australia: South-Western College Publishing.
- CONTI, Tito (2002). "Stakeholder-Based Strategies to Enhance Corporate Performance", *Annual Quality Congress Proceedings*, s. 373-381.

peşinde koşarak gerekli sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmeler zamanla itibarlarını kaybetmekte ve iş sahnesinden silinip gitmektedir.

Bununla birlikte tek taraflı işletme sahibi ve hissedarları adına bir vekâlet anlayışı, işletme sahipleri ve diğer paydaşların çıkarları arasında dengeleyici ve arabulucu yöneticilik anlayışına dönüşmektedir. Sosyal sermaye giderek büyük önem kazanmakta, işletmeler paydaşlarıyla işbirliği yoluna giderek uzun vadede varlıklarını sürdürebilmenin hesaplarını yapmaktadır. Bu anlamda paydaş yaklaşımı önemli açılımlar sağlayarak, işletmeler için paydaşların ne denli önemli olduğunu ve paydaşlarla ilişkilerin nasıl katma değere dönüştürebileceğini ortaya koymaktadır.

Paydaş yaklaşımı, çağın gereklerine uygun ve sosyal dokuya uyumlu bir stratejik yönetim modeli sunmaktadır. Bu model çerçevesinde işletmeler, etkileşimde oldukları ve faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen paydaşları etkin bir şekilde analiz etmeli ve paydaşlarıyla ilişkilerini sorumlu bir yönetim anlayışıyla yönetmelidir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin giderek daha fazla önem kazandığı iş dünyasında yönetimlere düşen temel görevlerden biri, yapılacak paydaş analiziyle sorumluluk önceliklerini belirlemek ve kaynak ve kapasitesi ölçüsünde bu sorumluluklarını sürekli ve sistematik bir biçimde gerçekleştirmektir.

DONALDSON, Thomas, Lee E. Preston (1995). "The Stakeholder Theory of The Corporation, Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, cilt 20 No. 1, s. 65-91.

EVULEOCHA, Stevina U. (2005). "Managing Indigenous Relations: Corporate Social Responsibility in a New Age of Activism", *Corporate Communications: An International Journal*, cilt 10, No. 4, s. 328-340.

FROOMAN, Jeff (1999). "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, cilt 24, No. 2, s.191-205.



- HARRISON, Jeffrey S., Caron H. St. Jhon (1996). "Managing and Partnering with External Stakeholders", *Academy of Management Executive*, cilt 10, No. 2, s. 46-60.
- HARRISON, Jeffrey S., Caron H. St. John (1998). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts*, 2. Basım, Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- JOHNSON, Gerry, Kevan Scholes (1999). *Exploring Corporate Strategy*, Beşinci Basım, Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
- LORCA, Pedro, Julita Gracia-Diez (2004). "The Relation Between Firm Survival and the Achievement of Balance Among Its Stakeholders: An Analysis", *International Journal of Management*, cilt 21, No. 1 s. 93-99.
- MAIGNAN, Isabelle, O.C. Ferrell, Linda Ferrell (2005). "A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing", *European Journal of Marketing*, cilt 39, No. 9 / 10, s. 956-977.
- MITCHELL, Ronald K., Brandley R. Agle, Donna J. Wood (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, cilt 22, No. 4, s. 853-886.
- NEVILLE, Benjamin A., Bülent Mengüç (2006). "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders", *Journal of Business Ethics*, 66, s. 377-391.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- PHILLIPS, Robert, R. Edward Freeman, Andrew C. Wicks (2003). "What Stakeholder Theory Is Not", *Business Ethics Quarterly*, cilt 13, Issue 4, s. 479-502.
- PHILLIPS, Robert (2004). "Ethics and Manager's Obligations Under Stakeholder Theory", *Ivey Business Journal*, Mar/April, s. 1-5.
- POLONSKY, Michael Jay (1995). "A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy", *Journal of Business & Industrial Marketing*, cilt 10, No. 3, s. 29-46.
- POST, James E., Anne T. Lawrence, James Weber (1999). *Business and Society*, 9. Basım, New York: McGraw-Hill Inc.
- PREBLE, Jhon F. (2005). "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management", *Business and Society Review*, 110, 4, s. 407-431.
- ROWLEY, Timothy J. (1997). "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, cilt 27, No. 4, s. 887-910.
- SARIKAYA, Muammer (2009). "Paydaş Yönetimi", *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Ed. Senem Besler, İstanbul: Beta Basım, s. 41-64.
- SAVAGE, Grant T., Timthy W. Nix, Carlton J. Whitehead, John D. Blair (1991). "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders", *Academy of Management Executive*, cilt 5, No. 2, s. 61-73.
- SCHILLING, Melisa A (2000). "Decades Ahead of Her Time: Advancing Stakeholder Theory Through the Ideas of Mary Parker Follett", *Journal of Management History*, cilt 6, No. 5, s. 224-242.
- SIMMONS, John, Ian Lovegrove (2005). "Bridging the Conceptual Divide: Lessons from Stakeholder Analysis", *Journal of Organizational Change*, cilt 18, No. 5, s. 495-513.
- SOLOMON, Esther (2001). "The Dynamics of Corporate Change: Management's Evaluation of Stakeholder Characteristics", *Human Systems Management*, 20, s. 257-265.
- SVENDSEN, Ann (1998). *The Stakeholder Strategy*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- SVENDSEN, Ann C., Myriam Laberge (2005). "Convening Stakeholder Networks", *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue.19, s. 91-104.
- TEK, Murat, Metin Reyhanoğlu (2004). "Etikten Etikete: İşletmelerde Çevresel Etik: Söylem ve Eylem Farklılaşması", 6 / 3, s. 205-229.
- TIPURIC, Darko, Marina Lovrinčević (2011). "Stakeholder Orientation and Firm Performance: Value Generating Strategy or Sophisticated Entrenchment Strategy? Empirical Evidence from Croatia", *The Business Review*, cilt 17, No. 2, s. 220-228.
- TONGPONG, Chanchai, Jin Li, Tony R. Johns (2010). "Stakeholder Prescription and Managerial Decisions: An Investigation of the Universality of Stakeholder Prescription", *Journal of Managerial Issues*, cilt 22, No. 3, s. 345-368.
- WEISS, Joseph W. (2003). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3. Basım, Australia: SThompson / Southe-Western.

# DÜNYANIN HARCINI KARIYORUZ!

NT Grup üretim bandında aynı anda 10 transmiksör imalata alınmakta ve günde minimum 2 transmiksörün komple imalatı tamamlanabilmektedir.

Ve bugün NT Grup'un ürettiği transmiksörler 30'a yakın ülkede dünyanın harcını karıştırıyor.



ASO KOBİ-İHRACAT ÖDÜLÜ



## NT GRUP TRANSMİKSER

### Fabrika

Eski İstanbul Yolu 27. km 331. ada 5. parsel  
Sarayköy | Kazan | ANKARA  
t. +90 312 815 50 06 f. +90 312 815 41 94

### Şube

İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Turgut Özal Caddesi  
Pik Dökümcüler Koop. B/4 Blok No. 9 İkitelli | İSTANBUL  
t. +90 212 485 48 90 f. +90 212 485 83 90

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



ISO 9001:2008  
OHSAS 18001



[ntgrup@ntgrup.com.tr](mailto:ntgrup@ntgrup.com.tr)

# BÜYÜTÜLEÇ

## Bilişim Vadisi Nerede Kurulmalıdır?

**KAMİL TAŞCI - Planlama Uzmanı**

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı

Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü

MPA - Uluslararası Kalkınma Politikası / Cornell University '09

kamil.tasci@dpt.gov.tr

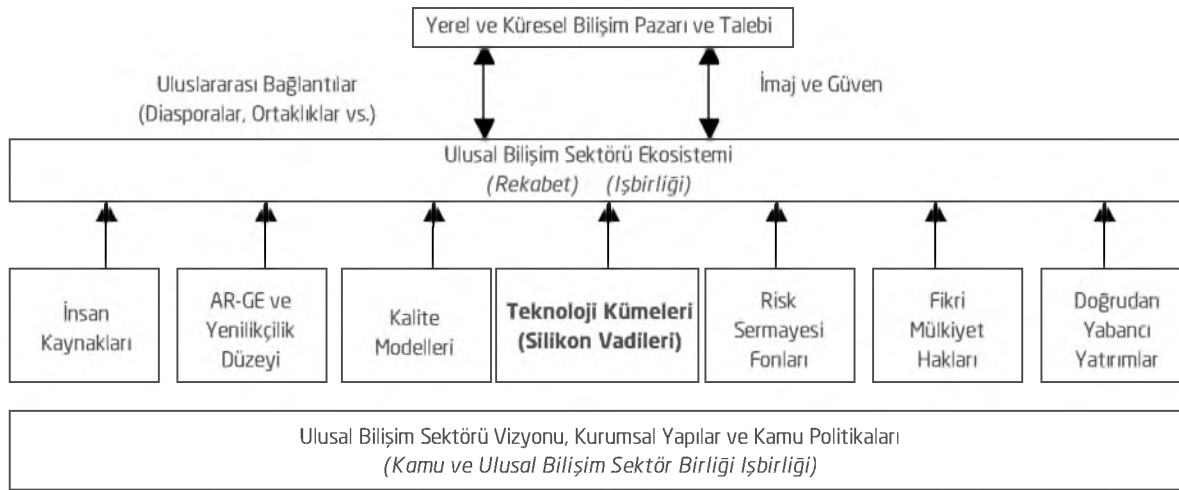
## 1. GİRİŞ

Bilişim sektörünü etkileyen dinamikler içsel ve dışsal olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. İçsel faktörler; en üst seviyede ülkenin bilgi teknolojisi kullanım ve üretim seviyesi ile stratejisi, ulusal düzeyde finansman, eğitim ve insan kaynakları, ekonomik çevre, AR-GE ve yenilik düzeyi, teknoloji kümeleri, sektörün kalite düzeyi ile kamu ve sektör yapılarıdır. Firma düzeyinde ise teknik, yönetsel yetenekler ile firma stratejileridir. Bireysel düzeyde de matematik ve mühendislik becerileri, değişime uyum, kültür, esnek düşünme, yaratıcılık ve girişimciliktir. Dışsal faktörler ise demografik ve kültürel

olarak iki gruba ayrılmaktadır. Sektörü etkileyen kültürel faktörlerin başında dış pazarlarla iletişim kurabilmenin ana ögesi olan yabancı dil bilgisi gelmektedir. Bir milletin diğer ülkelerde yaşayan parçası olan diasporalar da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bilişim sektöründe rekabetçiliği belirleyen temel unsur, arz ve talebin gerçekleştiği fiziksel çevre olarak 'teknoloji kümeleri'dir. Ulusal bilişim politikası bağlamında teknoloji kümelerinin yerlerinin seçiminde; bölgenin ekonomik aktivitesi, sanayinin teknolojik üretim seviyesi, bölgenin insan kaynakları yapısı ve eğitim düzeyi yüksek bölgelerinde silikon vadisi yapılarının kurulması önem arz etmektedir.

**Şekil 1: Bilişim Sektörü Kavramsal Çerçeve**



**Kaynak:** TAŞÇI, 2010'dan uyarlanmıştır.

## 2. Bilişim Vadisinin Yer Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Bilgi ekonomisinde bilginin üretiminde, ekonomiye ve topluma yayılmasında önemli etkileri olan AR-GE ve yenilikçilik, bilgi üreticisi olarak nitelikli insan kaynakları ve bu niteliklerin geliştirilmesinde eğitim, bilginin üretilmesi, taşınması ve yeniliklere dönüştürülmesinde en önemli

araç olan bilgi ve iletişim teknolojileri ve bunlara ilişkin doğru politikaların belirlenmesindeki rolüyle kamu etkileri içsel büyüme modellerinde içsel faktörler olarak değerlendirilebilmektedir. İçsel büyüme modellerinin öncüleri olan Romer ve Lucas'ın yaklaşımlarına geçmeden önce, AR-GE, yenilik ve teknolojinin ekonomik büyüme katkı sağladığını tecrübelerle kanıtlanmasına rağmen bir büyüme modeli ortaya koymamış olan Schumpeter'in yaklaşımından bahsedilecektir.

*"Bilgi ekonomisinde bilginin üretiminde, ekonomiye ve topluma yayılmasında önemli etkileri olan AR-GE ve yenilikçilik, bilgi üreticisi olarak nitelikli insan kaynakları ve bu niteliklerin geliştirilmesinde eğitim, bilginin üretilmesi, taşınması ve yeniliklere dönüştürülmesinde en önemli araç olan bilgi ve iletişim teknolojileri ve bunlara ilişkin doğru politikaların belirlenmesindeki rolüyle kamu etkileri içsel büyüme modellerinde içsel faktörler olarak değerlendirilebilmektedir."*



Schumpeter, teknolojik gelişme ve insan kaynaklarının sahip oldukları bilgi birikimleriyle taşıma - yayılma etkisini, üretim faktörü olarak bilginin büyümeye katkılarını tecrübelerle kanıtlanmasına karşın, bunları teorik çerçevede model haline getirmemiştir. Schumpeter'in modeline göre yenilikler ekonomik büyümenin en önemli itici gücüdür. Schumpeter'e göre beş yenilik alanı bulunmaktadır. Bunlar; yeni bir ürünün ve var olan ürünün yüksek kalitede yeni bir modelinin sürülmesi, üretim süreçlerinde yeni bir tekniğin uygulanması, yeni pazarların oluşturulması veya keşfedilmesi, yeni bir ara malı veya hammadde kaynağının bulunması ve endüstrinin yeniden organizasyonudur.

Schumpeter'in ekonomi literatürüne kattığı bir diğer önemli kavram ise yenilikle ilişkili olarak 'yaratıcı yıkıcılık (creative destruction)'tir. Bu ifade, yeni teknolojiler veya yeniliklerin, eskileri veya eski teknolojileri ekonomik olarak değersizleştirilmesi anlamına gelmektedir<sup>1</sup>.

Neo-klasik büyüme modellerindeki açıklanamayan noktaların aydınlatılması için içsel (endojen) büyüme teorilerine ihtiyaç duyulmuştur. 1980'lerin ikinci yarısında Romer (1986) ve Lucas (1988)'in çalışmaları sonucu içsel büyüme modellerinin temelleri atılmıştır. İçsel büyümenin kaynakları, genel olarak; bilgi birikimi, insan kaynağı (beşeri sermaye), teknolojik gelişme, artan getiriler ve ölçek ekonomileri, dışsallıklar, işte uzmanlaşma ve piyasa genişliği ile taşıma/yayıma etkileri olarak gruplandırılmıştır. İçselleştirme süreçleri ise insan kaynaklarını geliştirme, yaparak öğrenme, AR-GE, üniversite - sanayi işbirliği ve yayılma olarak belirlenmiştir. Romer, modelinde teknolojik ilerlemeyi ekonomik büyümenin içsel bir unsuru olarak ifade etmektedir. Yatırımların yan etki olarak teknolojik bilgi birikimini artırdığı ve bu birikimin taşınması sonucu diğer sektörler yayılma (spillover) etkisi gösterdiğini ileri sürmektedir<sup>2</sup>. Romer modelinin dikkat çeken önemli noktaları şunlardır:

- (i) *Nüfus / Ölçek Etkisi*: Ekonomik büyüme oranları, belirli şartlar altında ülke nüfusu ile orantılıdır. Bilginin, nüfusu çok olan ülkelerde kullanım oranının daha yüksek olmasına 'ölçek etkisi' denilmektedir.
- (ii) *Kamu Politikaları*: Kamu, firmalara sağladığı AR-GE ve yenilikçilik destekleriyle ülkenin toplam bilgi birikimi üzerinde pozitif dışsal etkiye sahiptir.

(iii) *Teknolojinin ekonomik büyümeye etkisinin sektörlerin ve bölgelerin bilgi yoğunluğuna bağlı olması*: Romer modeline önemli bir katkı Young (1991) tarafından yapılmıştır. Young tarafından ortaya konan modelin sonucunda, gelişmekte olan bölgelerin büyüme hızlarını koruyabilmeleri için gelişmiş bölgelerde daha derin endüstrilerde yoğunlaşmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır<sup>3</sup>.

Lucas'a göre ise ekonomik büyümenin itici güçleri, insan sermayesi ile ülkenin toplam bilgi stoğudur. Ayrıca, Solow tarafından açıklandığı üzere, toplam faktör verimliliği (TFV), sermaye ve iş gücü gibi klasik girdilerin dışında kalan diğer faktörlerin ekonomik büyümedeki etkisini ölçmektedir. TFV, ülkelerin ve bölgelerin teknolojik gelişme seviyeleri ve bu teknolojileri ekonomik büyümelerinde kullanabilme yetenekleri hakkında bilgi vermektedir. Bu anlamda bilgi ve iletişim teknolojilerine ve bu teknolojileri etkin kullanabilecek insan sermayesine yapılan yatırımlar TFV'nde önemli oranlarda artış sağlayarak ekonomik büyümeyi beraberinde getirmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ekonomik büyümeye; bilgi iletişim teknolojileri üretimi, tüm ekonomide bu teknolojilerin kullanımı, iş gücü verimliliğine katkısının yanı sıra bilimsel çalışmalar ile AR-GE ve yenilik faaliyetlerine hızlandırıcı etkisi nedeniyle, doğrudan katkı sağlamaktadır.

Özetleyecek olursak, gerek uzmanlaşma bakımından gerekse pozitif dışsallık yaratma bakımından bir bölgenin bilişim vadisi olarak seçilebilmesinin temel şartları; belirli bir arz ve talep düzeyinde ölçeğe sahip olması, üretimin ileri teknoloji alanlarında yoğunlaşmış olması, insan kaynakları niteliğinin yüksek olması ve bunun eğitim kanadıyla üniversiteler, ileri araştırma ve teknoloji merkezleri ile sürekliliğinin sağlanması, AR-GE ve yenilikçilik bilincinin yüksek olması sayılabilir.

## 2.2. Bölgelerin Karşılaştırmalı Analizi

Bu saydığımız kriterler bağlamında Türkiye'de İBBS göre 26 bölge içinde öne çıkan TR10 İstanbul, TR31 İzmir, TR41 Bursa, TR42 Kocaeli ve TR51 Ankara bölgeleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. TÜİK tarafından Ekim 2010'da yayımlanan 2003-2008 dönemine ait Yıllık İş İstatistikleri çalışmasından derlenen bölgesel verilerde imalat sanayisine ilişkin istatistikler OECD

1- Aighon and Howitt, 1997:53

2- Romer, 1986

3- Young, 1991

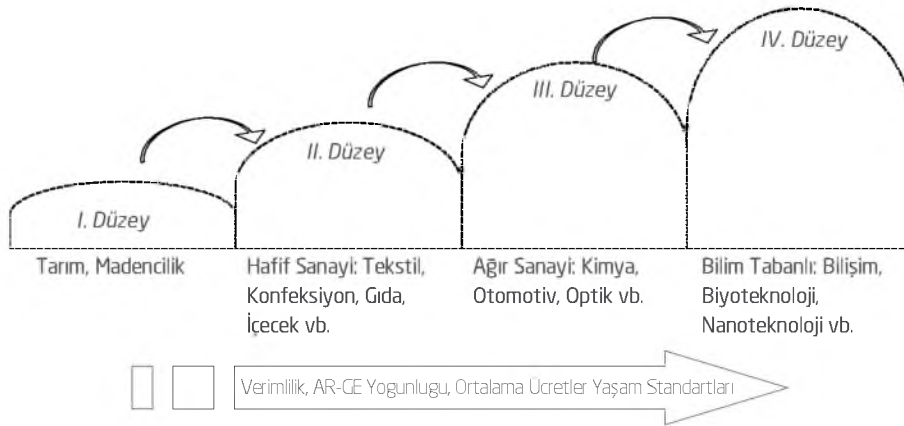
teknoloji sınıflandırmasına göre; Düşük-Teknoloji, Orta-Düşük Teknoloji, Orta-İleri Teknoloji ve İleri-Teknoloji olmak üzere 4 ana grup altında toplulaştırılmıştır. Bu sınıflandırma çerçevesinde teknoloji seviyeleri bağlamında; İşletme / İşletme Birimi sayısı, İstihdam, Maaş ve Ücretler, Ciro, Yatırımlar başlıkları altında söz konusu 5 bölge karşılaştırılmıştır.

### 2.2.1. Bölgelerin Üretim Yapılarının Teknoloji

### Düzeyi

Rostow'un kalkınma evrelerinden esinlenerek hazırlanmış aşağıdaki şekil bir bölgenin üretim yapısının teknolojik düzeyini göstermektedir. Bölgelerde üretim yapısının teknolojik düzeyine bağlı olarak verimlilik, AR-GE yoğunluğu, ortalama ücretler ve bunlara bağlı olarak yaşam kalitesinin arttığı söylenebilir.

Şekil 2 : Bölgelerin ve Ülkelerin Kalkınma Düzeyleri



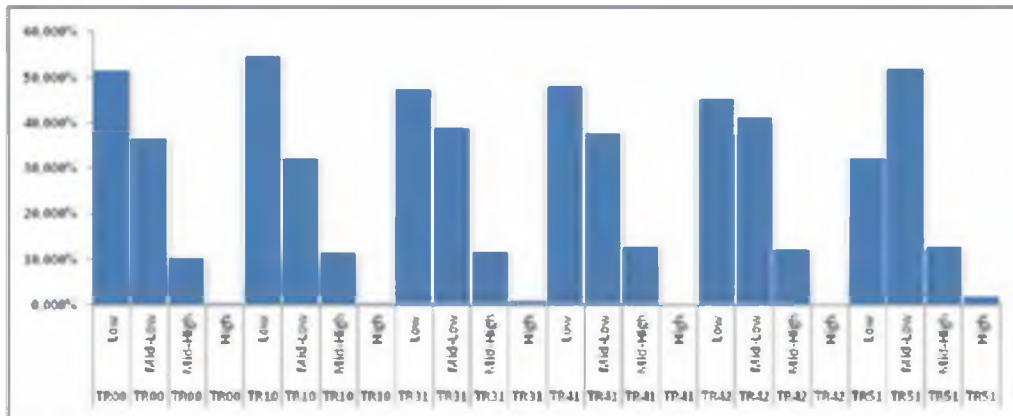
Kaynak: TAŞCI (2009), *Impacts of Global Subprime Crisis on Turkish Economy: Vulnerability Analysis, Structural Path Analysis and a Computable General Equilibrium Model*, Cornell University - MPA International Development Policy Thesis

Yukarıdaki şekilde özetlendiği gibi, bir bölgenin teknolojik üretim düzeyi genel olarak 4 düzeyde değerlendirilebilir: 1. düzeyde toprağa ve yeraltı kaynaklarına bağlı sektörler, 2. düzeyde bölgenin sanayileşme ve modernleşme sürecine paralel olarak hafif sanayi olarak adlandırılan tekstil ve gıda sanayi, otomotiv ve kimya sanayi, 3. düzey ağır sanayi ve bilim tabanlı bilişim, yazılım ve nanoteknoloji gibi üretim yerleri yer alır. İşletmelerin AR-GE Merkezleri

veya üniversite kampüslerine ya da yakınlarına kurulu silikon vadilerinde yoğunlaşmış dördüncü düzeydir.

Bölge ekonomisi içinde üretim sektörleri teknoloji seviyelerine göre sınıflandırılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Sunulan grafikler, TR00 Türkiye, TR10 İstanbul, TR31 İzmir, TR41 Bursa, TR42 Kocaeli ve TR51 Ankara bölgelerini göstermektedir.

Şekil 3 : Bölgelerin, İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Teknoloji Düzeyleri



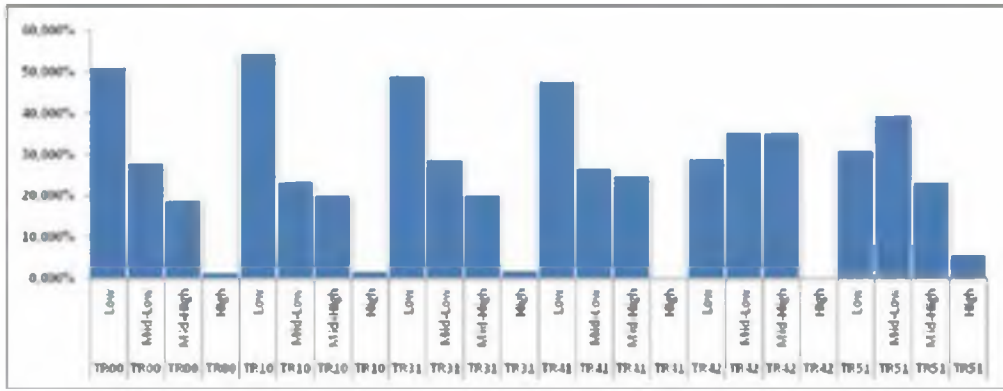


*"Kamu, firmalara sağladığı AR-GE ve yenilikçilik destekleriyle ülkenin toplam bilgi birikimi üzerinde pozitif dışsal etkiye sahiptir."*

Yukarıdaki grafikten görüleceği üzere Türkiye'nin ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmeler ve / veya işletme birimlerinin sayısı teknoloji sınıflandırmasına göre benzerlik göstermekte ve düşük ile orta-düşük teknoloji seviyesi arasında bulunmaktadır. İzmir ve Bursa bölgelerinde

orta-düşük teknoloji alanlarda faaliyet gösteren firma oranı yakın düzeydedir. Ankara'da faaliyet gösteren işletmeler, gerek Türkiye ortalamasında gerekse diğer gelişmiş ekonomilere bölgelere göre daha ileri teknoloji alanlarında yoğunlaşma göstermektedir.

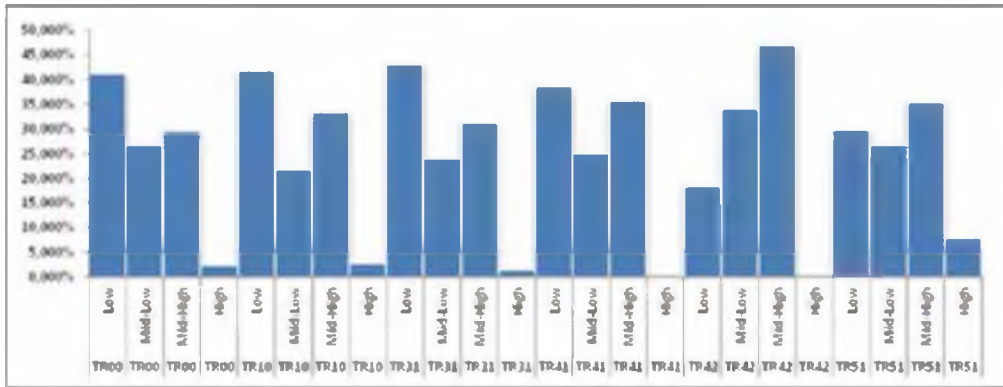
**Şekil 4 : Bölgelerin, Sektörlerde Çalışan Sayılarına Göre Teknoloji Düzeyleri**



Çalışan sayısı bakımından değerlendirildiğinde ise özellikle İstanbul'daki istihdamın düşük teknoloji alanlarında yoğunlaştığı, teknoloji düzeyi bakımından İzmir ve Bursa'nın benzer bir yapıya sahip olduğu, Kocaeli bölgesinde

inde daha dengeli bir dağılım olmasına karşın ileri teknoloji alanındaki istihdamda neredeyse varlık göstermediği görülmektedir. Ankara ise ileri teknoloji istihdamında açık ara liderliğini sürdürmektedir.

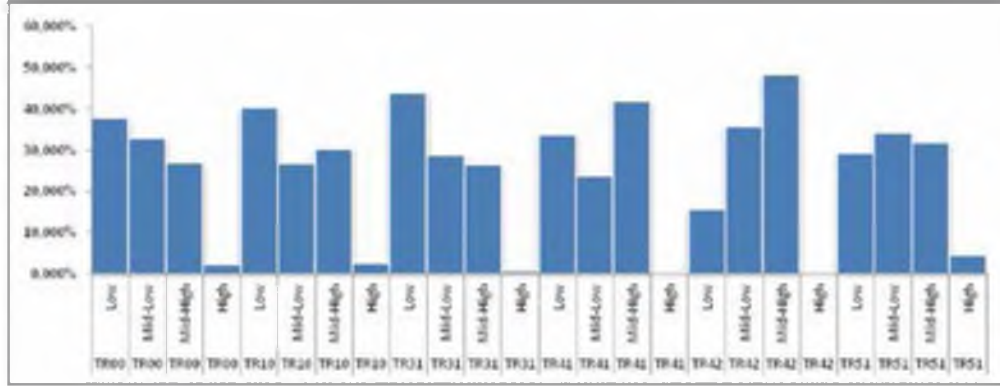
**Şekil 5 : Bölgelerin, Sektörlerde Çalışanlara Yapılan Maaş ve Ücret Ödemelerine Göre Teknoloji Düzeyleri**



Toplam iş gücü ödemeleri bakımından İstanbul, İzmir, Bursa, Türkiye ile benzer bir yapı sergilerken, Kocaeli bölgesi orta-ileri teknoloji sektörlerinde çalışan iş gücüne yapılan maaş ve ücret ödemelerinde ileri görünmektedir. Ankara

ise orta-ileri teknoloji ödemelerinde Kocaeli'nin ardından ikinci sırada yer alırken, ileri teknoloji alanında istihdam edilen iş gücüne yapılan maaş ve ücret ödemelerinde yine ön sırada yer almaktadır.

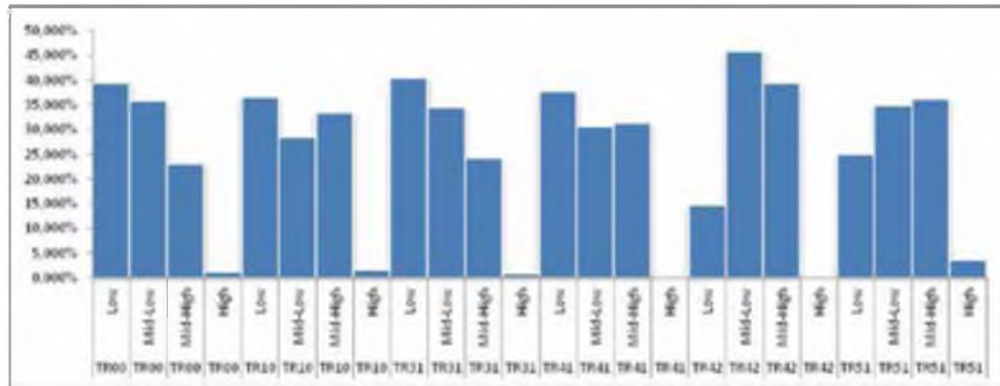
**Şekil 6 : Bölgelerin, Sektörlerde Faaliyet Gösteren Firmaların Yıllık Gelirleri(çiro)ne Göre Teknoloji Düzeyleri**



Firma gelirleri bakımından Ankara'daki dağılım daha dengeli olmakla birlikte, Ankara'daki ileri teknoloji alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin diğer illere göre daha yüksek düzeyde gelir elde ettikleri açıkça görülmektedir. Yukarıdaki grafikte dikkat çeken bir diğer husus

ise, İstanbul ve Ankara'da ileri teknoloji alanlarına ilişkin bir gelişme süreci gözlenirken İzmir, Bursa ve Kocaeli bölgelerinin bir üst teknoloji seviyesinde çıkmakta zorluk çekmektedir.

**Şekil 7 : Bölgelerin, Sektörlerde Maddi Mallara Yapılan Brüt Yatırımlara Göre Teknoloji Düzeyleri**



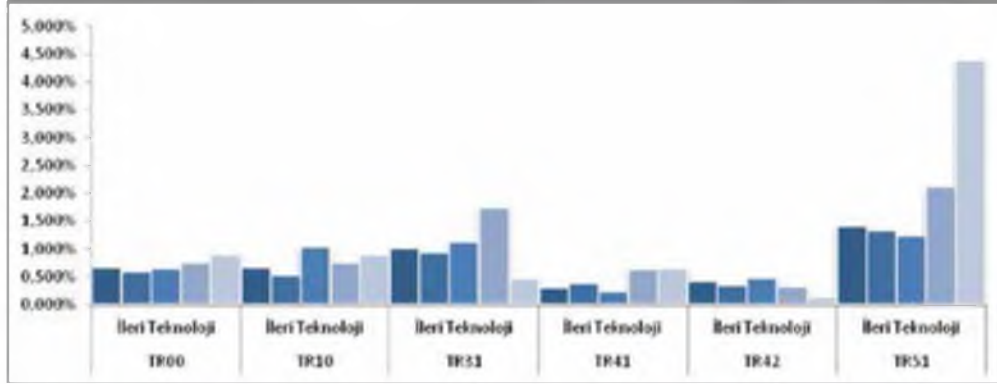
Yatırımlar yönüyle bakıldığında Ankara, bölgesel sanayi içinde ileri ve orta-ileri teknoloji alanlarında yine en çok yatırım yapan bölge olarak karşımıza çıkmaktadır. İleri-teknoloji alanında yapılan yatırımlar Kocaeli ve Bursa bölgelerinde oldukça düşük düzeydedir.

2003-2008 döneminde söz konusu bölgelerin gelişim

trendleri incelendiğinde Ankara'nın ileri teknoloji alanında varlığını ve etkisini giderek artırdığı görülmektedir. Aşağıdaki grafikten görüleceği üzere Ankara'daki ileri teknoloji alanında faaliyet gösteren sanayi işletmeleri içinde 2003-2008 döneminde hızlı bir gelişme süreci yaşanırken, Kocaeli bölgesinde gerileme görülmektedir. İzmir ise Ankara'nın ardından ikinci sırada gelmektedir.

*"Ülkemizde bölgeler ayrı ekonomiler olarak değerlendirildiğinde teknoloji düzeyi (OECD sınıflandırmasına göre) bakımından Ankara'nın açık ara ilerde olduğu görülmektedir."*

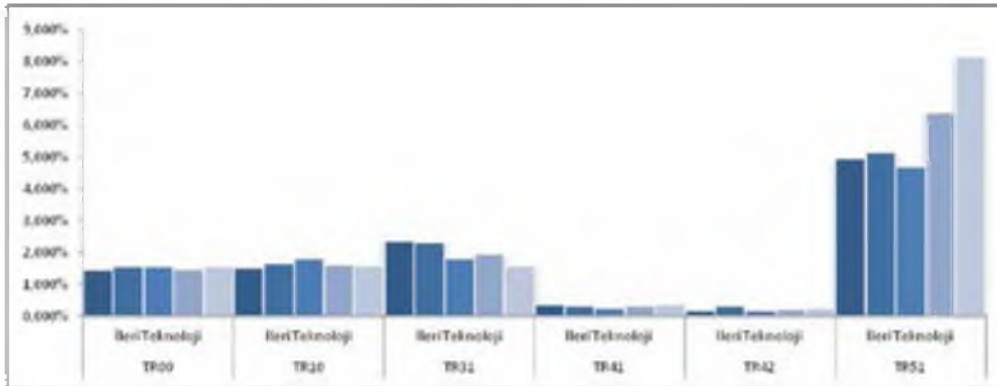
**Şekil 8 : Bölgelerde İleri Teknoloji İşletmelerinin % Oranı (2003-2008)**



Bursa ve Kocaeli bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin % 1'inden azı ileri-teknoloji alanında faaliyet göstermekte ve Türkiye ortalamasının gerisinde kalmaktadır. Türkiye

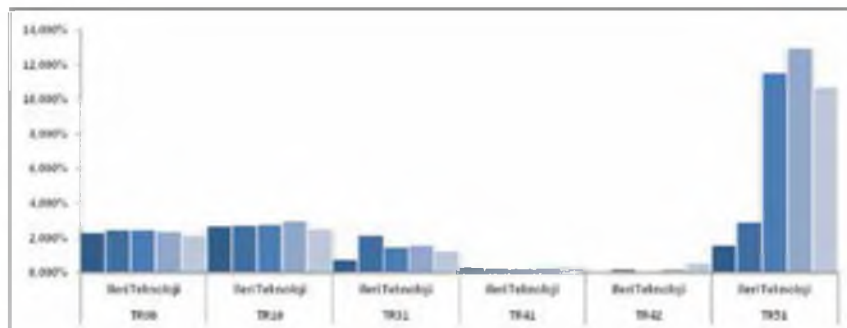
genelinde ve İstanbul'da artış eğilimi gözlenmekle birlikte, Kocaeli bölgesinde ileri teknoloji firmalarının payı 2005-2008 döneminde düşüş eğilimi göstermektedir.

**Şekil 9 : Bölgelerde Sanayi İşletmeleri İçinde İleri Teknoloji İstihdam % Oranı (2003-2008)**



İleri teknoloji istihdamında Ankara dışındaki diğer bölgelerde 2003-2008 döneminde durağanlık gözlenmektedir. Ankara'da imalat sanayi ileri teknoloji istihdamı 2008 yılı itibarıyla % 8,2'ye ulaşmıştır. İstanbul ileri teknoloji üretimi bakımından Ankara ve İzmir'in gerisinde kalmaktadır.

**Şekil 10 : Bölgelerde Sanayi İşletmeleri İçinde İleri Teknoloji İstihdamına Ödenen Ücretler % Oranı (2003-2008)**



Maaş ve ücretler işletmelerin yer seçimi ve iş gücü mobilitesi bakımından temel unsurlardan biridir. Nitelikli iş gücünün ücret esnekliği diğer iş gücü gruplarına göre daha yüksektir. Ankara'da ileri iş gücüne ödenen ücretler istihdam oranının üzerindedir. Bu durum ileri teknoloji alanındaki çalışanların Ankara'da diğer bölgelere göre daha yüksek bir ücret aldığı anlamına gelmektedir. Ancak, İzmir, Bursa ve Kocaeli bölgelerinde bu durumun tersi söz konusudur. Sanayileşmiş illerimiz olan İzmir, Kocaeli, Bursa'da ileri teknoloji alanında çalışanlar daha düşük düzeylerde

ücret almaktadır. Diğer bir ifadeyle, ileri teknoloji alanında iş gücü için ücretler bakımından Türkiye'de en uygun bölge Ankara görünmektedir. Ankara'yı, İstanbul izlemektedir.

Bilişim Vadisi projesinin başarısı için temel girdilerden biri insan kaynağıdır. Aşağıdaki tabloda illerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması çalışmasında en üst 6 sırada yer alan illerde yaşayan çalışma çağındaki nüfusun eğitim seviyesini ortaya koymaktadır.

**Tablo 1 : İllerin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (2009)**

	Yüksek Okul veya Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	15+ Yaş Nüfus (Milyon)	Lisans Oranı (Binde)	Yüksek Lisans Oranı (Binde)	Doktora Oranı (Binde)
<b>Ankara</b>	523.206	50.557	19.430	3,5	150,4	14,5	5,6
<b>İstanbul</b>	953.089	97.936	26.384	9,6	98,8	10,2	2,7
<b>İzmir</b>	324.333	19.063	8.006	2,8	115,9	6,8	2,9
<b>Kocaeli</b>	94.931	5.089	1.375	1,1	89,4	4,8	1,3
<b>Bursa</b>	154.967	7.661	2.267	1,7	90,7	4,5	1,3

NOT: Tabloda iller bazında şehirlerdeki (il ve ilçe merkezleri) çalışma çağındaki (+15 yaş) nüfusla ilgili veriler alınmıştır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Ankara insan kaynakları açısından bakıldığında, yüksek öğrenimin her alanında diğer büyük kentlerimizle karşılaştırıldığında, oransal olarak önde gelmektedir. Eğitim düzeyi ve sanayinin üretim yapısı bakımından bir paralellik taşıdığı da görülmektedir. Tablo 1'de illerin eğitim düzeyine ilişkin sunulan veriler ile ileri teknoloji istihdamına ödenen ücretlerin gösterildiği Şekil 10'da sunulan veriler arasındaki benzerlik dikkat çekmektedir. Her iki alanda da Ankara açık ara liderliğini sürdürürken, ikinci sırada İstanbul gelmektedir. Bu illeri İzmir, Bursa ve Kocaeli izlemektedir.

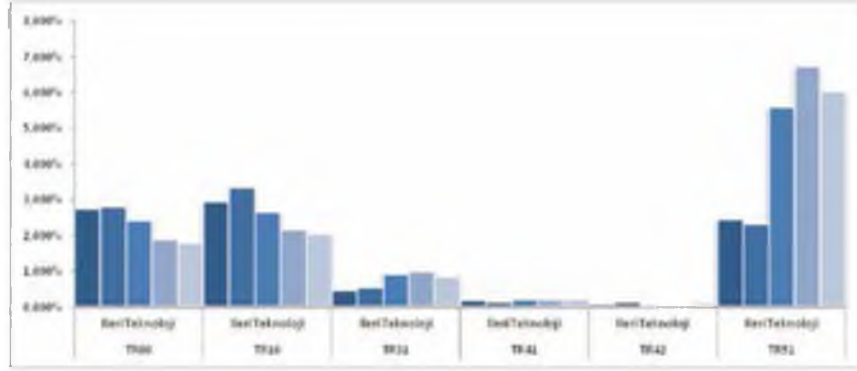
Özellikle de AR-GE faaliyetleri için önem arz eden yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış kişi sayısının iş gücüne oranı diğer illere göre oldukça yüksektir. Bunun yanında, teknopark çalışmaları ülkemizde 2001 yılında ilk defa Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde başlatılmıştır. Bugün ise 28'i faaliyete geçmiş 39 teknoparktan 6'sını bulandıran Ankara, bu konuda liderliği elinde bulundurmaktadır. Ayrıca, 1981 - 2006 döneminde ülkem-

izde adresli toplam akademik yayın sayısına baktığımızda Ankara 61.458 yayınlı, İstanbul (40.006) ve İzmir'in (12.772) önünde olarak birinci sırada yer almaktadır (TÜBİTAK, 2008).

Nüfus bakımından İstanbul'un çok gerisinde olan Ankara'nın kişi başına düşen yayın sayısı parametresine bakıldığında bu konudaki liderliğinin daha da açılarak sürdürdüğü şehrin bilimsel kapasitesinin başka bir ispatıdır. Aşağıdaki çalışma ile Ekonomi ve Dış Politika Araştırmalar Merkezinin de tespit ettiği üzere Ankara'nın İstanbul ve İzmir'den daha rekabetçi olmasının nedeni şehrin yaratıcılıkta İstanbul'dan daha başarılı istatistiklere sahip olmasıdır (EDAM ve Deloitte, 2009). Patent, marka ve faydalı model başvurularının illeri göre dağılımı incelendiğinde Ankara İstanbul'un ardından ikinci sırada yer almaktadır. İstanbul'un demografik, coğrafi avantajları (liman ve iki kıta arasında köprü olması) ve ekonomik ölçeği göz önünde bulundurulduğunda Ankara'nın iyi bir performans sergilediği görülmektedir.

*"Bilişim Vadisi'nin öncelikle Ankara'da hayata geçirilmesi en doğru seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişim Vadisi sadece bir bölgede kurulacak tek bir yapı olarak görülmemelidir. Ankara'yı bir üst teknoloji seviyesinde sıçramakta sorun yaşayan İzmir, Bursa, Kocaeli ve İstanbul'un takip etmesi uygun görülmektedir."*

**Şekil 11 : Bölgelerde İleri Teknoloji Alanında Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yıllık Ciro % Payları (2003-2008)**



İleri teknoloji işletmelerinin yıllık ciro gelişmelerine göre seçilen bölgeler karşılaştırıldığında Ankara ve İzmir'de olumlu bir gelişme eğilimi gözlenirken, İstanbul'da bir düşüş söz konusudur. Bursa ve Kocaeli bölgelerinde ileri teknoloji firmaları oldukça geride kalmaktadır.

Bu çerçevede, özellikle yabancı üretici firmalar için bu firmaların yerel şubeleri veya iştirakleri veyahut yerli küçük firmalar tarafından gerçekleştirilen AR-GE faaliyetlerinin ülke ekonomisine katkısının sınırlı kalacağı öngörülebilir. Bu durumda asıl faydanın ürünün satışını gerçekleştiren ana üretici firmada kalması beklenebilir.

### 3. Sonuç ve Değerlendirme

Bilişim Vadisi politikası belirlenirken ağırlık verilecek sektörler, firmalar ve yer seçiminde ülke içerisinde üretimini artırıp yaygınlaştırma kapasitesi olan ve görece yerli sermaye ağırlıklı sektörleri destekleyecek önlemler geliştirilmesi yerinde olacaktır. Bu tip öncelikli sektörlerde savunma sanayi örnek gösterilebilir. Bu alanda, özellikle Teknoloji Gelişme Bölgelerinde yer alan ihtisaslaşmış AR-GE yapan ileri teknoloji firmaları TAI, Milsoft, Başarsoft, Havelsan, Aselsan, Roketsan gibi önemli ölçüde yerli üretici firmaların yanında ABD ve Avrupa ülkelerinde de üretici firmalar için de AR-GE faaliyeti yürütmektedir.

Bu sektörde gelecekte teknoloji ve üretim kapasitelerini geliştirerek küresel ölçekte rekabet gücünü artırma imkânı bulunan yerli firmaların olması, yabancı ülke firmaları için yapılan çalışmalarda elde edilen bilginin geliştirilerek yerli firmalarca rekabet avantajına dönüştürülme fırsatı sunmaktadır. Bu anlamda Ankara'da oluşan makine üretimi, malzeme bilimleri ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle de beslenen başta savunma sanayi olmak üzere, kamu hizmetlerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere giderek gelişen, üniversitelerin AR-GE altyapısı ve becerisini kullanarak güçlenen ve giderek mal ve hizmet üretimi ile daha fazla eklemlenen Ankara'daki AR-GE yapısının bozulmamasına özen gösterilmelidir.

1980'lerin ortasından itibaren iktisat yazınında endojen büyüme teorisine ilişkin yapılan ampirik çalışmalarda; bilgi ve iletişim teknolojilerinden (BİT) sağlanan verimlilik ülkenin genel üretim yapısı ve seviyesiyle doğrudan ilintili olduğu ve bu teknolojilerden en fazla verim ve refah artışı elde eden ülkelerin yine teknolojik seviyesi yüksek olan ülkeler olduğu sonuçları sıklıkla ifade edilmektedir. Benzer şekilde, ülkemizde bölgeler ayrı ekonomiler olarak değerlendirildiğinde teknoloji düzeyi (OECD sınıflandırmasına göre) bakımından Ankara'nın açık ara ileride olduğu görülmektedir.

Bu nedenle her ne kadar orta vadede Ankara'da da bir bilişim vadisi yapısı öngörülse de kısa vadede İstanbul ve çevresinde Ankara'dakine oranla daha büyük avantajlarla donatılmış yapıların oluşturulması veya bununla ilgili haberlerin çıkarılması firmaların yer seçimi ve yatırım kararlarını etkileyebilecek, Ankara'da olgunlaşan ve verimliliği giderek artan AR-GE ve üretim yapısını ve bu dolayısıyla bu alanda ülkenin rekabet gücünü olumsuz anlamda etkileyecektir.

Sonuç olarak; yukarıdaki tüm analizler çerçevesinde; Bilişim Vadisi'nin öncelikle Ankara'da hayata geçirilmesi en doğru seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişim Vadisi sadece bir bölgede kurulacak tek bir yapı olarak görülmemelidir. Ankara'yı bir üst teknoloji seviyesinde sıçramakta sorun yaşayan İzmir, Bursa, Kocaeli ve İstanbul'un takip etmesi uygun görülmektedir.



**Daha İyisi İçin Değişim...**



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

**HİDROMEK®**

## ASO Yönetim Kurulundan TBMM Başkanı Cemil Çiçek'e Ziyaret

22 Ağustos 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri 22 Ağustos tarihinde TBMM Başkanı Cemil Çiçek'i makamında ziyaret etti.

Ziyarette konuşan Özdebir, Çiçek'in Türkiye Büyük Millet Meclisini temsil etmek üzere görevlendirilmesinden duyduğu memnuniyeti belirterek, birlikte çok verimli bir dönem geçireceklerine inancını ifade etti. Başta Anayasa konusu olmak üzere her türlü sorunun çözüm yeri olarak Meclisi işaret eden Özdebir, demokratikleşme ve özgürlükler anlamında TBMM'ye çok büyük görevler düştüğünü hatırlattı ve "Tabii ki bir ülkede çok seslilik olacak, çok farklı fikirler konuşulacak, çok farklı şeyler söylenecek ama bu bir uyumsuzluğa dönüşmeden yapılmalı. İyi niyetle, empatiyle, 'Benim fikrim iyidir' diye direterek değil, karşıdakini de anlamaya çalışarak bir ortak yolu bulmak gerekecektir." diye konuştu. Özdebir son olarak Çiçek gibi deneyimli bir siyasetçinin Meclis Başkanı olmasının yüreklerini ferahlattığını dile getirerek başarılar diledi.

TBMM Başkanı Cemil Çiçek de yaptığı konuşmada yeni dönemde meslek kuruluşlarına, meslek odalarına, sivil

toplum kuruluşlarına çok önemli görevler düşeceğini belirterek, "Türkiye 12 Haziran seçimleriyle birlikte başta Anayasa konusu olmak üzere yeni bir döneme girmiş oluyor." dedi.

Bu dönem vatandaşın yüzde 95'inin temsil edildiği bir parlamento olduğunu dile getiren Çiçek, şunları kaydetti:

"Meclisimizin sizlerle beraber yakın bir işbirliği içinde Türkiye'nin temel sorunlarını belli bir noktaya getireceğini ümit ediyorum. Çünkü şu an hepimizi meşgul ve rahatsız eden çözümünü birlikte aradığımız bu sorunlar, Türkiye Cumhuriyeti'nin sorunlarıdır. Bir sorun devlet sorunuysa, o hepimizin sorunudur. Herkes bu konuda elinden geleni yapmalıdır."

Çiçek son olarak ASO'ya yaptığı pek çok çalışmayla sorunların çözümüne katkıda bulunduğu için teşekkürlerini iletti ve yeni dönemde de katkılarını esirgemeyeceğini umduğunu ifade ederek "Bayram sonrası Anayasa konusu biraz daha hareketlenmiş olacak, yeni bir canlılık kazanacak. Biz de sizlerle birlikte bu yeni süreci en iyi şekilde değerlendirmeye çalışacağız." dedi.

## ASO Yönetim Kurulu Başkan Recep Tayyip Erdoğan'ı ziyaret etti

11 Ağustos 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri 11 Ağustos tarihinde Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ı makamında ziyaret ettiler. Ziyarette, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Nihat Ergün ile Başbakanlık Müsteşarı Efkân Ala da hazır bulundular.

Basına kapalı olarak gerçekleşen ziyaretin sonunda gazetecilere açıklamada bulunan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, küresel ekonomi ve Avrupa ekonomisindeki gelişmelerin yaratabileceği sıkıntılara karşı iç pazarın korunması ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik tedbir alınmasıyla ilgili talepte bulduklarını söyledi.

Özdebir, görüşmede endişe duydukları ve destek beledikleri konuları da dile getirdiklerini kaydederek, "Öncelikle dünyada bu ekonomik kaos ve Avrupa'daki bu işi yönetemeyen liderlerin başımıza açabileceği sıkıntılar konusunda kendi iç pazarımızı kısıncılık derecesinde korumamız ve ithal mallara karşı rekabet gücümüzü artıracak tedbirlerin alınması, piyasa denetimi ve gözetimi konusunda Sayın Başbakanımızdan ve Sanayi Bakanımızdan talepte bulduk." dedi.

Kamu alımlarında yerli mallarına avantaj sağlanmasıyla ilgili Başbakanlık genelgesine rağmen bu konuda gerekli özenin gösterilmediği, "yurt dışı ürünlerin tercihiyle ilgili

saplantının" devam ettiğini belirten Özdebir, bu konudaki rahatsızlıklarını ve destek taleplerini de Başbakan Erdoğan'a ilettiklerini söyledi.

Özdebir, Ankara'da yapılacak hastane ve metro yatırımlarında Ankaralı sanayicilerin ve başkentte üretilen ürünlerin tercih edilmesi yönündeki taleplerini de dile getirdiklerini aktardı.

Sanayinin önündeki en önemli engellerden birinin nitelikli eleman eksikliği olduğunu belirten ve Organize Sanayi Bölgesi içinde okul yapmayı planladıklarını kaydeden Özdebir, bu konudaki görüşlerini de aktardıklarını söyledi.







## ASO Yönetim Kurulu Hayati Yazıcı'yı Ziyaret Etti

7 Eylül 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri 7 Eylül tarihinde Gümrük ve Ticaret Bakanı Hayati Yazıcı'yı makamında ziyaret ederek hayırlı olsun dileğinde bulundular.

Özdebir basına açık olarak yapılan ziyaret kapsamında yaptığı konuşmada, dünyada yaşanan ekonomik sıkıntıların rekabeti daha da acımasız hale getireceğini, iç pazarın çok iyi korunması gerektiğini belirtti. "Rekabetten kaçınmıyoruz, korkmuyoruz ama haksız rekabetten şikâyetçiyiz." diye konuşan Özdebir, bu çerçevede Türkiye'ye gelen ürünlerin iyi denetlenmesi gerektiğini vurguladı.

Başbakan Erdoğan'ın yerli malı kullanımına ilişkin genelgesine değinen Özdebir, kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerinin bu genelgeye azami hassasiyetle uymaları gerektiğini söyledi.

Odalar Birliği Kanunu'na göre, bir ilde sanayi ve ticaret odası birbirinden ayrılmış kapasite raporları düzenleme yetkisinin sanayi odalarına verildiğini hatırlatan Özdebir, sanayi odalarının bu konuda daha yetkin ve daha hassas olduğunu dile getirerek, Bakan Yazıcı'dan bu konuda kendilerini desteklemesini istedi.

ASO olarak Ankara'ya liman getirme kararı verdiklerini ve Ankara'nın Sincan ilçesinde demiryolu lojistik köyü kurduklarını anlatan Özdebir, bu ay sonuna doğru tren seferlerinin başlayacağını, bütün hazırlıklarının tamamlandığını söyledi. Sincan'daki organize sanayi bölgesinin geçen yılki ihracatının 1,5 milyar dolar olduğunu belirten Özdebir, lojistik köye bir gümrük idaresi kurulmasını talep etti.

Ankara'nın ofis mobilyasında da ciddi bir odak haline geldiğini ifade eden Özdebir, Bakan Yazıcı'dan yeni bakanlık binasının tefrişini Ankaralı firmaların yapmasını desteklemesi talebinde bulundu.

Garanti belgeleri konusuna da değinen Özdebir, 4077 sayılı Kanun çerçevesinde garanti belgeleri düzenlendiğini, bu belgelerin sade vatandaşları koruduğunu, tacirlerin bu haktan

istifade edemediğini söyledi. Özdebir, hem kamunun karşılaşılabileceği risklerden korunacağı hem de tüketicinin, profesyonel alıcıların, üreten kişilerin haklarının daha iyi korunacağı bir ürün sigorta sisteminin hayata geçirilmesini istedi.

Gümrük ve Ticaret Bakanı Hayati Yazıcı da yaptığı konuşmada, iş dünyasının örgütsel yapısının güçlü olmasının önemini vurguladı.

Ekonomiyle ilgili politikalar, alınan kararlar ve bunların sonuçlarıyla dünya ekonomik faaliyetleri dikkate alındığında Türkiye'nin çok iyi bir yerde bulunduğunu belirten Yazıcı, uluslararası kuruluşlar nezdinde ekonomik değerlendirmelerin yapıldığı platformlarda Türkiye'nin küresel kriz karşısında gösterdiği performansın örnek gösterilmesinin herkesin övüneceği bir sonuç olduğunu ifade etti.

Kayıt dışılık konusuna değinen Yazıcı, bunun en önemli sorunlardan biri olduğunu, kayıt dışının içerisinde tüketicinin haklarının ihlali, haksız rekabet, kalitesiz, sorumsuz davranma örnekleri bulunduğunu, bu alanda çok yoğun ve kararlı bir mücadele içinde olduklarını anlattı.

Bakan Yazıcı, teşkilat kanununda yeni bir yapı öngördüklerini, bunun da gümrük ve ticaret konseyi olduğunu bildirerek, iş dünyasında faaliyette bulunan örgütlerin temsilcilerinin de bu konseyin paydaşları arasında olacağını anlattı. Yazıcı, ilk defa ticaret hayatının gümrük ve ticaret kısmı itibarıyla böyle bir konseye kavuşmuş olacağını, esnaf şurasının da daha dinamik hale getirileceğini söyledi.

Tüketici haklarının önemini vurgulayan Yazıcı, "Bu alanda çalışmalarımız devam ediyor, onları yoğunlaştıracamız. Çok önemli bir sorun olan haksız rekabet konusunda da gerçekten piyasa denetimini daha etkin hale getirmek suretiyle bu alandaki ihlalleri de minimize etme kararlılığı içindeyiz." diye konuştu.

Bu konudaki çalışmaların ilgili kurumlarla koordineli şekilde yürütüleceğini ifade eden Yazıcı, "Gümrüklerde sıkıntıları sona erdirdik demiyorum ama epey bir mesafe aldık. Bu konuda son derece kararlıyız." dedi.

Bakan Yazıcı da Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın yerli ürün kullanılmasına ilişkin genelgesinin önemli olduğunu ancak bu genelgenin içe kapanma, her şeyi buradan alma anlamında olmadığını, öyle de algılanmadığını kaydetti. Yazıcı, kullanılacak bir ürün kalite, fonksiyon itibarıyla Türkiye'de de üretilebiliyorsa bunu tercih edeceklerini söyledi.

Kapasite raporlarının sanayi odaları tarafından verilmesi konusuna katıldığını belirten Yazıcı, bu konuyu inceleteceğini, en uygunu neyse o doğrultuda uygulamaya gidileceğini söyledi.

Bakan Yazıcı, Sincan'daki lojistik köydeki faaliyetlere ilişkin gümrük müdürlüğü kurulması konusunun değerlendirilmesini isteyeceğini ve konuyu takip edeceğini de sözlerine ekledi.

## ASO Yönetim Kurulu Ali Babacan'ı Ziyaret Etti

11 Ağustos 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri 11 Ağustos tarihinde Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Ali Babacan'ı makamında ziyaret ettiler.

Bakan Babacan'ın Hazine'deki makamında gerçekleştirilen ziyarette ASO Başkanı Özdebir, Babacan'a hayırlı olsun dileklerini ileterek, bir buket çiçek verdi.

Görüntü ve fotoğraf alınmasının ardından görüşme basına kapalı olarak devam etti.

## Milli Eğitim Bakanı Dinçer, ASO Heyetini Kabul Etti

25 Ağustos 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri 25 Ağustos tarihinde Milli Eğitim Bakanı Ömer Dinçer'i makamında ziyaret etti.

Bakan Dinçer'in makamında yapılan ziyaret, görüntü ve fotoğraf alınmasının ardından basına kapalı devam etti.



## ASO resepsiyonu, sanayicilerle yabancı misyon temsilcilerini buluşturdu

6 Ekim 2011



Ankara Sanayi Odası tarafından düzenlenen ve Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan'ın himayesinde organize edilen, Ankara iş dünyası ile Ankara'daki yabancı misyon temsilcilerini bir araya getiren resepsiyon, 6 Ekim tarihinde gerçekleşti.

Etnografya Müzesi'nde gerçekleşen resepsiyona, Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan, Kültür ve Turizm Bakanı

Ertuğrul Günay, Ankara Valisi Alâaddin Yüksel, Kalkınma Bakanlığı Bakan Yardımcısı Mehmet Ceylan, Ekonomi Bakanlığı Müsteşarı Ahmet Yakıcı, ABD Büyükelçisi başta olmak üzere bazı büyükelçiler ile ticaret ataşeleri, ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Ticaret Odası Başkanı Salih Bezci, Ankara Ticaret Borsası Başkanı Faik Yavuz, bazı Ankara milletvekilleri ile üst düzey bürokratlar, Ankara'daki iş dünyası temsilcileri ve ASO





Yönetim Kurulu üyeleri ile ASO Meclis üyesi sanayiciler katıldı.

Resepsiyonda konuşan Özdebir, Ankara'nın yüksek teknolojide lider bir şehir olduğunu vurgulayarak "Ankara geçen yıl 5 milyar 600 milyon ihracat gerçekleştirdi ve 10 organize sanayi bölgesine sahip." dedi. Özdebir, Ankara'nın çok büyük fırsatlar sunduğunu ve bu fırsatların iş ilişkileriyle ve yatırımlarla değerlendirilmesi gerektiğini ifade etti.

Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan da resepsiyonda yaptığı konuşmada, Türkiye'nin dünyada 239 gümrük bölgesine, 20 binden fazla ürün çeşidi ile ihracat gerçekleştirdiğine dikkat çekti. İhracatçıların Türkiye ile diğer ülkeler arasında elçi görevini üstlendiğini belirten Çağlayan, uluslararası yatırımcıların, ekonomik performansı, siyasi istikrarı ve yatırım ortamının iyileştirilmesi



nedeniyle Türkiye'yi en güvenilir yatırım bölgesi olarak seçtiğini ifade etti.

Türkiye'ye gelen doğrudan yatırımların son 8 senede, yaklaşık 105 milyar dolar olduğunu vurgulayan Zafer Çağlayan, bu yatırımların yüzde 75'inin AB kaynaklı olduğunu ifade ederek "Son 7 ayda 9,1 milyar dolarlık doğrudan yatırım Türkiye'ye geldi, bu yatırımların yüzde 92'si AB ülkelerinden yapıldı. Türkiye dünyanın 17'nci, Avrupa'nın da 6'ncı büyük ekonomisi ve bu özelliğiyle dünyada bir rol model olma özelliği kazandı." dedi.

Arap Baharı yaşayan ülkelerde insanların maddi zenginlik yanında, demokratik zenginlik de istediklerini ifade eden Çağlayan, Türkiye'nin bu ülkelerde yaşayan insanların demokratik hak ve özgürlük taleplerini haklı ve yerinde bulduklarını söyledi.



## Büyükşehirden OSB'lere destek

Ankara Sanayi Odasının girişimleriyle, Ankara Büyükşehir Belediyesi Ankara'daki tüm OSB'lere destek verecek.

27 Eylül 2011



Ankara Büyükşehir Belediyesi tarafından Belediye sınırları içinde yer alan 7 organize sanayi bölgesine verilecek desteği içeren protokoller 27 Eylül tarihinde Ankara Büyükşehir Belediyesi konferans salonunda düzenlenen törenle imzalandı.

Ayrıca Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek ile Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir arasında imzalanan bir başka protokol ile de belediye alımlarındaki kâr payının artırılması ve bu konuda çalışmak üzere bir AR - GE merkezinin kurulması kararı alındı. Protokollerin imza törenine, TBMM Başkanı Cemil

Çiçek, bazı Ankara milletvekilleri, üniversite rektörleri, OSB başkanları ve ASO Yönetim Kurulu üyeleri katıldı.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, törende yaptığı konuşmada iller arası rekabetin, ülkenin başka ülkelerle rekabet gücünü şekillendirecek ve öne çıkaracak bir gelişme olduğunu vurgulayarak bir ildeki tüm kanaat önderlerini yaşadıkları şehri geliştirmek için çaba harcamaya davet etti. Yaşanan global kriz, her geçen gün dünya piyasalarının daralması ve Avrupa'nın büyüme sorunuyla beraber iyice zorlaşan bu rekabet ortamında tüm kurumların birbirine destek olması



gerektiğine dikkat çeken Özdebir, uzmanlaşmanın ve kümeleşmenin önemine vurgu yaparak "İller içinde barındırdıkları kümeler oranında pastadan pay alacaklardır. Bu, ilin genel gelirlerini, belediye gelirlerini, fertlerin zenginliklerini, fertlerin milli gelirlerden alacakları payı da tayin edecek en önemli unsurlardan biridir." dedi.

Özdebir, Ankara'da üretilen gelirin Ankara'da ve Türkiye'de üretilen gelirin dışarı transfer edilmeden ülkemizde paylaşılması için son derece önemli bir hamleyle bu protokolün imzalandığını belirtti. 2023 yılı için hedeflenen 500 milyar dolarlık ihracata ulaşmak amacıyla Türkiye'nin daha çok sanayileşmesi ve katma değeri yüksek ürünlere yönelmesi gerektiğini ifade eden Özdebir, 50 yıldır başarıyla yürütülen organize sanayi bölgelerini örnek gösterdi.

Törende konuşma yapan TBMM Başkanı Çiçek; OSB'ler ve Belediyeler arasındaki iş birliğinin protokol aşamasına gelmesinden duyduğu memnuniyeti ifade etti. Ankara'nın 2023 vizyonunu gerçekleştirmenin sanayicilerin çabalarıyla mümkün olacağını altını çizen Çiçek, Ankara'nın sanayinin de başkenti olma hedefine doğru ilerlemesini takdir ettiğini belirtti.

Türkiye'de sanayinin yanında zihniyette de bir gelişim olması gerektiğini ifade eden Çiçek, "Hem devletin hem de kişilerin kaynaklarını yanlış kullanarak ülkemize de kendimize de zarar veriyoruz. Karikatürize ederse, önce namaz kılıyoruz, sonra abdest alıyoruz. Binayı yapıyoruz, ruhsatı sonradan alıyoruz. Sonra da kanunla yanlışları düzeltmeye çalışıyoruz. Kanunla yanlış düzelmez. Bu zihniyeti değiştirmemiz gerek." dedi. Çiçek şu an Ankara'da imrenilecek bir tablo olduğuna dikkat çekerek bu protokolün imzalanmasından duyduğu memnuniyeti ifade etti.

Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek de işbirliği protokolüyle OSB'ler pek çok hizmetin belediyeler tarafından götürüleceğini bildirerek OSB'lerin yol imalatı, asfalt ve kaldırım, yağmur ve atık su altyapıları, itfaiye hizmetleri ile ulaşım ve trafik hizmetlerini karşılayacaklarını ifade etti. Sanayicilerden belediye hizmetleri karşılığında 50 bin kişiye istihdam sağlama-larını istediğini belirten Gökçek, ayda 3 milyon lirayı 2 yıl boyunca sanayi bölgelerine aktaracaklarının müjdesini verdi.



## ABD'den Özdebir'e Ödül

16 Eylül 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Türk Amerikan ticari ilişkilerine yaptığı katkıdan dolayı ABD tarafından ödüle layık görüldü. Özdebir ödülünü ABD Ticaret Bakanlığı Müsteşarı Francisco Sanchez'den aldı.

Özdebir'e ödülü 16 Eylül'de ABD Büyükelçiliği'nde düzenlenen törenle verildi. Aynı alanda verilen ikinci ödülü ise Savunma Sanayi Müsteşarı Murad Bayar aldı. ABD Büyükelçisi Francis Ricciardone'nin Büyükelçilik Rezidansında düzenlediği törene Müsteşar Sanchez, Büyükelçi Ricciardone, Savunma Sanayi Müsteşarı Murad Bayar, Ekonomi Bakanlığı Müsteşarı Ahmet Yakıcı ve çok sayıda davetli katıldı.

Özdebir ödül töreninde yaptığı konuşmada, Ankara Sanayi Odası adına bu ödülü almaktan büyük bir gurur duyduğunu belirtti. Özdebir, dünyanın en büyük ekonomisi ve



en yüksek teknolojisini üreten ABD ile ticaretimizi mutlaka geliştirmemiz ve bunun sadece savunma sanayi ile sınırlanmaması gerektiğini vurguladı. Bu süreçte ABD ile müzakere edilen nitelikli sanayi bölgeleri konusunun da yeniden ele alınıp şekillendirilmesi gerektiğine dikkat çeken Özdebir, bu sayede karşılıklı yatırımların ve ticaretin artacağına inandığını söyledi. Özdebir, ABD Büyükelçisi ve Ticaret Müşavirliği ekibinin de iki ülkenin ticari ilişkilerinin gelişmesine önemli bir katkı yaptığını ifade ederek, bu çabaları hep birlikte önümüzdeki dönemde de yoğun bir şekilde sürdüreceklerini belirtti.

Törende ABD Büyükelçisi Ricciardone bir konuşma yaparak iki ülke arasındaki ticari ilişkilerin önemine vurgu yaptı. Bu ilişkilerin gelişmesine yaptıkları katkıdan dolayı iki önemli isme ödül vereceklerini vurgulayan Büyükelçi bunu açıklamak üzere ABD Ticaret Bakanlığı Müsteşarı Sanchez'i kürsüye davet etti. Sanchez yaptığı konuşmada, iki ülke arasındaki ticaret hacminin 2010 yılında tarih boyunca en yüksek hacme ulaşarak 15 milyar dolar seviyesinde gerçekleştiğini belirtti. 2011 yılının ilk 7 ayında ise geçen yıl ulaşılan rakamın bile aşıldığına dikkat çeken Sanchez, daha yapacak çok iş olduğunu ve her iki ülkenin refahı için daha çok çalışılması gerektiğini vurguladı.

## ABD Büyükelçisi ASO 1. OSB'yi ziyaret etti

9 Ağustos 2011



ABD Türkiye Büyükelçisi Francis Ricciardone 9 Ağustos tarihinde ASO 1. Organize Sanayi Bölgesini ziyaret etti. Büyükelçinin ziyaretinde kısa bir brifing veren Nurettin Özdebir, Ricciardone ile ASO 1. OSB Çevre Laboratuvarını gezerek, burada atık suda yağ tayini deneyini izledi.

Büyükelçi Ricciardone daha sonra ABD'ye ihracat yapan şirketlerden Arçelik, Küçükpazarlı Havacılık ve Aydın Yazılım'ın fabrikalarını ziyaret etti ve buradaki çalışmalar hakkında bilgi aldı.

Küçükpazarlı Havacılık Fabrikası'nı ziyaretinde gazetecilerin sorularını yanıtlayan Ricciardone, bir gazetecinin, ABD'deki krizin ne kadar süreceğini sorması üzerine, bugünlerde dünya piyasalarından kötü haberlerin geldiğini bildiklerini, ancak iyi haberler de bulunduğunu söyledi. Örneğin bu yılın ilk 5 ayında geçen yıla kıyasla Türkiye ile ABD arasındaki ticaretin yüzde 50 oranında arttığına işaret eden Ricciardone, "Demek ki daha çok istihdam, daha çok üretim, daha çok yatırım var. Aramızdaki ticaret

ve yatırımın artırılması konusunda ABD Başkanı Barack Obama ve Başbakanınız Recep Tayyip Erdoğan da aynı fikirde." dedi.

Ricciardone, bir başka soru üzerine, krizin bütün dünyada olduğunu, ancak aynı zamanda büyük avantajların da bulunduğunu söyledi. Türkiye'de de büyük avantajların olduğunu ifade eden Ricciardone, ASO 1. OSB ziyaretinde ne kadar çalışkan ve başarılı olduğunu gördüğünü söyledi.

Türk ve ABD şirketleri arasında önemli ortaklıkların da bulunduğuna işaret eden Ricciardone, ticareti anlamak görmek için bu ziyareti yaptığını söyledi.

Bir gazetecinin, Suriye'de yaşanan gelişmeleri ve Dışişleri Bakanı Ahmet Davutoğlu'nun Şam ziyaretini hatırlatarak, "ABD, bu konuda ne gibi mesajlarının iletilmesini istiyor?" sorusu üzerine, "Suriye çok önemli ve acil bir konu, ancak bence daha devamlı, kalıcı olarak istihdamın, ticaretin, yatırımın artırılması da çok önemli konular. Şam'dan bana gelen haber yok. Ondan sonra belki yorum yapabilirim." dedi.



ASO 1. OSB Çevre Laboratuvarı



Arçelik



Küçükpazarlı Havacılık





## Özdebir Ankara İl Genel Meclisi Toplantısına Katıldı

4 Ağustos 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara İl Genel Meclisi Ağustos ayı toplantısına konuşmacı olarak katıldı. 4 Ağustos tarihinde Ankara İl Genel Meclisi Toplantı Salonu'nda düzenlenen toplantıda, İl Genel Meclisinin çok önemli bir görevi yerine getirdiğini belirten Özdebir, bu çağda en önemli iki kavramın sivil toplum kuruluşları ile iller arası rekabet olduğuna, iller arası rekabetin ülkeler arası rekabetten çok daha önem taşıdığına işaret etti.

Özdebir, ülkeler arası rekabeti ancak iller arası rekabetin şekillendirebileceğini, İl Genel Meclisinin yaptığı çalışmanın da diğer illerle rekabet edebilmek, yatırım çekmek açısından büyük önem taşıdığını vurguladı. Özdebir, bir şehri, tarımıyla sosyal hayatıyla, sanayisiyle, ticaretiyle bir bütün olarak ele almak gerektiğini, bütün bu alanların eşit düzeyde gelişimi sağlanarak ilin gelişmesinin yakalanabileceğini söyledi. Ankara'yı bu konuda biraz eksik bulunduğunu dile getiren Özdebir, Gaziantep, Kayseri, Konya gibi illerde belediye, halk ve firmaların daha fazla bir bütünleşme içerisinde olduğunu gözlemlediğini, bunların Ankara'ya örnek olması gerektiğini ifade etti. Özdebir, Ankaralılar olarak idareci, siyasetçi, yatırımcı olarak aynı hedefe aynı şekilde ve eş zamanlı atış yapılması gerektiğini belirtti.

### Özdebir: "Ticarette İstanbul'un ardından ikinci"

Ankara'nın ticarette yarattığı katma değer ve markalaşmada İstanbul'un ardından ikinci sırada yer aldığını kaydeden Özdebir, sanayileşmede yarattığı katma değer ile de 4. sırada bulunduğunu vurguladı.

Başkent'in memur, üniversite, sağlık ve sanayi kenti olduğunu belirten Özdebir, şunları söyledi:

"ASO olarak, savunma sanayisine büyük önem veriyoruz. Çünkü savunma sanayi daha kaliteli ürünler üretmek için bir kültür oluşturuyor. Bu kültürle birlikte Ankara diğer illerden çok farklı konuma geldi. Ana yüklenicilerin

Ankara'da olmasından dolayı ciddi bir kültür oluştu ve savunma sanayimiz hızlı bir şekilde gelişiyor.

Ankara'nın ihracatı geçen yıl sonu itibarıyla 5,6 milyar dolar oldu. Bu yılki ihracat ise daha da iyi gidiyor. Ankara'nın Haziran ayı itibarıyla ihracatı 3 milyar 27 milyon 825 bin dolar oldu. Yılın ikinci yarısında ihracatın daha da artarak devam edeceğini umuyoruz. İhracat kalemlerimizin başında kimyevi maddeler ve ürünleri, demir çelik ürünleri ile taşıt araçları ve yan sanayi ürünleri geliyor.

Ankara'nın 2010 yılı sonu itibarıyla ithalatı ise 19 milyar dolar oldu. Kamunun ithalatlarının da bunun içinde yer alması ithalat rakamını büyütüyor. Mesela BOTAŞ'ın Ankara'da olması da bu rakamda etkili. Kamu adına alınan ürünler sadece Ankara için olmuyor diğer iller için yapılan ithalatın da bu rakamın içerisinde olması Ankara'nın ithalatını ve dış ticaret açığını artırıyor. Ankara'nın Haziran ayı itibarıyla bu yılki ithalat rakamı ise 12,8 milyar doları buldu."

ASO Organize Sanayi Bölgeleri hakkında da bilgi veren Özdebir, dökümcüler için ayrı bir organize sanayi bölgesi oluşturacaklarını ve dökümcüleri şehir dışına taşıyacaklarını bildirdi. Özdebir, Ankara'da hurdacılık sektörünün de yeniden yapılandırılması gerektiğini kaydetti.

İl Genel Meclisi üyelerinin sorularını da yanıtlayan Özdebir, Konya Yolu üzerinde organize sanayi bölgesi oluşturulup oluşturulmayacağı konusunda, Konya Yolu üzerinde bulunan arazilerin tarım arazileri olduğunu ve bu arazilere sahip çıkılması gerektiğini belirterek, "Tarım arazileri bizim geleceğimiz, bunun farkında olmamız lazım. 2009 krizi olmasa bugünkü gündem konusu gıda arzı güvenliği olacaktı. Şimdi Afrika bunu yaşıyor. Kimsenin umurunda değil ama tarım arazilerimizi korumazsak gelecekte bizim başımıza da gelmesi kaçınılmaz olur." diye konuştu.



## ASO 1. OSB'den İftar Yemeği

24 Ağustos 2011



Ankara Sanayi Odası 1. OSB geleneksel iftar yemeği düzenledi. Yemeğe Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan, Meclis üyeleri, bölgede yer alan sanayiciler, bürokratlar, sivil toplum örgütlerinin başkanları ve eşleri katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir iftar yemeğinin ardından yaptığı konuşmada İslam alemi için kutsal olan bu ayda Başbakan Tayyip Erdoğan ile Somali'ye gittiğini anımsatarak, orada insanlığın düştüğü çaresizliği gördüğünü, Türkiye'ye karmaşık duygular içinde döndüğünü söyledi. Somali'den geldikten sonra 2-3 gece uyuyamadığını anlatan Özdebir, yeteneksiz ve basiretsiz yöneticilerin, terörün, iç savaşın, bir ülkeyi ne hale getirdiğini gördüğünü belirtti.

Türkiye'nin dışında Somali'ye sahip çıkan ülke bulunmadığını ifade eden Özdebir, "Orada kalıcı bir şey yapmaya çalışan, onlara sağlık hizmeti veren sadece Türkiye." diye konuştu.

Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan ise yaptığı konuşmada, dünyanın birçok ülkesinde ciddi siyasi istikrarsızlığın olduğu, buna bağlı ekonomik istikrarsızlığın yaşandığı bir

ortamda Türkiye'nin siyasi ve ekonomik istikrarının kale gibi olduğunu söyledi.

Türkiye'nin büyümesinden, gelişmesinden endişe eden içeride ve dışarıda düşmanlarının bulunduğunu belirten Bakan Çağlayan, Türkiye'de yaşanan terörün altında yatan nedenin de bu olduğunu kaydetti. Hiçbir gücün, Türkiye Cumhuriyeti devletinin gücünden daha fazla olmadığını vurgulayan Çağlayan, "Hepsi yaptığının karşılığını bulacaktır. Hükümetimizin ve Başbakanımızın kararlılığı ve Silahlı Kuvvetlerimiz, gerekeni yapıyor, yapmaya devam edecek. İnerine varıncaya kadar bu terör örgütünden bunun hesabı sorulacak. Bu terörü dışarıdan destekleyenler unutmamasın ki bu iş bumeranga benzer, gelip en kısa zamanda onların ayaklarına saplanacaktır." diye konuştu.

İnsanları etnik kökenleri ve mezheplerine göre ayırmadıklarını ifade eden Çağlayan, yaratılanı yaradandan dolayı sevdiğini söyleyerek şöyle konuştu:

"Bizim için önemli olan hangi etnik kökene, hangi inanç grubuna sahip olursa olsun, yeter ki bu ülkenin birlik beraberliğinden yana olsun, yeter ki bu ülkenin bölünmez bütünlüğünden yana olsun, yeter ki bu ülkenin şanlı şerefli ay yıldızlı bayrağından yana olsun, yeter ki tek devlet, tek vatan, tek bayrak, tek millet desin. Hepsinin başımızın üstünde yeri var."

Bakan Çağlayan, artık bölgesinde bir güç olan Türkiye'nin, kendi gündemini kendisinin belirlediğini, bu gündemin dışarıdan belirlenmediğini söyledi.

Türkiye'nin çok hassas bir dönemden geçtiğini belirten Çağlayan, "Birlik ve beraberlik içinde olmamız gerekir. Hiç kimse bizimle ne Cumhuriyetimizi, ne ülkemizin bütünlüğünü, ne bayrağımızı, ne dilimizi pazarlık konusu yapamaz." diye konuştu.





## Özdebir iftar çadırlarında halkla buluştu

Ankara Sanayi Odası geçen yıl olduğu gibi bu yıl da iftar çadırlarında yemek vermeye devam etti. Ankara Büyükşehir Belediyesi ve Yenimahalle Belediyesinin 4 çadırında toplam 3 bin kişiye verilen iftar yemeklerine ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve ASO Yönetim Kurulu üyeleri katıldı.

İftarını vatandaşlarla beraber açan Özdebir, "Bu yıl da iftarı çadırlarda halkımızla paylaşmaya karar verdik." dedi. Özdebir, ramazan ayının çok özel bir ay olduğunu vurgulayarak, "Ramazan ayı insanların kalplerini yumuşatan, insanları birbirlerine daha hoşgörülü yapan çok özel bir zaman dilimi. Biz de ASO olarak Ankaralılar ile bu organizasyonlarla buluştuğumuz için çok mutluyuz." dedi.

8 Ağustos 2011



Ulus Hacıbayram İftar Çadırı



15 Ağustos 2011



Sincan İftar Çadırı



22 Ağustos 2011



Siteler İftar Çadırı



Yenimahalle İftar Çadırı

## ASO Yönetim Kurulu Gümüşhane'yi ziyaret etti

23 Eylül 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, ASO Yönetim Kurulu üyeleriyle birlikte 23 Eylül tarihinde çeşitli incelemelerde bulunmak amacıyla Gümüşhane'yi ziyaret etti.

İlk olarak Gümüşhane Valisi Yusuf Mayda'yı makamında ziyaret eden Özdebir, bir süre sohbet ettikten sonra Mayda'ya plaket sundu. Mayda ise ziyaretten duyduğu memnuniyeti ifade ederek, ASO Başkanı Özdebir'e üzerinde Osmanlı döneminde Gümüşhane'de basılan gümüş sikkelerin bulunduğu plaketi verdi.

Özdebir, ikinci ziyaretini Gümüşhane Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı İsmail Akçay'a gerçekleştirdi. Özdebir, burada yaptığı konuşmada, Türkiye'nin 2011 yılının ilk çeyreğinde yüzde 10'luk bir ekonomik büyüme ile dünyada Çin'den sonra ikinci sıraya oturduğunu söyledi ve bu büyümede en büyük payın özel sektörün olduğuna dikkat çekti. İstanbul'u İzmir'e bağlayan yolun devletin kasasından bir kuruş çıkmadan yapıldığını vurgulayan Özdebir, "Başbakan boşuna 'ustalık dönemi' demiyor. Hazineden para çıkmadan hizmetin nasıl geliştirileceğinin yollarını öğrendiler." dedi.

Türkiye'nin genç nüfusunun iç pazarı çok canlı ve dinamik tuttuğuna dikkat çeken Özdebir, "Devletten beklentimiz,



dünyanın küçüldüğü, rekabetin çok vahşi hale geldiği bir dönemde iç pazarımızın başkalarına peşkeş çekilmemesi. Üretebilme kabiliyetimiz olan mallar var iken, dışarıdan ucuza, kalitesiz bir şekilde yurdumuza girmesine izin verilmesin. Kendi sanayimizi koruyalım, kendi sanayimizi geliştirelim. 1970 öncesindeki gibi gümrük duvarlarının arkasında kalmış, rekabetten korkan bir ekonomi olmak istemiyoruz. Rekabet olsun ama haksız rekabet olmasın. Sık sık bu konuları gündeme getiriyoruz. Bizim görevimiz lobi yapmak." diye konuştu.

Özdebir, teknolojiyi düzeyin önemli bir göstergesi olan uçak üretimi konusuna da dikkat çekerek Türkiye'de bu sektörün desteklenmesi gerektiğini ifade etti ve "Şu anda 3 tane uçak fabrikası Türkiye'de milli yolcu uçağını üretmek için kendilerine ortak arıyorlar. Türkiye bu işin yapabileceği en iyi yerdir. Devlet de diyor ki 'Benden sana 5 kuruş yardım yok.' Arsa veriyor, kimseye hak etmediği yardımı yapmıyor. Bir uçak üretmek ve bunu sertifikalandırmak o ülkenin teknolojik seviyesi açısından çok önemli bir göstergedir, desteklenmesi gerekiyor." diye konuştu.

Türkiye'de yerli heronların yapımına başlanmasından duyduğu memnuniyeti de dile getiren Özdebir, İsrail'den heron almaya gerek duyulmayacağını belirtti. Özdebir, son olarak Tekke beldesinde bulunan Organize Sanayi Bölgesini ziyaret etti ve OSB Müdürü Metin Şeker'den OSB ile ilgili bilgi aldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri daha sonra ASO Başkan Yardımcısı Celal Koloğlu'nun sahibi olduğu Kolin İnşaat tarafından yapılan hidroelektrik santralinin inşaatında incelemelerde bulundu.



## ASO Yönetimi Şabanözü'nde

18 Temmuz 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ve ASO Yönetim Kurulu Üyeleri 18 Temmuz tarihinde Çankırın Şabanözü Belediye Başkanı Ali Çapcı'yı ziyaret ederek ilçedeki büyük değişime tanık oldu.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri, Şabanözü Belediyesi Başkanı Ali Çapcı'nın daveti üzerine ilçeye giderek organize sanayi bölgesini gezdi. Özdebir, ilk olarak bölgede elektrikli ev aletleri üreten Erna-Maş Makine fabrikasını ziyaret ederek bazı incelemelerde bulundu. Daha sonra bölgenin dışında kurulan patlayıcı ve av tüfeği imal eden Turaç ve Zuber Fişek fabrikalarını ziyaret ederek Zuber Fişek fabrikasında tüfekle atış yaptı.

Şabanözü'ne en son 3 yıl önce gittiğini ifade eden ASO Başkanı Nurettin Özdebir, "Başkan Çapcı'nın girişimiyle kurulan OSB'yle buranın kaderinin nasıl değiştiğine tanık olduk. Buraya çalışmak için gelenlerin sayısı Şabanözü'nün nüfusundan fazla. İlçe her geçen gün büyüyor, gelişiyor. Bu çalışmalarda Çapcı'nın çabası, emeği gerçekten büyük."

diye konuştu. Özdebir, bölgede tek bir fabrikada 1500 kişinin çalıştığını vurgulayarak, elektrikli ev aletlerinden mobilyaya kadar her türlü ürünün imal edildiği karma bir OSB kurulduğuna değindi. Bölgenin dışındaki bir alanda patlayıcı ve av fişegi imal eden 4 fabrika için yer ayrıldığını anlatan Özdebir, "Burada çok önemli işler yapılıyor. İlçenin kaderinin nasıl değiştiğine tanık olduk. Bu değişimden etkilenmemek mümkün değil. Örnek bir belediye başkanı, örnek bir çalışma. Keşke her ilçede böyle başarılı belediye başkanları olsa. Onun çabası sayesinde Şabanözü ve civarında işsizlik sıfır." dedi.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyelerini ağırlamaktan gurur duyduğunu belirten Şabanözü Belediye Başkanı Ali Çapcı, organize sanayi bölgesine doğal gaz getirilmesini istediklerini söyledi. Bunun için ASO'dan destek isteyen Çapcı, gelecek dönemde çalışmalarına aralıksız devam edeceklerini bildirdi. ASO Başkanı Özdebir ise doğal gaz konusunda destek olmaya hazır olduklarını vurguladı.



Zuber Fişek



Erna-Maş Makina

## ASO'nun Rusya'da Kuracağı OSB için önemli bir adım daha

26 Ağustos 2011



Ankara Sanayi Odasının Leningrad Ticaret ve Sanayi Odası ile birlikte Rusya'da kuracağı Organize Sanayi Bölgesi için önemli bir adım daha atılarak bölgeyi yönetecek şirketin kuruluşu tamamlandı.

Şirketin kuruluşuna ilişkin tören 26 Ağustos tarihinde Saint Petersburg'da yapıldı. Törene Ankara Sanayi Odası Başkan Yardımcısı Önder Bülbüloğlu, Leningrad Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Rashid İsmagilov ve Rönesans İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Erman İlicak katıldı.

İmza töreninde bir konuşma yapan ASO Başkan Yardımcısı Önder Bülbüloğlu, Rusya'nın Türk iş adamları için önemli bir potansiyel taşıdığını ve bu nedenle Rusya ile ilişkilere büyük önem verdiklerini vurguladı. Organize Sanayi Bölgeleri konusunda Türkiye'nin



önemli bir birikime sahip olduğunu belirten Bülbüloğlu, bu birikimi Rusya ile paylaşmaktan büyük bir mutluluk duyduklarını söyledi. Ankara Sanayi Odası ve Leningrad Ticaret ve Sanayi Odası'nın bu projenin içinde olmasının yatırımcılara büyük bir güven sağlayacağına da dikkat çeken Önder Bülbüloğlu, bu projenin iki ülke arasındaki ilişkilerin gelişmesinde önemli bir rol oynayacağını da vurguladı.

Leningrad Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Rashid İsmagilov da uzun süredir titizlikle üzerinde çalıştıkları bu önemli projede uygulama aşamasına geldiklerini belirterek Ankara Sanayi Odası ve Rönesans İnşaat'a teşekkür etti. İsmagilov, projenin Türk - Rus ilişkilerindeki gelişmenin somut bir göstergesi olduğunu da vurguladı.

Rusya'da kurulan şirketle, bölgenin yapımını Rönesans İnşaat yürütecek. Şirkette ASO ve Leningrad TSO yüzde 10'ar, Rönesans İnşaat ise yüzde 80 pay sahibi olacak. Leningrad Bölgesi'nin güney sınırında Kievski Şose bölgesinde 150 - 200 hektarlık alanda kurulacak organize sanayi bölgesinin altyapısının 2 yıl içinde bitirilmesi planlanıyor. Altyapısına 30-40 milyon dolar harcanacağı tahmin edilen bölgeye 2 milyar dolara yakın yatırım yapılması hedefleniyor.



## Rusya Federasyonu Büyükelçiliği'nden ASO 1. OSB'ye Ziyaret

5 Ağustos 2011



Rusya Federasyonu Büyükelçiliği'nden oluşan bir heyet 5 Ağustos tarihinde ASO 1. OSB'yi ziyaret etti.

Rusya Federasyonu Büyükelçiliği Ticaret Temsilcisi Tofik Melikov, Ticaret Temsilcisi V. Boris Selivanov, Daire Başkanı Albina Rakhimullina, Baş Uzman Sergey Sobolev, Baş Uzman Rashid Murzaev ve RF Büyükelçiliği Müsteşarı Aleksandr Epifanov'un katıldığı ve ASO Başkanı Nurettin Özdebir'in başkanlığını yaptığı heyete ASO 1. OSB hakkında bir sunum gerçekleştirildi. Karşılıklı yapılan görüşmelerin ardından Heyet, Hidromek, Termikel ve Yiğit Akü firmalarını ziyaret etti.

## ASO Personeli İftar Yemeğinde Bir Araya Geldi

23 Ağustos 2011



Ankara Sanayi Odası personeli iftar yemeğinde bir araya geldi. 23 Ağustos'ta düzenlenen yemeğe, ASO Yönetim Kurulu üyeleri Hasan Altun ve Mehmet Doğanlar da katıldı.



## Ankara Sanayi Odası Genel Sekreterliği'ne Yavuz Cabbar Atandı

Ankara Sanayi Odası'nın yeni Genel Sekreteri Doç. Dr. Yavuz Cabbar oldu.

Sanayi Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı görevinden emekli olan Cabbar, Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu'nun kararıyla 3 Ekim 2011 tarihi itibarıyla Genel Sekreterlik görevine atandı.

Doç. Dr. Yavuz Cabbar; 1982 yılında Anadolu Üniver-sitesi'nden Kimya Mühendisi olarak mezun oldu. 1985 yılında aynı üniversiteden yüksek lisans, 1993'te de Ankara Üniversitesi'nden

doktora derecelerini aldı. 1994 - 1995 yıllarında Universty Of California'da doktora sonrası çalışmada bulundu. 1996'da Proses Kontrol Bilim Dalında Doçent unvanını aldı.

Çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde görev alan Cabbar'ın, çoğunluğu uluslararası nitelikli 40'a yakın bildiris ve makalesi bulunmaktadır.

Çalışma hayatına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında İş Müfettiş Yardımcısı olarak başlayan ve İş Müfettişliğine yükselen Cabbar, 1984 - 1992 yılları arasında bu görevini yürüttü. Sırasıyla Çevre Bakanlığı Müfettişliği (1992-1994), Başmüfettişliği (1994-1997), Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığı (1995-1997), Çevresel Etki Değerlendirmesi ve Planlama Genel Müdürlüğü (1997-1999), Bakanlık Müşavirliği (1999-2000), Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ Genel Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Başkanlığı (2000-2001) görevlerinde bulunan Cabbar, 2001 yılından itibaren 10 yıl süreyle Sanayi Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı görevini yürüttü.



**ÇUHADAROĞLU**  
Alüminyum Sistemleri

*Dünyanın İşini Yapıyoruz*



**57.** *yel*

**Merkez:** Hürriyet Mah. Cemil Bengü Cad. No:41 34403 Kağıthane / İstanbul / Türkiye Tel: 0212 224 20 20 (pbx) Faks: 0212 224 20 40  
**Fabrika:** Yakuplu Mah. Hürriyet Bulvarı No:36 - 2 34900 Beylikdüzü / İstanbul / Türkiye Tel: 0212 875 35 80 (pbx) Faks: 0212 875 11 08  
[www.cuhadaroglu.com](http://www.cuhadaroglu.com)





# jülide özçelik

Yıllardır dinlediğimiz türküleri, pırl pırl sesiyle yeniden yorumlayarak gençlere sevdiren ve Türkçe sözlü caz albümüyle pek çok dinleyicinin isteğine cevap vererek, duygularına tercüman olan Jülide Özçelik'in *Jazz İstanbul Volume 2* albümü yıl sonuna kadar piyasada olacak. Gücünü dinleyicilerinden aldığını ifade eden Özçelik, pek çok projede yer almaya devam edecek ancak sıradan bir insan olarak yaşamını sürdürmek istiyor çünkü bunun kendisi için çok büyük bir özgürlük olduğunu düşünüyor. Bu sayımızda Özçelik'le müzik serüvenini, Türkçe sözlü caz albümü fikrinin nasıl geliştiğini, projelerini konuştuk.



**Yıllardır müzikle uğraşıyorsunuz. Müjdat Gezen Sanat Merkezi'nde aldığınız sanat eğitiminin üstüne İstanbul Bilgi Üniversitesi Müzik Bölümü'nü de ekleyerek zaten sağlam olan temelinizi iyice pekiştirdiniz. Nasıl başladı müziğe ilginiz? Oldukça planlı bir kariyer gibi görünse de tesadüfler de önemli rol oynadı mı müzik yaşamınızda?**

Müziğe ilgim çocukluğumda başladı ancak ailemde müzikle ilgilenen kimse olmadığı için lise sona kadar bir girişimim olmadı. Bu dönemde Müjdat Gezen Sanat Merkezi Hafif Batı Müziği ve

Klasik Türk Müziği bölümlerinin sınavlarını kazandım ve 4 yıl Hafif Batı Müziğinde okudum. Sanırım müziğe çok geç başlamış olmamdan dolayı bir okulda daha okuma isteği ağır bastı ve Bilgi Üniversitesi Jazz Vokal Performans bölümünün sınavına girdim. 4 yıl tam burslu olarak burada eğitim aldım. Nükhet Ruacan, Neşet Ruacan, Can Kozlu, Ali Perret, Selen Gülün, Cengiz Baysal, Ayşe Özbekligil, Raci Pişmişoğlu, Donovan Mixon, Ricky Ford gibi değerli öğretmenlerle çalıştım. Tesadüflerin rol oynamadığını söyleyebilirim. Tamamen benim kararlılığım sayesinde olaylar gelişti.

**Türkçe sözlü caz müzik albümü yaparak çok sayıda insanın isteğini gerçekleştirmiş oldunuz. Bu fikir nasıl gelişti? *Jazz İstanbul Volume 1* albümü beklenen ilgiyi gördü mü? *Jazz İstanbul Volume 2* albümünü dinleyebilecek miyiz yakında?**

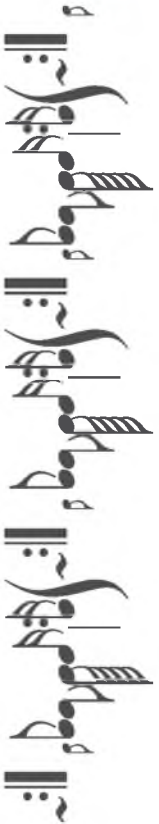
Türkçe konuştuğum için Türkçe sözlü bir albüm yapmak istedim. Yola çıkış noktam bize ait ama evrensel standartlarda bir albüm hazırlamaktı. Albüm yaparken çok beklentim yoktu, kendimden beklentim yapabileceğimin en iyisini yapmaktı. Doğru insanlara ulaştım, çok güzel geri dönüşler aldım. İkinci albümü kaydetmem için dinleyiciler bana her zaman güç verdi. Yeni albümü kaydettik ve yıl sonuna kadar çıkarmayı hedefliyoruz.

**George Foreman "Boks da aynı caz gibidir, daha iyi oldukça daha az insan tarafından sevilir." diye bir söz söylemiş. Siz katılıyor musunuz bu düşünceye? Hak ettiğiniz ilgiyi gördüğünüze inanıyor musunuz?**

Benim derdim sadece caz yapmak değil, iyi müzik yapmak. Ayrıca müziğin kategorize edilmesine karşıyım. Albümün rafta doğru yerde durabilmesi için "jazz" kelimesini kullandık. Ben müzisyenim ve kafam müzik konusunda çok açık. Farklı birçok projede de yer almaya devam ediyorum ve bu durumun beni çok geliştirdiğine inanıyorum. Hak ettiğim ilgiyi gördüğüme inanıyorum, çok fazla ilgiden de rahatsız olabileceğimi düşünüyorum. Sıradan bir insan gibi yaşıyorum ve yaşamaya devam etmek istiyorum. Bu benim için çok önemli ve çok büyük bir özgürlük.

**Pek çok türküyü yeniden yorumladınız. Bu konuda nasıl geri dönüşler aldınız? Olumsuz tepkilerle karşılaştığınız da oldu mu?**

Elimden geldiğince aslından ve ruhundan çok uzaklaşmadan yorumlamaya çalıştım. Genellikle çok olumlu tepkilerle karşılaştım. Minimal düzeyde olumsuz yorumlar da olmuştur. Yaptığımız her şeyde birileri tarafından olumlu ya da olumsuz



eleştirilebiliriz. Buna çok takılmadan hedefimize doğru yürümemiz gerektiğini düşünüyorum. Ben türkücü değilim, yapmak istediğim şey bu topraklara ait müzikleri biraz daha farklı ya da modern bir yaklaşımla sunabilmek. Zaten bu eserlerin orijinalleri büyük bir müzisyen grubu tarafından korunuyor, notaya alınıyor ve gelecek nesillere aktarılıyor. Ben bu konuya başka bir taraftan yaklaşıyorum. Herkes istediğini seçip dinlemekte serbest, çeşitlilik her zaman güzeldir. İnsanlar “bunu” seviyor diye Türkiye’de ve dünyada birtakım klişeler oluşturuldu ve her yerde bu müziklere maruz kalıyorsunuz. Kimse size sormuyor bunu seviyor musunuz diye. Eskiden alternatif yapımların çok da şansı yoktu. Ancak internet her ne kadar müzikle ilgili bir olumsuzlukmuş gibi görünse de bizim gibiler için yeni bir mecra oldu. Eskiden olsaydı popüler kültüre uyum sağlamayan müzisyenler hiçbir şekilde seslerini duyuramazlardı. Dolayısıyla bir dayatma vardı. Bu bağlamda internetin bize faydası olduğunu söyleyebilirim.

**Bildiğimiz kadarıyla aynı zamanda İstanbul 12 orkestrasında solist olarak yer alıyorsunuz. Biraz bundan söz edebilir misiniz?**

İstanbul 12 Orkestrası’nın yaklaşık 5 yıldır solistlerinden biriyim. Tanışmamız ilk albümüm çıkmadan önceye rastlıyor. Çok farklı stillerde ve dillerde müzikler icra ediyoruz. Eski orkestra geleneğini yaşatmaya çalışıyoruz. Ekim sonu itibarıyla İstanbul 12 Orkestrası’nın albümü de çıkmış olacak. Çoğunlukla kendi bestelerimizden oluşmuş bir albüm.

**Müjdat Gezen Sanat Merkezi’nde aldığınız eğitim her ne kadar tiyatro olmasa da bir operada oynamayı düşündünüz mü?**

Hiç düşünmedim çünkü klasik şan tekniğini kullanarak şarkı söylemiyorum. Ayrıca oyunculuk ile ilgili bir eğitimim olmadı.

**Uzun ya da kısa vadede ne tür projelerde izleme / dinleme şansı bulacak sevenleriniz sizi?**

30 Kasım’da İzmir AASSM konser salonunda konserimiz olacak. Yeni albüm ile beraber gelecek konserleri duyurmaya başlayacağız. Ankara’ya da gelmekten mutluluk duyarız.

# FAKTORİNG TİCARETİN ÇARKINI DÖNDÜRÜR!

DEĞİRMEN  
FİNANS DESTEĞİYLE DÖNER,



FIRINCININ EVİNE  
EKMEK GİDER!

Factoring; finansman, alacak garantisi ve tahsilat hizmetleri ile yurtiçi ve uluslararası iş yapan tüm işletmelere sağlıklı kazancın yolunu açar. BDDK denetimindeki factoring firmaları, işletmelerin vadesi gelmemiş alacaklarını anında ödeyerek onlara finansman sağlar. İş yapacakları yurtiçi ve yurtdışı kuruluşlardan alacaklarını garanti eder. İşletmelerin ulusal ve uluslararası tahsilat işlemlerini takip eder. Factoring hizmetleri sayesinde işler aksamaz, işletmeler büyür, ticaret yürür. Tüm soru ve önerileriniz için: 444 24 08



**FAKTORİNG  
DERNEĞİ**

[faktoringderneği.org.tr](http://faktoringderneği.org.tr)

# ASOBÜLTEN

## RESMİ GAZETE ÖZETLERİ (25 TEMMUZ 2011-13 EKİM 2011)

### 26 Temmuz 2011 tarih ve 28006 sayılı Resmî Gazete

- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/7)

### 27 Temmuz 2011 tarih ve 28007 sayılı Resmî Gazete

- Emlâk Vergisi Kanunu Genel Tebliği (Seri No: 57)

### 28 Temmuz 2011 tarih ve 28008 sayılı Resmî Gazete

- 6236 Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununa Bir Geçici Madde Eklenmesi Hakkında Kanun
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/13)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/14)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/15)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/16)
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğlerde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

### 29 Temmuz 2011 tarih ve 28009 sayılı Resmî Gazete

- 2011/2042 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Elektrik Mühendisleri Odası Asansörlere Ait Elektrik Mühendisliği Hizmetleri Yönetmeliği
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Makine Mühendisleri Odası Asansörlere Ait Makine Mühendisliği Hizmetleri Yönetmeliği

### 30 Temmuz 2011 tarih ve 28010 sayılı Resmî Gazete

- Elektrik Piyasası Lisans Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### 2 Ağustos 2011 tarih ve 28013 sayılı Resmî Gazete

- Batı Balkan Menşe Kümülyasyon Sistemi Kapsamı Ticarete Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İki Tarafli Menşe Kümülyasyon Sistemi Kapsamı Ticarete Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### DÜZELTME (Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile ilgili)

### 3 Ağustos 2011 tarih ve 28014 sayılı Resmî Gazete

- Ağır Hizmet Araçlarından Çıkan Emisyonlar (Euro 6) Bakımından ve Araç Tamir ve Bakım Bilgilerine Erişim Konusunda Motorlu Araçların Tip Onayına İlişkin Yönetmelik ((AT) 595/2009)
- Sağlık Bakanlığının Denetimine Tabi Bazı Ürünlerin İthalatına Dair 2011/20 Sayılı Dış Ticarete Standardizasyon Tebliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 2011/40)
- Sağlık Bakanlığ'ından Özel İzin Alınması Gereken Maddelerin İthalatına Dair 2011/4 sayılı Dış Ticarete Standardizasyon Tebliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 2011/41)

### 4 Ağustos 2011 tarih ve 28015 sayılı Resmî Gazete

- 2011/2041 Pamuk İpliği İthalatında Geçici Korunma Önlemi Uygulanmasına İlişkin Karar

### 4 Ağustos 2011 tarih ve 28015 sayılı Resmî Gazete - Mükerrer

- Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### 5 Ağustos 2011 tarih ve 28016 sayılı Resmî Gazete

- İhracat 96/31 Sayılı İhracı Yasak ve Ön İzne Bağlı Mallara İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2011/14)

- Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri: VI, No: 30)

- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/8)

### 6 Ağustos 2011 tarih ve 28017 sayılı Resmî Gazete

- Ticari Araçlarda Reklam Bulundurulması Hakkında Yönetmelik
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Makina Mühendisleri Odası Serbest Müşavirlik Mühendislik Hizmetleri ve Asgari Ücret Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/9)

### 9 Ağustos 2011 tarih ve 28020 sayılı Resmî Gazete - Mükerrer

- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ

### 10 Ağustos 2011 tarih ve 28021 sayılı Resmî Gazete

- Karayolu Taşıma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### 11 Ağustos 2011 tarih ve 28022 sayılı Resmî Gazete

- Elektrik Piyasası Lisans Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### 12 Ağustos 2011 tarih ve 28023 sayılı Resmî Gazete

- İthalatta Kota ve Tarife Kontenjanı İdaresine İlişkin Tebliğ (No: 2011/3)

### 13 Ağustos 2011 tarih ve 28024 sayılı Resmî Gazete

- Mesleki Eğitim Merkezlerinde Parasız Yatılı Çırak Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlar ile Pansiyonların Yönetimi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### **15 Ağustos 2011 tarih ve 28026 sayılı Resmî Gazete**

- Türk Gıda Kodeksi Gıdalarda Kurşun, Kadmiyum, Civa, İnorganik Kalay, 3-Monokloropropan 1,2-Diol ve Benzopiren Limitlerinin Resmî Kontrolü İçin Numune Alma, Numune Hazırlama ve Analiz Metodu Kriterleri Tebliği (No: 2011/31)
- Türk Gıda Kodeksi Gıdalardaki Mikotoksin Limitlerinin Resmî Kontrolü İçin Numune Alma, Numune Hazırlama ve Analiz Metodu Kriterleri Tebliği (No: 2011/32)
- Türk Gıda Kodeksi Belirli Gıdalarda Nitrat Limitinin Resmî Kontrolü İçin Numune Alma, Numune Hazırlama ve Analiz Metodu Kriterleri Tebliği (No: 2011/33)
- Türk Gıda Kodeksi Gıdalarda Pestisit Kalıntılarının Resmî Kontrolü İçin Numune Alma Metotları Tebliği (No: 2011/34)

### **16 Ağustos 2011 tarih ve 28027 sayılı Resmî Gazete**

- Çevre Kanununca Alınması Gereken İzin ve Lisanslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Çevre Denetimi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### **17 Ağustos 2011 tarih ve 28028 sayılı Resmî Gazete**

- KHK/648 Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname
- KHK/649 Avrupa Birliği Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname
- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Yatırım Teşvik) (Seri No: 10)

### **18 Ağustos 2011 tarih ve 28029 sayılı Resmî Gazete**

- Kasaplık ve Besilik Sığır Cinsi Hayvanların İthalatında Kontrol Belgesi Alınabilmesi İçin Aranacak Şartlar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/35)

- Aylık Prim ve Hizmet Belgesinin Sosyal Güvenlik Kurumuna Verilmesine ve Primlerin Ödenme Sürelerine Dair Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ

### **19 Ağustos 2011 tarih ve 28030 sayılı Resmî Gazete**

- Makaron Üretim Tesislerinin Kurulum ve İşleyişine İlişkin Uygulanacak Usul ve Esaslara Dair Kurul Kararında Değişiklik Yapılmasına Dair Kurul Kararı (No: 6428)

### **20 Ağustos 2011 tarih ve 28031 sayılı Resmî Gazete**

- 2011/2082 Ürdün Haşimi Krallığı Menşeli Bazı Tarım ve İşlenmiş Tarım Ürünleri İthalatında Tarife Kontenjanı Uygulanması Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Karar
- 2011/2087 4458 Sayılı Gümrük Kanununun Bazı Maddelerinin Uygulanması Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
- 2011/2094 Hariçte İşleme Rejimi Kararında Değişiklik Yapılması Hakkında Karar
- Yapı Malzemelerinin Tabi Olacağı Kriterler Hakkında Yönetmelik Kapsamında Yapı Araştırma Derneği-İnşaat Teknik ve Bilimsel Araştırma Kurulu İktisadi İşletmesi'nin Gerçekleştireceği Teknik Onay Yayımlama Faaliyetlerine Dair Tebliğ (No: MHG/2011-01)
- Gümrük Genel Tebliği (Basitleştirilmiş Usul) (Seri No: 5)
- Millî Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 336)
- Kamu İhale Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

### **24 Ağustos 2011 tarih ve 28035 sayılı Resmî Gazete**

- Ambalaj Atıklarının Kontrolü Yönetmeliği
- İşverenlere Verilen Devlet Yardımı, Teşvik ve Desteklerde Sosyal Güvenlik Kurumundan Alınacak Borcu Yoktur Belgesinin Düzenlenmesine İlişkin Usul ve Esaslara Dair Tebliğde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ

### **24 Ağustos 2011 tarihli ve 28035 sayılı Resmî Gazete - Mükerrer**

- Ortak Transit Yönetmeliği

### **26 Ağustos 2011 tarihli ve 28037 sayılı Resmî Gazete**

- 2011/215 10 Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan Parsellerin Gerçek ve Tüzel Kişilere Tamamen veya Kısmen Bedelsiz Tahsisine Dair Yönetmelik
- Beşerî Tıbbi Ürünlerin Tanıtım Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik
- Medya Hizmet Sağlayıcı Kuruluşlarının Elde Ettiği Ticari İletişim Gelirlerinin Denetimi ve Bu Gelirler Üzerinden Alınacak Üst Kurul Paylarının Beyan ve Ödenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

### **27 Ağustos 2011 tarihli ve 28038 sayılı Resmî Gazete**

- KHK/651 Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname
- 2011/2095 Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin 1970 ve 1973 Sayılı Kararları Çerçevesinde Yürürlüğe Konulan 21/6/2011 Tarihli ve 2011/2001 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararında Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
- Ev ve Büro Tipi Elektrikli ve Elektronik Cihazların Hazır Bekleme ve Kapalı Moddaki Elektrik Enerjisi Tüketimleri ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/7)
- Basit Set Üstü Sinyal Dönüştürücülerin Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/8)
- Doğrusal Olmayan Ev Tipi Lambalar ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/9)
- Entegre Balastsız Flüoresan Lambalar, Yüksek Yoğunluklu Boşalmalı Lambalar ve Bu Lambaları Çalıştırabilen Balastlar ve Aydınlatma Armatürleri ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/10)
- Harici Güç Kaynaklarının Yüksüz Durumdaki

Enerji Tüketimi ve Ortalama Aktif Verimi ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/11)

- Bitkisel Üretimde Biyolojik ve/veya Biyoteknolojik Mücadele Destekleme Ödemesi Uygulama Tebliği (No: 2011/38)
- Sığır Eti İthalatında Kontrol Belgesi Alınabilmesi İçin Aranacak Şartlar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/41)

### **3 Eylül 2011 tarih ve 28043 sayılı Resmî Gazete**

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/18)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/19)

### **6 Eylül 2011 tarih ve 28046 sayılı Resmî Gazete**

- İhracata Dönük Üretim Stratejisi Değerlendirme Kurulu ile İlgili 2011/11 Sayılı Başbakanlık Genelgesi
- Piyasa Gözetimi, Denetimi ve Ürün Güvenliği Değerlendirme Kurulu ile İlgili 2011/12 Sayılı Başbakanlık Genelgesi
- Yerli Ürün Kullanılması ile İlgili 2011/13 Sayılı Başbakanlık Genelgesi

### **8 Eylül 2011 tarih ve 28048 Sayılı Resmî Gazete**

- Çerçeve Anlaşma İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### **9 Eylül 2011 tarih ve 28049 sayılı Resmî Gazete**

- 2011/2171 Polietilen Tereftalat (PET) İthalatında Korunma Önlemi Uygulanmasına İlişkin Karar
- 2011/2176 Hırvatistan Cumhuriyeti Menşeli Bazı Tarım ve İşlenmiş Tarım Ürünleri İthalatında Tarife Kontenjani Uygulanması Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Karar
- Karayolları Trafik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- UDEM Uluslararası Belgelendirme Denetim Eğitim Merkezi Sanayi ve Ticaret Limited Şirketinin Onaylanmış Kuruluş Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğ (SGM: 2011/6)

### **10 Eylül 2011 tarih ve 28050 sayılı Resmî Gazete**

- Türk Mühendis ve Mimarı Odaları Birliği Makina Mühendisleri Odası Serbest Müşavirlik ve Mühendislik Hizmetleri ve Asgari Ücret Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### **11 Eylül 2011 tarih ve 28051 sayılı Resmî Gazete**

- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/9)

### **12 Eylül 2011 tarih ve 28052 sayılı Resmî Gazete**

- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/10)

### **13 Eylül 2011 tarih ve 28053 sayılı Resmî Gazete**

- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin 2006-32/32 Sayılı Tebliğde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 2011-32/39)

### **14 Eylül 2011 tarih ve 28054 sayılı Resmî Gazete**

- 2011/2198 4760 Sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanununa Eklî (I) Sayılı Listenin (B) Cetvelinde Yer Alan Bazı Mallarda Uygulanan Özel Tüketim Vergisi Tutarlarının Yeniden Belirlenmesi ile 2010/668 Sayılı Kararnamede Değişiklik Yapılmasına İlişkin Karar

- Kıymetli Madenler Borsası Aracı Kuruluşlarının Faaliyet Esasları ile Kıymetli Madenler Aracı Kurumlarının Kuruluşu Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ

### **15 Eylül 2011 tarih ve 28055 sayılı Resmî Gazete**

- 2011/2203 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar
- Karayolları Motorlu Araçlar Zorunlu Mali Sorumluluk Sigortasında Tarife Uygulama Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Orman Kanunu'nun 17 ve 18'inci Maddelerinin Uygulama Yönetmeliği
- Zorunlu Karayolu Taşımacılık Mali Sorumluluk Sigortası Tarife ve Talimatında Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tarife ve Talimat
- Karayolu Yolcu Taşımacılığı Zorunlu Koltuk Ferdi Kaza Sigortası Tarife ve Talimatında

Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tarife ve Talimat

- Tehlikeli Maddeler İçin Yaptırılacak Zorunlu Sorumluluk Sigortalarına İlişkin Tarife ve Talimatında Değişiklik Yapan Tarife ve Talimat
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/10)
- Oyuncak ve Çocuk Bakım Eşyalarındaki Phthalatlar Hakkında Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ

### **16 Eylül 2011 tarih ve 28056 sayılı Resmî Gazete**

- Belediye Gelirleri Kanunu Genel Tebliği (Seri No: 2011/1)

### **17 Eylül 2011 tarih ve 28057 sayılı Resmî Gazete**

- KHK/653 Ekonomi Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname

### **21 Eylül 2011 tarih ve 28061 sayılı Resmî Gazete**

- Özel Tüketim Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 21)
- Puro ve Sigarillo Teknik Düzenleme Tebliği (Tütün Mamulleri Seri No: 1)

### **23 Eylül 2011 tarih ve 28063 sayılı Resmî Gazete**

- Elektronik Haberleşme Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

### **23 Eylül 2011 tarih ve 28063 sayılı Resmî Gazete**

- Bağımsız ve Ürünlere Entegre Salmastrasız Devirdaim Pompaları ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/15)
- Televizyonlar ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/16)
- Ev Tipi Soğutma Cihazları ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/17)
- Ev Tipi Çamaşır Makineleri ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/18)

- Ev Tipi Bulaşık Makineleri ile İlgili Çevreye Duyarlı Tasarım Gereklere Dair Tebliğ (SGM-2011/19)

#### **24 Eylül 2011 tarih ve 28064 sayılı Resmî Gazete**

- Pan Avrupa Akdeniz Menşe Kümülyasyon Sistemi Kapsamı Ticarete Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İstanbul Gemi ve Yat İhracatçıları Birliği, İstanbul Değerli Maden ve Mücevherat İhracatçıları Birliği ile Orta Anadolu Çimento ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği'nin Unvanlarının Değiştirilmesine İlişkin Tebliğ (İhracat: 2011/16)

#### **27 Eylül 2011 tarih ve 28067 sayılı Resmî Gazete**

- İthalatta Kota ve Tarife Kontenjanı İdaresine İlişkin Tebliğ (No: 2011/4)
- Motorin Türlerine İlişkin Teknik Düzenleme Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Akaryakıt Seri No: 22)
- Benzin Türlerine İlişkin Teknik Düzenleme Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Akaryakıt Seri No:23)
- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ

#### **28 Eylül 2011 tarih ve 28068 sayılı Resmî Gazete**

- Hırvatistan Cumhuriyeti Menşeli Bazı Tarım ve İşlenmiş Tarım Ürünleri İthalatında Tarife Kontenjanı Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Oyuncakların İthalat Denetimlerinin Dış Ticaret Veri Sistemi Üzerinden Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/50)

#### **29 Eylül 2011 tarih ve 28069 sayılı Resmî Gazete**

- Sigortaya Tabi Mevduat ve Katılım Fonları ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonunca Tahsil Olunacak Primlere Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik

#### **30 Eylül 2011 tarih ve 28070 sayılı Resmî Gazete**

- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Hakem Ücret Tarifesi
- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Tanık Ücret Tarifesi
- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Bilirkişi Ücret Tarifesi

- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Gider Avansı Tarifesi

- Kasaplık ve Besilik Sığır Cinsi Hayvanların İthalatında Kontrol Belgesi Alınabilmesi İçin Aranacak Şartlar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/43)

- 2010/4 Sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/2)

#### **1 Ekim 2011 trih ve 28071 sayılı Resmî Gazete**

- Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı Kapsamında Makine ve Ekipman Alımlarının Desteklenmesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/44)

#### **2 Ekim 2011 tarih ve 28072 sayılı Resmî Gazete**

- Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Bazı Tarım Ürünlerinin İhracat Denetimlerinin Dış Ticaret Veri Sistemi Üzerinden Yapılmasına Dair 2011/21 Sayılı Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/48)

- Ticari Kalite Denetim Yeterlik Belgesi Kapsamında Gerçekleştirilen Bazı Tarımsal Ürünlerin İhracat Denetimlerinin Dış Ticaret Veri Sistemi Üzerinden Yapılmasına Dair 2011/22 Sayılı Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/49)

#### **5 Ekim 2011 tarih ve 28075 sayılı Resmî Gazete**

- İthal ve İhraç Edilecek Gıdaların Giriş ve Çıkış Kapılarının Tespit ve İlanına Dair Tebliğ'de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 42)

#### **6 Ekim 2011 tarih ve 28076 sayılı Resmî Gazete**

- 2011/2250 Devlet Yatırım Bankasının Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. Adıyla Yeniden Düzenlenmesine Dair Esaslarda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Esaslar Hakkında Karar
- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/11)

#### **7 Ekim 2011 tarih ve 28077 sayılı Resmî Gazete**

- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/12)

#### **8 Ekim 2011 tarih ve 28078 sayılı Resmî Gazete**

- Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

#### **9 Ekim 2011 tarih ve 28079 sayılı Resmî Gazete**

- Bazı Tarım Ürünlerinin İthalat Denetimlerinin Dış Ticaret Veri Sistemi Üzerinden Yapılmasına Dair 2010/42 Sayılı Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/47)
- İthalatta Kontrol Dış Ticarete Standardizasyon Denetmenleri Tarafından Yapılan Tarım Ürünlerine Dair Dış Ticarete Standardizasyon Tebliğinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/51)

#### **11 Ekim 2011 tarih ve 28081 sayılı Resmî Gazete**

- Türkiye İhracatçıları Meclisi ile İhracatçı Birliklerinin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

#### **11 Ekim 2011 tarih ve 28081 sayılı Resmî Gazete - Mükerrer**

- K/654 Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname

#### **12 Ekim 2011 tarih ve 28082 sayılı Resmî Gazete**

- Elektrik Piyasasında Faaliyet Gösteren Üretim ve Dağıtım Şirketlerinin Lisansları Kapsamındaki Faaliyetlerinin İncelenmesine ve Denetlenmesine İlişkin Yönetmelik
- Sürekli Emisyon Ölçüm Sistemleri Tebliği
- Çin Tayvanı Menşeli Porselenden Sofra ve Mutfak Eşyası İthalatında Gözetim Uygulanmasına İlişkin Gözetim ve Korunma 99/3 Sayılı Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına İlişkin Tebliğ
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin 2007/3 Sayılı Tebliğde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/11)



• İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/12)

• İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/13)

### 13 Ekim 2011 tarih ve 28083 sayılı Resmî Gazete

- 2011/2304 Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu Kesintileri ve Bazı Mallarda Uygulanan Özel Tüketim Vergisine Dair Karar

## DUYURULAR

### Bulgaristan'da Baraj Yapımı

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden alınan bir yazıda; Bulgaristan Kırcaali, Cebel ilçesi Belediye Başkanı Bahri Ömer'in, Sayın Cumhurbaşkanımıza muhatap bir mektup yolladığı belirtilmekte olup, söz konusu mektupta soydaşlarımızın yoğun olarak yaşadığı bölgede yapılması düşünülen baraj projesine ilişkin destek talep eden mektubunun iletildiği belirtilmektedir.

Konuya ilişkin olarak Eximbank yetkilileri ile yapılan görüşmede, projeye ait olarak Türkiye'den ihraç edilecek mal tutarının % 85'inin Eximbank Ülke Kredileri kapsamında desteklenebileceği, ancak finansman desteği sağlanabilmesini teminen, projenin düzenlenecek bir ihale sonucu alınmasının daha faydalı olacağı, ihaleye katılım için Eximbank tarafından Niyet Mektubu verilebileceği ve finansman kullanılabilmesi için banka kredisi talep edildiği bildirilmektedir.

Söz konusu mektupta Cebel, Mestanlı, Kirkova (Kızılağaç), Kırcaali ilçelerinin faydalanması için bölgede bulunan akarsuya yapılması istenilen barajın bölge insanının hayat standardına ciddi ölçüde katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

### Afganistan'da Faaliyet Gösteren Firmalarımız Hakkında

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda; Herat vilayetinin Shindand ABD askeri üs bölgesi civarında Afganistan Ulusal Polisi Bölgesel Eğitim Merkezi inşaat sahasında Rüstem Çalışkan isimli vatandaşımızın hayatını kaybetmesiyle neticelenen mayın patlama haberesine dikkat çekilerek, ABD, Uluslararası Güvenlik Destek Gücü (ISAF) ve Afganistan Ulusal Güvenlik Güçleri (ANSF) tesislerine ve inşaat sahalarına yönelik eylemlerde yeni bir artış temayülü belirlendiği bildirilmektedir.

ISAF Karargahı ve Afganistan Ulusal Güvenlik İradesiyle birlikte ABD Büyükelçiliği'ni hedef alan 13 Eylül 2011 tarihindeki saldırıdan bahisle, bilhassa ABD projeleri için çalışan Türk şirketlerinin eskisine nazaran daha fazla risk altında olabileceği ifade edilmektedir.

Afganistan'da ABD, NATO/ISAF ve ANSF için inşaat ve tesisat taahhüt işi üstlenmek isteyen üyelerimizin bu projelerin bulunduğu mahalleri dikkatle alarak özellikle önümüzdeki dönemde gerekli güvenlik tedbirlerine azami özen göstermelerinde fayda görüldüğü belirtilmektedir.

## FUARLAR

### 3. ULUSLARARASI FRANCHİSE SERGİSİ - "FRANCHISING: A MODEL FOR SUCCESS"

Tunus Sanayi, Ticaret ve El Sanatları Birliği Merkezi (UTICA), Tunus

7 - 9 Aralık 2011

Detaylı Bilgi: [www.tunis-medfranchise.com](http://www.tunis-medfranchise.com)

ELECRAMA- 2012 Exhibition

Bombay Centre, Mumbai; Hindistan

18 - 22 Ocak 2012

İletişim:

Tel: +91 22 24 93 05 32 / +91 22 24 93 05 32/6528/6529

Faks: +91 22 24 93 27 05

E-posta: [mumbai@ieema.org](mailto:mumbai@ieema.org)

Web: [www.ieema.org](http://www.ieema.org)

KAPI VE KAPAK FUARI

19 - 22 Ocak 2012

İletişim: DEMOS FUARCILIK VE ORG.LTD.ŞTİ/ İSTANBUL

Tel: 0212 288 02 06

Faks: 0212 288 02 10

E-posta: [www.demosfuarc.com.tr](http://www.demosfuarc.com.tr)

3rd JAFFNA INTERNATIONAL TRADE FAIR 2012 (JITF 2012)

Jaffna, Sri Lanka

20 - 23 Ocak 2012

İletişim: Lanka Exhibition & Conference Services (Pvt) Ltd.

Tel: +94 11 239 05 60- 62

Faks: +94 11 239 05 63

E-posta: [rizwan@saexhibitions.com](mailto:rizwan@saexhibitions.com)

Web: [www.jitf.lk](http://www.jitf.lk)

METAV 2012 ULUSLARARASI ÜRETİM TEKNOLOJİSİ VE OTOMASYON İHTİSAS FUARI

Düsseldorf, Almanya

28 Şubat - 3 Mart 2012

İletişim: Tezulaş Fuar Danışmanlık Hizmetleri

Tel: 0216 385 66 33

Faks: 0216 385 74 00

E-posta: [info@tezulas-fuar.com](mailto:info@tezulas-fuar.com)

Web: [www.metav.de](http://www.metav.de) / [www.tezulas-fuar.com](http://www.tezulas-fuar.com)

FOODEX JAPAN 2012 ULUSLARARASI GIDA ve İÇECEK FUARI

Makuhari Messe(Nippon Convention Center), Chiba, Japonya

06 - 09 Mart 2012

İletişim: İhracatçı Birlikleri / Esra SAYIN

Tel: 0232 488 60 46 - 488 60 44

Faks: 0232 488 61 00

E-Posta: [esra.sayin@egebirlik.org.tr](mailto:esra.sayin@egebirlik.org.tr) - [fuurlar@egebirlik.org.tr](mailto:fuurlar@egebirlik.org.tr)

INTERSTROYEXPO 18. ULUSLARARASI YAPI VE YAPI TEKNOLOJİLERİ FUARI

St. Petersburg, Rusya

18 - 21 Nisan 2012

İletişim: Tüypap Tüm Fuarçılık Yapım A.Ş.

Tel: 0212 867 12 33

Faks: 0212 886 68 96

E-posta: [iskenderdenizoglu@tuyap.com.tr](mailto:iskenderdenizoglu@tuyap.com.tr)

İSLAM İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ ÜYE ÜLKELERİ 1. PAMUK ve TEKSTİL FUARI

Vagadugu, Burkina Faso

21 - 25 Eylül 2012

İletişim:

Tel: +226 50 31 13 00

Faks: +226 50 31 13 01

E-posta: [info@onac.bf](mailto:info@onac.bf)

Web: [www.icdt-oi.org](http://www.icdt-oi.org)

EMBALLAGE 2012 ULUSLARARASI AMBALAJ MALZEMELERİ ve MAKİNELERİ FUARI

Paris, Fransa

19 - 22 Kasım 2012

İletişim: İstanbul İhracatçılar Birliği Genel Sekreterliği

Tel: 0212 454 07 47

Faks: 0212 454 05 01 - 02

E-posta: [fuur@iib.org.tr](mailto:fuur@iib.org.tr)

Web: [www.embalageweb.com](http://www.embalageweb.com)