

ASOMEDYA

MAYIS / HAZİRAN 2011

ANKARA SANAYİ ODASI YAYIN ORGANI



Nurettin ÖZDEBİR:

“Yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmak ekonomik büyüme hızımızı olumlu etkileyecektir”

500 / 100 / 20 / 10 MT
KAPASİTELİ POTA VİNCİ

Sektörün Liderinden Türkiye'nin En Büyük VİNCİ



www.bvs.com.tr

BVS - FABRİKA
Org San Böl. Oğuz Cad. No 21 Sincan / ANKARA
Tel: +90(312)287 29 28 (pbx) Fax: +90(312) 267 58 10
web: www.bvs.com.tr e-mail: info@bvs.com.tr

BCES
Albeyi Yolu 2. km. 06935 Yenibent-Sincan/ANKARA
Tel: +90(312)254 0 254 (pbx) Fax: +90(312) 254 02 55
web: www.bces.com.tr e-mail: info@bces.com.tr

BVS - İSTANBUL
Y. Dudullu 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 78

BVS - İZMİR
Aydın Mahallesi Yeşillik Cad. No 54B/1-C
Akatlar İş Merkezi Karabağlar / İZMİR
Tel: +90(232) 254 22 66-67 Fax: +90(232) 254 22 69

ASOMEDYA

ANKARA SANAYİ ODASI
YAYIN ORGANI
MAYIS / HAZİRAN 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. 7 12. 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

24 Haziran 2011

Okuyucu Dağılımı



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



SUNUŞ

Bu sayımızın Dosya bölümünü yetenek konusuna ayırdık. İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü öğretim üyesi Prof. Dr. Seçkin Polat "Yetenek Yönetimi" başlıklı yazısında yetenek yönetiminin organizasyonel başarıda taşıdığı önemi ele almaktadır. Yetenek yönetiminin; üzerinde uzlaşmış bir tanımı olmadığını vurgulayan Polat, yazısında üstün performans gösteren ve yüksek potansiyele sahip çalışan kavramına dayanan yetenek akışı odaklı yetenek yönetimi yaklaşımları üzerinde durmaktadır.

Bu sayımızın Bütçe bölümünde ele aldığımız konu ise kalite, daha doğrusu kalitesizlik. Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Sait Y. Kaygusuz "Kalitesizliğin Maliyetlere ve Kâra Etkisi" başlıklı yazısında birçok işletmede maliyetlerin ölçülemediğini, bunun temel nedeninin ise görünmeyen maliyetlerin başında gelen kalitesizlik olduğunu belirtmektedir. Maliyet ölçülemiyorsa şirketin iyi yönetiminin de doğal olarak güçleştiğini belirten Kaygusuz, kalitenin artmasıyla birlikte maliyetlerin azalacağını ve kârlılığın artacağını örnekler vererek açıklamaktadır.

Bu sayımızın söyleşisini değerli sanatçı Alpay'la yaptık. Ülkemizde pop müziğinin serüvenine sık sık göndermelerin yapıldığı söyleşide Alpay, müzikte lisan seçiminin önemini vurgulayarak "Müzik hangi lisan ona yakışıyorsa o lisanla yapılınsın." diyor.

Naci Canpolat
naci.canpolat@aso.org.tr



İçindekiler



Mart Meclis

Yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmak ekonomik büyüme hızımızı olumlu etkileyecektir

Nurettin ÖZDEBİR

6

Nisan Meclis

Aşırı değerli TL yüksek cari işlemler açığının doğurduğu kırılganlığa ve sanayimizin dış rekabet altında ezilmesine yol açmaktadır

Nurettin ÖZDEBİR



18



Dosya

Yetenek yönetimi

Prof. Dr. Seçkin POLAT

26

Büyüteç

Kalitesizliğin maliyetlere ve kâra etkisi

Doç. Dr. Sait Y. KAYGUSUZ



40



Söyleşi

ALPAY

86



Nurettin ÖZDEBİR

THE CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS OF ACI

editorial

View of the manufacturing industry in the world changes

40 years ago, in the 1970s about 30 percent of world manufacturing output was carried out by the U.S. Japan accounted for 8 % and Germany accounted for 7 % then. China's share was 4 percent in those years, while Turkey's was 0,5 percent. China in 2011 rose through the first row, with a share of over 18 percent and the U.S' share fell to 17 percent. While Japan increased its share in the mid-1990s over 20 percent, it could not hold on here and fell to around 10 percent. While Germany maintains its share in world manufacturing industry Turkey has raised its share to 1,1 percent.

It is certain that many factors are effective in this transformation in the structure of manufacturing industry in the world. In our opinion, however, three factors stand out. The first factor is that Japan which was dragged to the economic recession in the 1990s and far from overcoming it yet has dislocated its manufacturing bases to East Asian countries. The second factor is the economic policies that support domestic consumption in the 2000s in the U.S. The third factor is that China anchoring the value of Yuan to U.S. dollar has been able to rapidly attract foreign investments with the advantage provided by low labor costs. These factors have facilitated China's being production base of the world.

However, after the global crisis, the trends have appeared to change this structure. Increased wages downgrade China's cheap labor advantage rapidly. This situation has started to affect the sectors where labor costs constitute a high proportion in total costs. On the other hand China, due to decline in the value of the U.S. dollar, cannot prevent Yuan's rise in value in real terms. These two developments have begun to affect the competitiveness of China negatively. The earthquake and tsunami in Japan has revealed drawbacks of the concentration of important rings in the production chain, especially those including high-tech computer parts, in a single country. We may expect spreading of these rings to many countries in the coming period. Finally, due to the fall in the value of the U.S. dollar U.S. manufacturing industry shows signs of revival. Companies, particularly Europeans have started to move their production bases to the U.S.

In our opinion, the situation in the world manufacturing industry is changing. Turkey should also benefit from this change and must review economic policies to receive a higher share from the manufacturing industry. We think the starting point should be, as we have always stated, to stop the increase in the value of the TL.

Nurettin ÖZDEBİR

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI



başyazı

Dünya imalat sanayiinde **manzara değişiyor**

Bundan 40 yıl önce, 1970'lerde dünya imalat sanayii üretiminin yaklaşık yüzde 30'unu ABD gerçekleştiriyordu.. Japonya'nın payı yüzde 8'ler, Almanya'nın payı da yüzde 7'ler düzeyinde idi. O yıllarda Çin'in payı yüzde 4, Türkiye'ninki ise yüzde 0,5 idi. 2011'de Çin yüzde 18'i geçerek birinci sıraya yükselirken, ABD'nin payı yüzde 17'ye geriledi. Japonya, 1990'larde payını yüzde 20'lerin üzerine çıkarmış iken buralarda tutunamayıp yüzde 10'lara düştü. Almanya, dünya imalat sanayii içindeki payını korurken; Türkiye, payını yüzde 1,1'e yükseltti.

Dünya imalat sanayiinin yapısındaki bu dönüşümde birçok faktörün etkili olduğu muhakkaktır. Ancak bizce üç faktör öne çıkmaktadır. Birinci faktör, 1990'lı yıllarda ekonomik durgunluğa sürüklenen ve bu durgunluktan hâlâ çıkamayan Japonya'nın üretim üslerini Doğu Asya ülkelerine kaydırmasıdır. İkinci faktör, 2000'li yıllarda ABD'de iç tüketimi destekleyen ekonomik politikalar. Üçüncü faktör ise, Çin'in parası yuanın değerini ABDdolarına bağlayarak düşük iş gücü maliyetlerinin sağladığı avantajla yabancı yatırımları hızla kendisine çekebilmesidir. Bu faktörler, Çin'in dünyanın üretim üssü olmasını kolaylaştırmıştır.

Ancak bu yapıda, küresel krizden sonra, değişme eğilimleri belirmiştir. Artan ücretler, Çin'in ucuz iş gücü avantajını hızla geriletmektedir. Bu durum, iş gücü maliyetlerinin toplam maliyetler içinde yüksek pay sahibi olduğu sektörleri etkilemeye başlamıştır. Diğer yandan Çin, doların değerindeki düşüş nedeniyle yuanın reel olarak değerlendirilmesini engelleyememektedir. Bu iki gelişme Çin'in rekabet gücünü olumsuz etkilemeye başlamıştır. Japonya'da yaşanan deprem ve tsunami de üretim zincirinde yüksek teknoloji içeren özellikle bilgisayar parçaları gibi önemli halkaların tek bir ülkede yoğunlaşmanın sakıncalarını ortaya çıkarmıştır. Önümüzdeki dönemde bu halkaların birçok ülkeye dağılmasını bekleyebiliriz. Son olarak ABD dolarında yaşanan değer düşüşü nedeniyle ABD imalat sanayiinde de canlanma belirtileri görülmektedir. Başta Avrupalılar olmak üzere şirketler üretim üslerini ABD'ye taşımaya başlamıştır.

Kanımızca dünya imalat sanayiinde manzara değişmektedir. Bu değişimden Türkiye olarak biz de yararlanmalı ve dünya imalat sanayiinden daha yüksek pay alabilmek için ekonomik politikalarımızı gözden geçirmeliyiz. Bizce başlanması gereken yer, her zaman ifade ettiğimiz gibi, TL'deki değerlendirilmeyi önlemek olmalıdır.

ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası
Meclis Toplantısı**

30 Mart 2011

Yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmak ekonomik büyüme hızımızı olumlu etkileyecektir



NURETTİN ÖZDEBİR
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

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

Öncelikli olarak Odamızdan bu seçim döneminde aday adayı olan hem Meclis üyelerimize hem de üyelerimize başarılar diliyorum, Allah yardımcıları olsun. Siyaset zor bir iş. Meclis üyelerimiz Faik Güngör ve Mehmet Akyürek'e başarılar diliyorum.

Değerli Meclis üyeleri, geçen yıl Temmuz ayında Ankara Sanayi Odası çatısı altında 1. OSB ile 2. ve 3. OSB'lerimizle birlikte "Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi" ku-

rulması kapsamında Merkezi Finans ve İhale Birimine üç projeye başvurmuştuk. Bu başvurularımızın kabul edildiğini memnuniyetle ifade etmek istiyorum. Şimdi izninizle kabul edilen projelerimiz hakkında sizlere bilgi sunmak istiyorum.

Bildiğiniz gibi Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi kurulması programının genel amacı, seçilen sektörlerde yer alan ilgili meslekler için ulusal meslek standartlarıyla ulusal yeterliliklerin geliştirilmesi, akredite edilmiş mesleki test ve sertifikalandırma merkezlerinin kurulmasını ve işletilmesini sağlayarak, ülkemizde sanayi sektörünün

Ankara Sanayi Odası çatısı altında "Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi" kurulması kapsamında Merkezi Finans ve İhale Birimine üç projeye başvurmuştuk. Bu başvurularımızın kabul edildiğini memnuniyetle ifade etmek istiyorum. Bu projeye mesleki eğitim kuruluşları ve mesleki eğitimin objektif kriterlerle değerlendirmesi yapılabilecek.



ihtiyaçlarına uygun işgücünün yetiştirilmesine ve kalitesinin artırılmasına katkıda bulunmak ve Avrupa yeterlilikler çerçevesiyle uyumu desteklemektir. Böylece seçilen sektörde yer alan ilgili mesleklere ait ulusal meslek standartları ile ulusal yeterlilikler geliştirilecektir. Ayrıca, ulusal meslek standartları ve ulusal yeterlilikleri hazırlama ve güncelleme kapasitesi oluşturularak sürekliliği sağlanacak ve sanayi ile mesleki eğitim kurumları arasında ulusal ve uluslararası boyutta işbirliği geliştirilecektir. İki yıl sürecek projelerin toplam bütçesi 1 milyon 135 bin avro olup, bunun 879.842 avrosu hibedir. ASO olarak başvurumuzu metal ana sanayinin makine ve teçhizat hariç fabrikasyon metal ürünleri imalatı için yaptık. 1. OSB Mesleki Test Merkezi kurulması projesinde, makine tasarımı ve imalatı ana sektörünün elektrikli teçhizat imalatı alt sektörü seçilmiştir. 2. ve 3. OSB Mesleki Test Merkezinin kurulması projesinde makine tasarımı ve imalatı ana sektörünün diğer makine ve ekipmanların imalatı alt sektörü seçilmiştir. 3 projede de kurulacak test merkezlerinin tüm Türkiye'ye hitap etmesi hedeflendiğinden, merkezin Ankara'da olması ve tüm bölgeleri kapsayacak şekilde 12 ildeki sanayi ve ticaret odalarında şubelerin oluşturulması planlanmaktadır. Onlar zaten bizim proje destekçimiz olarak projemizde yer aldılar. Bu amaçla proje kapsamında 12 ildeki sanayi ve ticaret odalarıyla işbirliği yapılacaktır. Bu projeye mesleki eğitim kuruluşları ve mesleki eğitimin objektif kriterlerle değerlendirmesi yapılacaktır. Böylece hem mesleki eğitimi yönlendirmek hem de mesleki eğitimin çıktılarını kontrol etmek suretiyle bizimle birlikte çalışacak elemanlarımızın kalitesini objektif kriterlerle tespit ettiğimiz, A sınıfı

kaynakçı dediğimiz zaman neleri bilmesi lazım geldiğini, B sınıfı kaynakçı dediğimizde neleri yapabilmesi, ne kabiliyetleri olması gerektiğini Avrupa kriterleriyle tanımlamış oluyoruz. Dolayısıyla o ülkelerde de âdeta bir serbest dolaşım hakkı kazanmış olacakları bir sertifikalandırma sistemini yapıyoruz. Bu, ülkemizde ilk defa yapılıyor. Bunun gelişmesiyle inanıyorum ki Türkiye'de bundan sonra çalışmanın ve iş yapmanın şekli de bir düzene girecek, ücretler de bir kritere oturacak. Ülkemiz için hayırlı olacağına inanıyorum. Öyle tahmin ediyorum ki bundan sonra bu seçilmiş alanların dışında da alanlar teklif edilecektir. Çünkü bizim odalar olarak buna sahip çıkmamız lazım. Avrupa'daki uygulamalarında da ticaret sanayi odaları bu işin önderliğini, yükleniciliğini yapmaktadırlar. Bizim de bu projede ilk defa, Ankara Sanayi Odasına bağlı iki tane organize sanayi bölgesiyle 3 tane projeye imza atmış olmamız güzel bir şey ve bildiğim kadarıyla bizden başka, bağlı kuruluşlarla bile olsa, 3 tane proje alan kuruluş yok. İnşallah yüzümüzün akıyla çıkararak hem işimiz için hem de yanımızda çalışan insanları sertifikalandırmak ve kalitelerini, becerilerini yükseltmek için fayda sağlarız. Ayrıca, bu sınavların da belli bir bedel karşılığı olacak, bir ticari işletme gibi çalışacak. Bunun sonucunda da bu kurumdan Ankara Sanayi Odasına masraflarının ve emeğinin karşılığı bir şeylerin kalmasını ümit ediyoruz.

Değerli Meclis üyeleri, ülkemizin en önemli sorununun işsizlik olduğunu söylüyoruz. Açıklanan son verilere göre işsizlik yüzde 11,4. Bir yanda bu kadar yüksek işsizlik varken sanayici ise nitelikli eleman bulamıyor. Biz bu nedenle mesleki eğitimin işsizlikle mücadelede çok büyük önem

Ülkemizin en önemli sorununun işsizlik olduğunu, bu nedenle mesleki eğitimin işsizlikle mücadelede çok büyük önem taşıdığını hep söyledik. Oda olarak da bu konuda birçok faaliyette bulunuyoruz. Ancak, UMEM Beceri 10 programına maalesef son derece kısıtlı müracaat olmuştur.



Ekonomi yönetimi ve Merkez Bankasının cari işlemler açığını azaltmak için ekonomiyi yavaşlatma çabaları devam ediyor. Merkez Bankası, bunu kredi hacmindeki artışı frenleyerek yapmayı hedefliyor. Bu bağlamda Para Politikası Kurulu geçen hafta faizleri değiştirmeyip mevduatlara uygulanan karşılık oranlarını ortalama 4 puan arttırdı. Ancak, Merkez Bankasının munzam karşılıkların artırılmasına dayanan ve yaklaşık 3 aydır uyguladığı bu politika şimdiye kadar beklenen etkiyi doğurmamıştır.

taşıdığını hep söyledik. Çünkü ilanlar veriyoruz, gelen müracaatlara baktığımızda aradığımız standartlara uymadığını görüyoruz. Arz ve talebin çakışmaması, ülkemizin en büyük sorunu olan işsizliğin temelinde bir mesleksizliğin yattığını bize gösteriyor. Oda olarak da bu konuda birçok faaliyette bulunuyoruz. Son olarak UMEM Beceri 10'da koordinatör Oda olarak görev aldık. Geçen toplantımızda da ifade ettiğim gibi, UMEM Beceri 10 programına maalesef son derece kısıtlı bir müracaat oldu. İşletmelerimizden gelen 924 stajyer talebine karşılık 340 kişi müracaat etti. Bu 340 kişiden 104 kişi mülakata alındı. Bunların içerisinde 83 kişi açılacak kurslara uygun görüldü. Bu kurslar için, Odamız personelinden, işletmelerimizden ve okullardan Milli Eğitim Bakanlığından gelen öğretmenlerle beraber mülakat yapılıyor, uygun olanlar bu kurslara alınıyor. 83

kişiyi kursa başlandı. Biraz fire var, bunların kaç tanesinin tamamlayacağını bilemiyorum ama şu anda devam edenler gayet istekli.

Bu yetersiz başvuru sonucunda CNC torna ve işleme merkezi operatörlüğü, endüstriyel bakım, onarım ve elektrik kursuyla birlikte sadece üç alanda kurs açabildik. Yeterli müracaat olmadığı için maalesef diğer kursları açamadık ama talepler gelmeye başladı. Mesela Beypazarı'ndan talep geldi. Orada kurulmakta olan bir termik santral var. O termik santralin kaynakçı, elektrikçi, bakımcı gibi ihtiyaçları var. Bu kapsamda 6 tane okul görevlendirilmiş olmasına rağmen, kurs yönetimi olarak benim başkanlığında toplandı ve Beypazarı'ndaki okulların da bu işe dâhil edilmesine karar verildi. Beypazarı'nda da önümüzdeki günlerde kurslar açarak, kaynakçı, bakımcı, elektrikçi gibi ihtiyaçları

Cari işlemler açığını kapatmak için ekonomiyi yavaşlatmak yerine, başka çözümler üzerinde odaklanmamız, bunun için büyüme stratejisi ve sanayi politikalarının gözden geçirilmesi ve yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmamızı sağlayacak tedbirlerin alınması gerekir.

karşılama üzere 100 kişiye orada eğitim verilecek. Tabii burada açılacak kursların sayısı çok fazla ama gerekli müracaat yok denecek kadar az olduğu için bu kursları açamıyoruz.

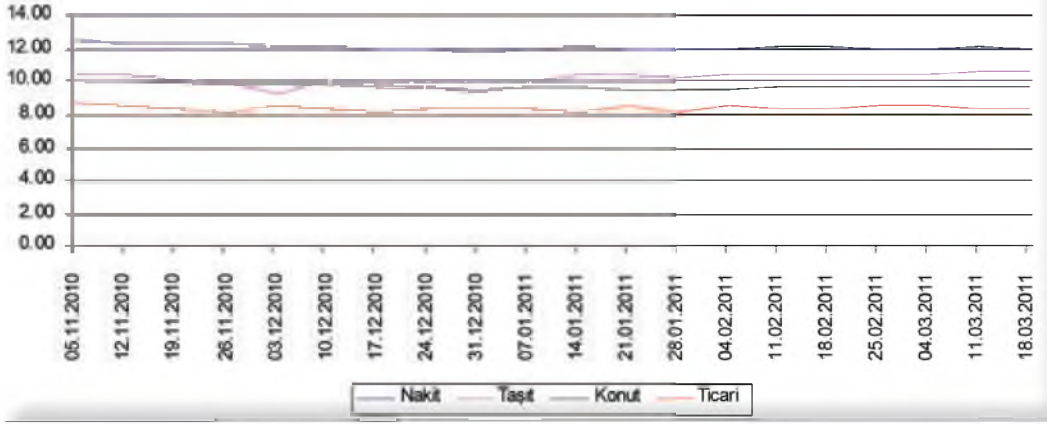
Değerli Meclis üyeleri, Ankara'da 2009 yılında 280 bin civarında işsiz vardı. 2010 yılında bu 280 binin bir bölümünün iş bulunduğunu varsaysak bile aynı yıl Ankara'nın 111 bin göç aldığına dikkat edersek işsiz sayısının çok fazla değişmediğini düşünebiliriz. Çünkü bu 111 bin kişi büyük ihtimalle Ankara'da işgücüne katılmak için geldiler. Demek ki Ankara'da 300 bin tane işsizimiz var. Peki, nerede bu işsizler? Bu kurslara katılanlar her gün 15 lira harçlık alacaklar, bir meslek sahibi olacaklar, yani bir mesleği öğrenip üste para alma imkânları var ve sonunda da başarılı olurlarsa en mütevazı şartlarda yüzde 95 olasılıkla istihdam edilecekler, sosyal güvenlikleri sağlanacak; bütün bunlara rağmen maalesef yeterli müracaat alamadık. Bu, aslında sosyal bir olay; bu, başlı başına incelenmesi gereken bir husus. Bütün bu gelişmeler bizde bir hayal kırıklığı doğursa da işgücünün niteliğini yükseltmek için çalışmalarımızı yılmadan sürdürmek mecburiyetindeyiz. 500 bin dolar ihracat kapasitesine ulaşabilmek için, daha rekabetçi ürünler, daha yüksek katma değerli ürünler üretmek için zaten bunu yapmak mecburiyetindeyiz.

Aslında Beceri 10 Projesi insanlara yalnız meslek edindirmiyor, onların istihdamını sağlamak açısından da işletmelere çeşitli avantajlar sağlıyor. Bir kere öncelikle İŞKUR aracılığıyla alımlarınızı yaparsanız, en az 10 kişi olmak şartıyla

işletmelerinizde de bu kurslar düzenlenebilir, mevzuat buna müsait. Bunun haricinde bu kursa alınanlar 6 ay süreyle okulda eğitilecekler, şu anda ilk kursiyerlerin eğitimleri 1 ayını doldurdu ve bu kursa katılan öğrencileri talep sahipleriyle karşıladıktan sonra hocalarımız işletmeleri ziyaret ederek, işletmelerin ihtiyacına göre bu öğrencileri yetiştirmeye başlayacaklar. Örneğin bir CNC operatörünü sizin işletmenizde kullanılan ve üzerindeki programa göre adapte edip yetiştirecekler ve daha faydalı olmaya çalışacaklar. Tabii işletmelerimiz açısından da 6 aylık staj süresinde İŞKUR bunlara günde 15'er lira harçlık veriyor. Daha sonra da işe başladıkları zaman 1 yıl süreyle işveren payını devlet üstleniyor, işverenlerin, işletmelerimizin de böyle bir avantajı var. Biz projemizi yetiştirebilir, bunlara mesleki yeterlilik sertifikası verirsek bu insanların artı 1 yıl daha devlet tarafından sosyal güvenlikleri, işveren payları karşılanacak.

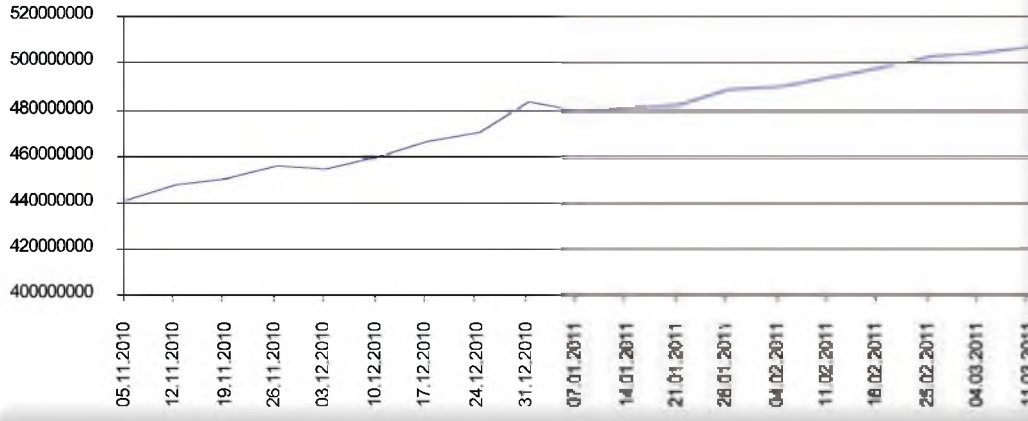
Değerli Meclis üyeleri, ekonomi yönetimi ve Merkez Bankasının cari işlemler açığını azaltmak için ekonomiyi yavaşlatma çabaları devam ediyor. Merkez Bankası, bunu kredi hacmindeki artışı frenleyerek yapmayı hedefliyor. Bu bağlamda Para Politikası Kurulu geçen hafta faizleri değiştirmeyip mevduatlara uygulanan karşılık oranlarını ortalama 4 puan arttırdı. Bu kararın piyasadan 19 milyar TL çekileceği tahmin ediliyor. Ancak, Merkez Bankasının munzam karşılıkların arttırılmasına dayanan ve yaklaşık 3 aydır uyguladığı bu politika şimdiye kadar beklenen etkiyi doğurmamıştır.

Ortalama kredi faizleri (%)



Grafikte de görüldüğü gibi bu politikanın henüz kredi faizlerinde önemli bir etkisi olmamıştır. Kredi faizleri aşağı yukarı yatay olarak seyretmektedir.

Mevduat ve Katılım Bankalarının Toplam Kredileri



Aynı gözlemi kredi hacmi için de yapabiliriz. Grafikten de görüldüğü gibi, kredi hacmindeki artış da devam etmektedir. Tüketici güveni artmaktadır, yatırım harcamalarında da hissedilir bir yavaşlama henüz olmamıştır. Ayrıca, münzam karşılıklardaki artışın cari işlemler açığını azaltacağı yönündeki beklenti de henüz gerçekleşmemiştir. Bu gelişmeler uygulanan politikanın başarı şansı konusunda iyimser olmamızı engellemektedir.

Geçen hafta münzam karşılıkların beklenmedik bir şekilde artırılması, Para Politikası Kurulunun da izlenen politikanın başarısı konusunda tatmin olmadığını göstermektedir. Geçen hafta Merkez Bankası Başkanı, ASO Gündem Toplantımızın konuguydu. Katılanlar izlemişlerdir, Merkez Bankası Başkanımız bu sefer yeterli olacağını iddia etmektedir.



Devlet Bakanımız Sayın Zafer Çağlayan'ın geçtiğimiz günlerde açıkladığı Girdi Tedarik Stratejisi, ara malı ithalatını azaltacak unsurları içermektedir. Benzer biçimde madenlerimizden daha fazla yararlanmak için maden çıkarma ve taşımada kullanılan motorinde ÖTV iadesi yapılabilir.

Değerli Meclis üyeleri, Türkiye, cari işlemler açığı vermeden büyüyemeyen bir ülkedir. Bu yapısal sorunun birçok nedeni vardır ve sadece para politikasıyla bu nedenleri ortadan kaldırmak mümkün değildir.

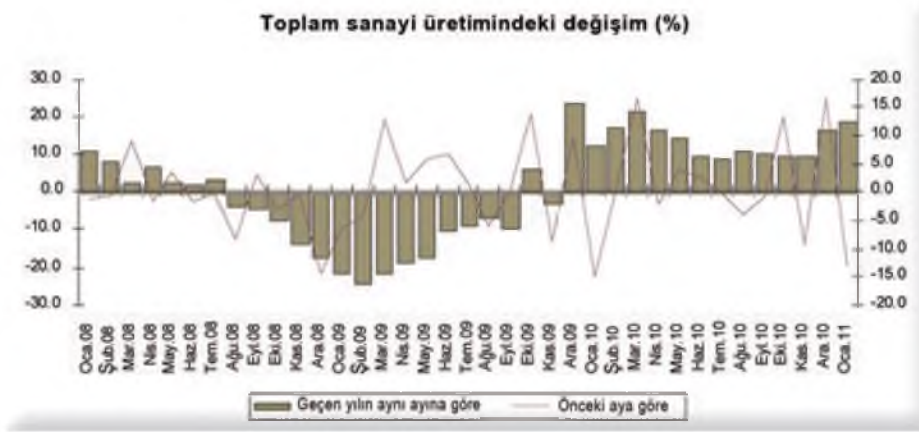
Cari işlemler açığını kapatmak için ekonomiyi yavaşlatmak yerine, başka çözümler üzerinde odaklanmamız gerekmektedir. Bunun için büyüme stratejisi ve sanayi politikalarının gözden geçirilmesi ve yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmamızı sağlayacak tedbirlerin alınması gerekir. Örneğin, Devlet Bakanımız Sayın Zafer Çağlayan'ın geçtiğimiz günlerde açıkladığı Girdi Tedarik Stratejisi, ara malı ithalatını azaltacak unsurları içermektedir. Bu toplantıların hazırlık kısmında ben de Odamızı temsilen katılarak Sanayi Konseyi Başkanı olarak bulundum. Ortada çok çarpıcı bir durum var. Türkiye 14 milyar dolarlık demir-çelik mamulü ve onun ana hammaddeleri olan cevher, hurda ve demir-çelik mamulleri ithalatı yapıyor. Dünyanın en büyük

hurda alıcısıyız, bir numarayız. İşletmelerimizin her biri ayrı ayrı dünyada toplanan hurdadan pay almak için birbirleriyle yarıştıklarından fiyatları yükseltiyorlar. Hâlbuki burada birkaç tane birlik halinde bir organizasyon yapılırsa ve bir plan dâhilinde bu piyasalara girilse, tahmin ediyorum ki dünyanın birinci büyük hurda alıcısı -demir hurdası alıcısı olarak bu piyasayı biraz daha iyi kontrol edebiliriz.

Diğer taraftan madencilerimiz şikâyet ediyorlar. Diyorlar ki, ithal cevherle rekabet edemiyoruz. Son derece haklılar. Çünkü madencilikte enerji ve mazot en büyük girdi. Orada da dünyanın en pahalı mazotuyla bu işi yaptıkları için rekabet edebilmeleri, kendilerini yenileyebilmeleri, verimliliklerini arttırabilmeleri, yani kısacası sermaye birikimi oldukça zor bir iş. Hâlbuki cari açıktan bu kadar şikâyet ederken, örneğin demir-çelik cevheri üreticilerinin kullanmış oldukları motorinin ÖTV'si ürettikleri cevhere göre belli bir oranda kendilerine iade edilse, eminim ki hem kaynaklarımızı daha

iyi kullanmış hem de cari açığa ciddi bir tasarruf sağlamış oluruz. Aynı şekilde düşük kalori kömürlerimiz var. Yarın bir gün Kyoto Protokolü gereği belki ilgili santrallerin yapılmasına müsaade edilmeyecek. Bu kaynaklarımızı, yer altı zenginliklerimizi bir an evvel devreye sokarak enerjiye bağımlılığımızı azaltmalıyız. Aslında Türkiye’de şu ana kadar yürütülen para politikası nedeniyle yapılabilir olmaktan çıkmış olan işleri tekrar yapılabilir hale getirmek, o sektörleri desteklemek, oradaki yatırımların önünü açacak tedbirler almak, teşvikleri koymakla cari açığımızı belki

azaltabiliriz. Daha yüksek katma değerli üretim yapmanın çarelerini arayarak o sektörleri desteklemek suretiyle bunu azaltabiliriz. Ülke olarak büyüyoruz, genç bir nüfusumuz var, bu insanların hepsine iş bulmak mecburiyetindeyiz ve bölgemiz zor bir coğrafya. Bu coğrafyada sözümüzün geçmesi için ekonomik yönden güçlü olmamız lazım. Ekonomiye soğutmak yerine diğer yönde alınacak tedbirlerle bu cari açık sorununun çözülmesi daha mantıklı olur. Bugüne kadar çok vakit kaybettik. Önümüzdeki dönemde inşallah hep beraber bunları daha iyi değerlendiririz.



Değerli Meclis üyeleri, Ocak ayında sanayi üretimi bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 18,9 arttı. Sanayinin alt sektörlerinde üretim, madencilikte yüzde 11,9; imalat sanayinde 20,5 ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımında yüzde 12 arttı. Takvim etkisinden arındırılmış endeks Ocak ayında bir önceki yılın aynı ayına

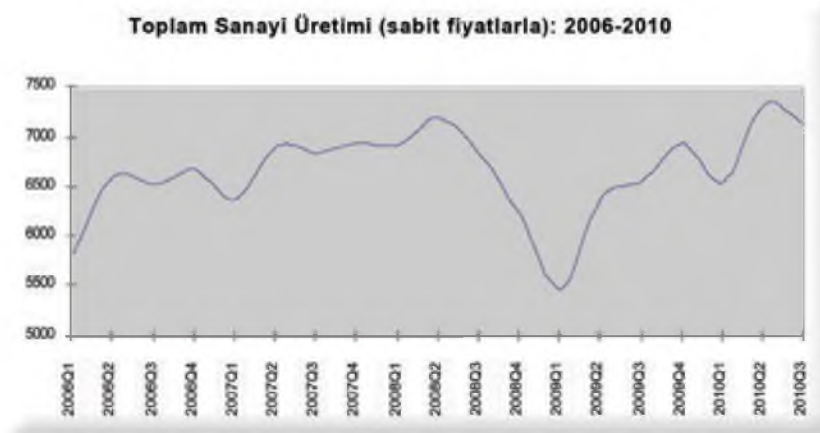
göre yüzde 18,8 artarken, mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış endeks ise bir önceki aya göre binde 5 artış gösterdi. Bu artışlar bizi memnun etmektedir ancak büyük resme baktığımızda sanayimizin son 5 yıl iyi bir performans sergilemediği görülecektir.

Ekonomiyi yönetenlerin, yalnız finans sektörünün sağlam olmasının yeterli olmayacağını, asıl saygınlığın üretimden geçtiğini ve ülkenin üretim kapasitesinin ve neler ürettiğinin bu saygınlıkta son derece önemli olduğunu bilmelerini, idrak etmelerini diliyorum.

Sizlere iki grafik sunacağım. İlk grafikte toplam sanayi üretim endeksi görülmektedir. Mart 2006'da endeksin değeri 111 idi. Endeksin değeri Eylül 2010'da ise 114 oldu. 2006 yılından bu yana endeksin ortalama değeri 111,4; kriz yılı olan 2009'u dışarıda bırakırsak bu ortalamayı 113,5 olarak buluruz. Özet olarak son birkaç ay dışında sanayi üretiminin 2006 başlarından bu yana önemli bir artış göstermediğini söyleyebiliriz.



İkinci grafik, sanayide üretilen katma değeri göstermektedir. Burada da sanayide sağlanan katma değerde 2006-2010 yılları arasında önemli bir artış olmadığı görülmektedir.



Özetle, son 5 yıldır sanayimiz, sanayicilerin bütün çabalarına ve verimlilik artışlarına rağmen yerinde saymıştır. Bütün ekonomi politikalarında öncelik finans sektörüne verilirken sanayimizin üvey evlat görme muamelesi bu sonucu doğurmuştur. Biz yıllarca değerli TL'nin kanser gibi sanayimizi içten içe yıprattığını ve cari işlemler açığını artırdığını söyledik. Geldiğimiz nokta, bu uyarılarımızda ne kadar haklı olduğumuzu göstermektedir. Bu konuda başta ekonomi yönetimi olmak üzere herkesin düşünmesi ve çözümler üretmesi gerekmektedir. Bu sonuç, Abant'ta yapmış olduğumuz meslek komiteleri ortak toplantısında da çıkmıştı. O günkü misafirlerimiz Mahfi Bey ve Taner Bey de bu konuyu televizyon programlarında, köşe yazılarında sürekli dile getirdiler. Üretimlerimizin, yani cirolarımızın

içerisinde birçok sektör için ithal ürünlerin payı artmıştır. Birçok sektörde ciromuzun büyük bir kısmını Çin'den ithal edilen mallarla yapıyoruz. Bu, ülkemiz adına tekrar düşünülmesi, değerlendirilmesi gereken bir konudur. Ekonomiye yönetenlerin, yalnız finans sektörünün sağlam olmasının yeterli olmayacağını, aslında dünyanın zengin birçok ülkesinin dünya siyasetinde ne kadar etkili olduğunu gözden geçirmeleri gerektiğini, asıl saygınlığın üretimden geçtiğini ve ülkenin üretim kapasitesinin ve neler ürettiğinin bu saygınlıkta son derece önemli olduğunu bilmelerini, idrak etmelerini diliyorum.

Bu duygu ve düşüncelerle hepimizi saygıyla selamlıyorum, sağ olun var olun.



Ankara'nın mobilya konusunda eski önemine kavuşmasını hedefliyoruz

ZEYNEP KÜRKLÜ

ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ MECLİS ÜYESİ

Ocak ayında Orman ve Mobilya Komitesi olarak İnegöl'e yaptığımız ziyarette, Ankara ve İnegöl'ün mobilya konusunda karşılaştırmasını ve bundan sonra ne yapabileceğimizi konuşmuştuk. Bizi görevlendirip gönderdiği için de Nurettin Başkanımıza ayrıca teşekkürlerimi sunuyorum. İnegöl, mobilya konusunda son 10 yılda çok büyük aşamalar kaydetti. Buradaki amacımız ve hedefimiz, İnegöl mobilya sektörünün nasıl yapıldığı, hangi aşamalardan geçip bu noktaya geldiği idi. Oradaki komitelerle ortak toplantı yaptık, görüş alışverişinde bulunduk ve bu toplantılarımızı devam ettirmeyi hedefledik.

Bildiğiniz gibi İnegöl, Türkiye'nin ilk ilçe organize sanayi bölgesi ve hatta bir ikinci organize sanayi bölgesi kuruyorlar, o da mobilya ihtisas organize sanayi bölgesi. Tabii bu yaptıkları büyük bir değişiklik, bizler için büyük bir özellikti. Her şeyi kendileri yapıyorlar. Çevreye son derece sahip çıkıyorlar. Atık sularını kendileri temizliyorlar, bacadan çıkan gazların temizliğini kendi imkânlarıyla yapıyorlar. Hatta kendi kurdukları bir arıtma tesisi var. Burada çamuru kurutup daha sonra çimento fabrikalarına yakıt olarak da veriyorlar. Bunun nedenlerini, nasıl böyle bir aşamaya geldiklerini sorduğumuzda da İnegöl'de 130-140 yıldır mobilya üretimi yapıldığını, sandalyecilikten başladığını, her ailede en az 2 mobilyacının olduğunu, bunların sürekli yurt dışına gittiklerini, her uçakta mutlaka 2 İnegöllünün olduğunu, her İnegöllünün çantasında mutlaka 2 katalogunun bulunduğunu söylediler. Fakat oradaki üretim daha ziyade ev mobilyasına, modüler mobilyaya yönelik. Yani montaj gerektiren, satış sonrası işlemi olan herhangi bir mobilya üretmiyorlar. Sadece kapıdan satıp işi bitiriyorlar. Dolayısıyla ofis ve mutfak mobilyasına hiç yönelmemişler.

Orada hammaddeciler de yoğunlukla yer aldığı için hammaddeye ulaşma imkânları da çok rahattı. Ve belki büyük bir avantajları, belki de dezavantajları orada askeriye yok, TOKİ yok, kamu kurumu yok. Bursa'nın baskısı altındalar ve dolayısıyla kendilerini dışarıya yöneltmişlerdi. Küçük 4-5 katlı binalardan daha yaygın olan büyük sanayi üretim tesislerine geçmişler. Bize şöyle dediler: Gerçi giden ekibimizin de yaş ortalaması biraz yüksekti, ben de buna katkıda bulunuyorum. "Biz genciz, siz yaşlısınız. Bizde çok büyük heves, dinamizm, sinerji var. Biz daha büyük şeyler başaracağız." dediler. Türkiye mobilya ihracatının yüzde 15'ini, ev mobilyasının da Türkiye'deki üretiminin yüzde 35'ini İnegöl yapıyor. Ancak bununla da yetinmiyor İnegöllüler. Türkiye mobilya üretiminin yüzde 50'sine talip olduklarını söylüyorlar. Biz, kendilerini bu gayretli çalışmaları için kutladık, kendilerine teşekkür ettik. İçerindeki dinamizmi, yarattıkları sinerji bizleri çok mutlu etti ama biraz da kısılandırdı açıkçası. Siteler'in de böyle bir konuma gelmesini arzu ediyorduk. Gerçi Siteler'de olup da sonra oradan çıkan çok büyük sanayiciler, mobilyacılar var. Onlar Organize Sanayide, Akyurt'ta, Kazan gibi bölgelerde büyük fabrikalarda üretim yapıyorlar. Ama mobilya üretiminin Siteler gibi ortaklaşa yapılan bir yerde gelişmesini de hedefimiz içine koyduk. Mayıs ayında İnegöl Mobilya ve Orman Komitelerini Ankara'ya davet etme kararı aldık. Daha sonra küçük bir komisyon kurup daha detaylı çalışmalar yapmayı, Ankara'nın da mobilya konusunda yine eski önemini, eski yerini almasını hedefliyoruz.



Yatırımlar Türkiye’de teşvik edilmelidir

SÖZER ÖZEL

MADENCİLİK SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Dış Ticaret Müsteşarlığımız tarafından başlatılan girdi tedarik strateji projesi, yurt içinden hammadde ve yarı mamullerin karşılanması ve cari açığın düşürülmesine yönelik çok faydalı bir proje. Ancak burada amaca ters düşen bazı çelişkiler gördüğümüz için mümkün olursa biz bu konuyu Sayın Bakanımızla görüşmek istiyoruz.

Teşvikler stratejiye göre belirlenecek deniyor ve demir çelik sanayi, otomotiv ve makine sektörleri ve ondan sonra da kimya, tekstil, tarım, gıda olarak sıralama yapılıyor. Şahsi kanaatime göre tam tersten başlanmış. Eğer siz bu ülkede hammadde tedariki ve yarı mamul arzını teşvik etmek ve daha fazlaya çıkarmak istiyorsanız, önce bu sektörlerden bir incelemeye başlamanız lazım. Çünkü bu açığı kapatacak olan, hammadde ve yarı mamul sağlayan sektörlerdir. Onun için burada öncelikli olarak madencilik sektörünün ondan sonra da imalat sanayinin ele alınması gerektiği kanaatindeyim.

Sayın Başkanımız da söyledi, demir çelik sektörünün baştan itibaren çarpık yapısından dolayı çok büyük hurda ithalatımız var. Bunun yanı sıra hem elektriğimiz pahalı hem girdisi olan hammaddemiz, yani hurda yok. Bunların da

hepsini ya pahalı satın alıyoruz veya ithal ediyoruz ve bu sektörü ayakta tutmaya çalışıyoruz.

Diğer taraftan Sayın Bakanımız Türkiye’de bu açıklardan bahsettikten sonra; “Türkiye’de üretimi bulunmayan ya da kıt olan girdilerin yıllık toplam ithalatı 4 milyar dolar seviyesindedir.” diyor ve Türk şirketlerinin yurt dışında bu madenlere yaptıkları yatırımları destekleyebileceklerini söylüyor. Şimdi biz Türkiye’de madenlerimize destek isterken tam tersine köstek görüyoruz. Bütün maliyetlerimiz artmıştır. İzinler öyle yerlere gelmiştir ki, Avrupa’da dahi istenmeyen birçok şey bizden isteniyor ve madencilik giderek zorlaşarak yapılması imkânsız hale geliyor, yani bir yerde Türk madencisinin önü kesiliyor.

Eğer siz dünya standartlarında bir üretim düşünüyor ve bu hammaddeyi temin etmek istiyorsanız bu yatırımların Türkiye’de teşvik edilmesi lazım. Bekleyen projeler var. Bırakın maliyeti, mazotu bunlara düzgün fiyat verildiği takdirde, yani dünya standartları diye bastırılmadığı zaman, bu yatırımlar Türkiye’de çok rahat yapılır ve yapılacaktır da. Onun için gerekli kişilere ve gerekli yerlere bu mesajları vermemiz gerektiğini düşünüyorum.

Sanayi strateji ve eylem planı ile ilgili belirsizlikler netleşmelidir

MEHMET YALÇINDERE

PLASTİK VE PLASTİK ÜRÜNLERİ SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından düzenlenen makine ve otomotiv sektörüne etkileri açısından plastik ve kauçuk konulu çalışmaya katıldım. Bilindiği gibi Sayın Bakanımız



Zafer Çağlayan döneminde sanayi envanteri çalışması yapıldı ancak bitirilemeden Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından sanayi strateji ve eylem planı açıklandı. Şimdi

bunun devamında ise Dış Ticaret Müsteşarlığımız tarafından girdi tedarik stratejisi oluşturuluyor.

Yeniden yapılandırılan TOBB Sektör Meclisinde, 57 tane sektör meclisi oluştu. Ben de TOBB'un Türkiye Kimya Sektör Meclisi toplantısına katıldım. Orada da ilginçtir yine bir eylem planı konuşuluyor. Dolayısıyla Sanayi Bakanlığımı-

zın geçmişte açıklamış olduğu bir sanayi strateji ve eylem planı var. Bunun sonrasında bu çalışmalarını anlamakta ve kavramakta zorlandım ve bilgi kirliliğinin hâlâ her aşamada devam ettiğine maalesef bir kere daha tanık oldum. Konu ile ilgili bilgisi olan arkadaşlarımız, Meclis Başkanımız da dâhil bizleri aydınlatabilirlerse konu aklımızda daha da netleşecektir.

KOBİ'lerin desteklenmesi gerekiyor

TANER ÖZGEN

GENEL AMAÇLI MAKİNA VE YEDEK PARÇA SANAYİİ
MESLEK KOMİTESİ BAŞKANI



Sektörümüze baktığınızda öncelikli olarak verimlilik sorunu var. Verimlilik sorunu, sizlerin de bildiği üzere özellikle ölçek sorunundan kaynaklanıyor. Yani ölçekleri belli bir seviyenin üstüne getiremediğiniz yerde verimlilikle ilgili birçok sıkıntının olacağı aşikârdır. Düşük kârlılıkla ilgili çok ciddi sorunlarımız var. Özellikle yüksek maliyetlerle ilgili sorunlarımız hâlâ devam ediyor. Ölçek sorunu olan bir yerin zaten yüksek maliyetle ilgili sorununun olmaması düşünülemezdi. Nitelikli insan gücü: Sayın Başkanım, siz ne kadar girişimlerde bulunsanız da yangın hâlâ inanılmaz bir şekilde devam ediyor. Yangının bir nedeni de -şahsi fikrim olarak söylüyorum- bu belediyeler ve yardımlar. Allah razı olsun, ne kadar güzel, harika, yardıma ihtiyacı olan bir insana birilerinin yardım etmesinden daha doğal bir şey yok. Ama öbür taraftan dönüp baktığınızda birileri de oturuyor. Yani nitelsiz, normal düz eleman istiyorsunuz onu bile bulamıyorsanız, bir taraftan da bu kadar işsiz varsa bu yardımların bir yönden bize biraz zarar var gibi görünüyor. Diğer yandan da dünyanın hiçbir yerinde irticayla mücadeleyi, sanayiyi mücadele haline getirmemiş bir durum var. Alan katsayı gibi bir uygulama getirmişler, o alan katsayısıyla ilgili de zamanında sanat okullarını yani bizim insan kaynaklarımızın döndüğü yerleri inanılmaz bir şekilde niteliksizleştirmişler. Mütthiş bir sıkıntı yaratmışlar. Orada da insan kaynağımıza, yani sanayicinin sırtına bir hançer vurulmuş, devam ediyor. Tüm bunları yan yana koyduğunuzda ortaya çıkan tablo, hepimizin ortak sorunu: nitelikli eleman sorunu. Bir de üstüne nitelsiz eleman sorunu eklendi.

Katma değeri düşük ürünler, en ciddi sorunlarımızdan bir diğeri. Maliye Bakanı "Katma değeri yüksek ürünler üretin." diyor. Biz yer değişelim, buyurun bu yüksek enerji maliyetleriyle, bu işçiliklerle siz üretin. İnovasyon ve benzeri merkezler kuralım; bunlar popülist laflar, çok güzel de Allah aşkına ne yapılmış bugüne kadar? Evet, yaratıcı yeni fikirler bulalım, ürünlerimizi, metotlarımızı geliştirelim tamam da bunu 1 ile 10 arasında işçi çalıştıran firma mı yapacak? Yoksa bu firmanın da dâhil olmasıyla güçlenen güçlü yapılar mı yapacak? Bu anlamda siz değerli Meclis üyelerine, Yönetim Kurulu Başkanımıza, Meclis Başkanımıza görevler düştüğünü düşünüyorum.

Diğer taraftan özellikle büyük firmalardan ve kamu firmalarından alacaklarla ilgili KOBİ'lerin birtakım sıkıntıları var. Örneğin; Türk Traktör Fabrikasıyla ilgili dün duyduğum bir şey vardı, "Euro fatura" olarak kesilir. Bunun için kuru sabitleyeceksiniz veya 2100'den sabitleyeceksiniz, şurayı buradan sabitleyeceksiniz... Zaten kârlarımız düşmüş, buna ilaveten firmalarımızı büyük firmaların sadece ama sadece direktifleriyle yönetmeye kalkarsak bu firmalar nasıl gelişecek? Bu konularda da birtakım soru işaretleri var.

Bizler öncelik sıralamalarının etkili bir şekilde yapılmasını umut ediyor ve Ankara sanayicisinin sorunlarını Ankara Sanayi Odası'nın kendi kaynaklarını kullanarak çözeceğine olan inancımızı devam ettirmek istiyoruz.

ASO MECLİSİ



**Ankara Sanayi Odası
Meclis Toplantısı**

27 Nisan 2011

Aşırı değerli TL yüksek cari işlemler açığının doğurduğu kırılganlığa ve sanayimizin dış rekabet altında ezilmesine yol açmaktadır



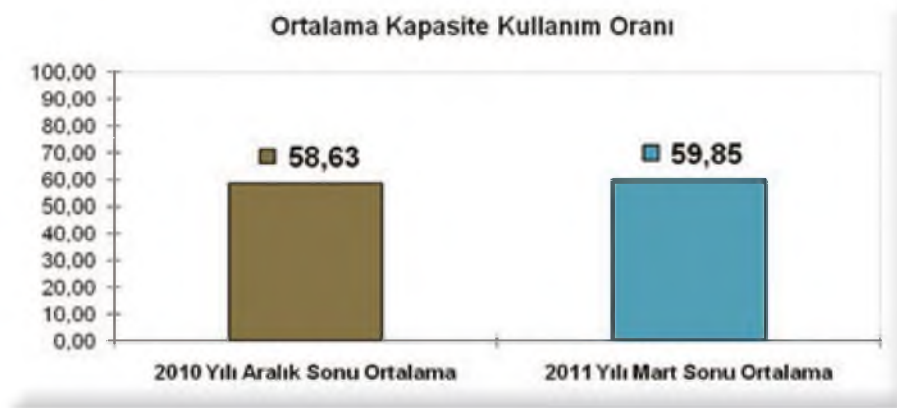
NURETTİN ÖZDEBİR
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

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

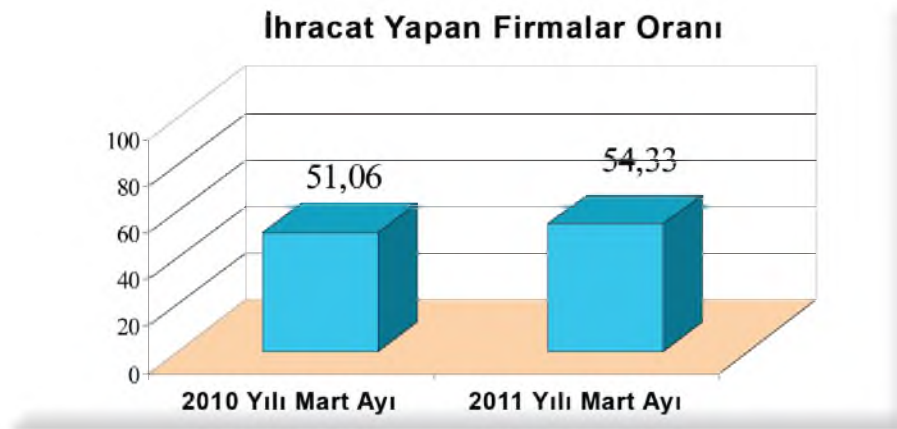
Değerli Meclis üyeleri, konuşmama Mart ayı sonunda üyelerimiz arasında gerçekleştirdiğimiz anket sonuçlarını değerlendirerek başlamak istiyorum. 2010 yılı Aralık sonuna göre bu yılın Mart sonunda ankete cevap veren firmalardan üretimde iç ve dış satışlarda artış belirtenlerin oranı gerilerken, yeni siparişlerde ve istihdamda artış belirtenlerin oranı ilerlemektedir. Bu sonuçlar Ankaralı sanayicinin hâlâ tedbiri elden bırakmadığını, stoğa çalışmak yerine üretim planlarını biriken siparişlere göre yapmakta

olduğunu göstermektedir. Stoklarda artış belirtenlerin oranlarındaki düşüş de bu tespiti desteklemektedir. Aynı tespiti 2010 yılı Aralık sonuna göre bu yılın Mart sonunda artış belirtenlerle azalış belirtenler arasındaki farklar da desteklemektedir. Ücretlerde ve ürün fiyatlarında artış belirtenlerle, azalış belirtenler arasındaki farkın açılıyor olması; Ankara sanayinde maliyet yönlü bir baskının oluştuğuna işaret etmektedir. Bunu TEFE ile TÜFE arasında açılan makastan da görmekteyiz. Bu durum, sanayicimizin zaten çok dar olan kâr marjını daha da düşürmektedir. Yılın geri kalan dönemine ilişkin beklentilerde Aralık sonuna göre hafif bir bozulma olmakla birlikte sanayici her şeye rağmen iyimserliğini korumaktadır.

Mart ayı sonunda yaptığımız anket sonuçları Ankaralı sanayicinin hâlâ tedbiri elden bırakmadığını göstermektedir. Beklentilerde hafif bir bozulma olmakla birlikte sanayici her şeye rağmen iyimserliğini korumaktadır.



Ankete cevap veren firmaların ortalama kapasite kullanım oranları da 2010 yılı Aralık sonuna göre Mart sonunda yaklaşık 1 puanlık artışla yüzde 60 olmuştur. Kapasite kullanım oranında geçen yılın Mart ayına göre artış ise 3,5 puan olmuş, kapasite kullanım oranı yüzde 56,5'ten yüzde 60'a yükselmiştir.



Geçen yılın Mart ayı sonuna göre ihracat yapan firmaların oranında bir artış görülmektedir. Geçen yılın Mart sonunda ihracat yapan firmaların oranı yüzde 51 iken, bu oran Mart sonunda yüzde 54'ü aşmıştır.

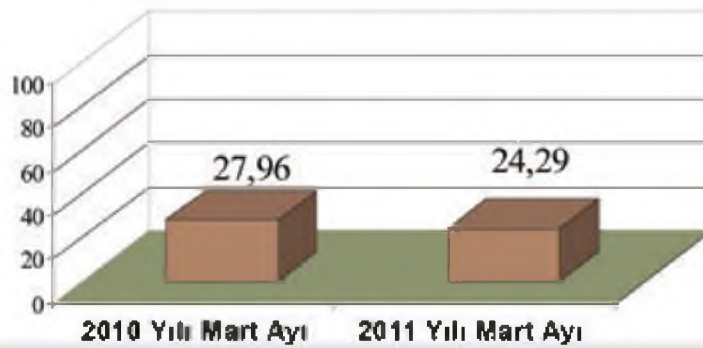
Ankete cevap veren firmaların ihracatının toplam ciro içinde Aralık sonunda yüzde 24,5 olan payı, Mart sonunda yüzde 28'e yükselmiştir.

Cari işlemler açığının giderek yükselmesi sürdürülebilir bir durum değildir. Cari işlemler açığını sadece para politikası araçlarıyla kontrol altına almak mümkün değildir. Bu nedenle Merkez Bankasının politikaları, maliye politikaları ve alınacak yapısal tedbirlerle desteklenmelidir.



Merkez Bankasının uzunca bir süre devam ettirdiği değerli TL politikası sonucunda, daha önceleri ülkemizde yapılabilen işler yapılamaz olmuş, sanayici rekabet gücünü koruyabilmek için ara malı ithalatına yönelmiştir. Artan ara malı ithalatı cari işlemler açığının da artmasında etkili olmuştur. Girdi tedarik stratejisi gibi girdi maliyetlerimizi düşürerek ihracatta rekabet gücümüzü arttıracak tedbirler alınmalıdır. Bu ve benzeri tedbirlerle hem ara malı üretiminde kaybettiğimiz mevzileri yeniden kazanacak hem de ihracatta ara malı ithalatına olan bağımlılığımız azalacaktır.

Ihracatın Toplam Ciro İçindeki Payı



Ancak ihracatın toplam ciro içindeki payı 2010 yılı Mart sonunda yüzde 28 iken, bu yılın Mart sonunda yüzde 24'e gerilemiştir. Bu gerileme, üyelerimizin iç pazarda daha yüksek bir büyüme sergilediğini, yani dış pazarda da bir sıkıntı olduğunu göstermektedir.



Değerli Meclis üyeleri; Şubat ayında sanayi üretim endeksi bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 13,9 artmıştır. Şubat 2010'da toplam sanayi üretiminin yüzde 17,6 arttığı düşünülürse bu büyümenin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Takvim etkisinden arındırılmış endeks yüzde 14 artış, mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış endeks ise bir önceki aya göre yüzde 1,7 azalış göstermiştir.

Diğer yandan sanayi ciro endeksi Şubat ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 29,7; bir önceki aya göre ise yüzde 3,5 artmıştır.

Sanayi sipariş endeksi de Şubat ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 32,4; bir önceki aya göre ise yüzde 6 artmıştır. Şubat ayında en yüksek artış sermaye malı imalatında görülmüştür. Sanayi ciro ve sipariş endekslerindeki gelişmeler, sanayi üretimindeki artışın Mart ayında da devam ettiğini göstermektedir.

Ekonomi 2010 yılında yüzde 8,9 büyümüştür. Bu büyüme sevindiricidir. Ancak bu büyüme, çok yüksek bir cari işlemler açığıyla sağlanmıştır. 2010 yılında cari işlemler açığı 48,5 milyar doları aşmıştır. Bu açığın önemli bir bölümü sıcak para deneni kısa vadeli sermaye girişiyle kapatılmıştır.

Ocak ayında ithalat yüzde 44 artarak 17 milyar dolar, Şubat ayında yüzde 49 artarak 17,5 milyar dolar oldu. Böyle giderse, bu yıl cari işlemler açığı 60 milyar doları da aşacaktır. Bu durum sürdürülebilir değildir. Bunu gören Merkez Bankası, bir yandan cari işlemler açığını kontrol altına almak, diğer yandan da iç talep artışını yavaşlatmak için mevduatlara uygulanan karşılık oranlarını arttırmaktadır. Bu artışlarla kredi hacmindeki artış hızını yavaşlatmak istemektedir. Tabii bu, tüketici kredilerindeki artışta gözüküyor, yoksa bizlerin kullanmış olduğu kredilerde tehlikeli bir durum gözüküyor. Bu politika henüz istenen sonuçları doğurmamıştır ancak, kesin konuşmak için bir süre daha beklemek gerekmektedir. Cari işlemler açığını sadece para politikası araçlarıyla kontrol altına almak mümkün değildir. Amerika'nın dünyaya sürdüğü dolarları geri çekmek gibi bir niyeti henüz yoktur. Belki bugün böyle bir niyeti yok, Ben Bernanke açıklayacak ama 13,5 trilyon dolar borcu olan bir ülkenin bunu çok kısa bir sürede toparlayabilmesi de pek kolay gözüküyor. Bu, dünyadaki para bolluğu devam edecek demektir. Bu nedenle Merkez Bankasının politikaları, maliye politikaları ve alınacak yapısal tedbirlerle desteklenmelidir. Aksi takdirde, yüksek cari işlemler açığının doğurduğu kırılganlık devam edecek, sanayimiz de dış rekabet altında ezilecektir.

Bir yandan Türk ekonomisini 2023 yılında dünyanın 10 büyük ekonomisi arasına sokacağız derken, diğer yandan yüksek cari işlemler açığı nedeniyle ekonomiyi yavaşlatmak çelişkili bir durum ortaya koymaktadır. Türkiye hem işsizliği düşürmek hem de gelişmiş ülkelerin düzeyine ulaşmak için hızlı büyümek zorundadır. Partilerin seçim beyannamelerinde yer alan 2023 hedeflerine ulaşmak için her yıl yüzde 7 büyümek zorundayız. Ancak bunu yüksek cari işlemler açıkları vererek gerçekleştiremeyiz. Bunun için üretimde yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmak, yerli katma değer oranını yükseltmek zorundayız. Merkez Bankasının uzunca bir süre devam ettirdiği değerli TL politikası sonucunda, daha önceleri ülkemizde yapılabilen işler yapılamaz olmuş, sanayici rekabet gücünü koruyabilmek için ara malı ithalatına yönelmiştir. Artan ara malı ithalatı cari işlemler açığının da artmasında etkili olmuştur. Girdi tedarik stratejisi gibi girdi

maliyetlerimizi düşürerek ihracatta rekabet gücümüzü arttıracak tedbirler alınmalıdır. Demir çelik gibi kapasite darlığı nedeniyle artan ara malı ithalatı kapasite arttırımıyla düşürülmelidir. Madencilik sektörüne maliyet düşürücü destekler sağlayarak, yerli cevherlerimizin kullanılması sağlanmalı ve teşvik edilmelidir. Bu ve benzeri tedbirlerle hem ara malı üretiminde kaybettiğimiz mevzileri yeniden kazanacak hem de ihracatta ara malı ithalatına olan bağımlılığımız azalacaktır.

Değerli Meclis üyeleri, gümrük politikalarımızın da gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bazı tekstil ürünlerinin ithalatına ek vergi uygulamasına gidilmesi doğru bir adımdır. Yerli katkı oranı yüksek olan ancak, değerli TL nedeniyle rekabet gücü iyice aşınan makine imalatı, mobilya gibi başka sektörlerde de benzer tedbirlerin alınmasının yararlı olacağını düşünüyoruz. Üçüncü ülkelerden Gümrük Birliği'nin serbest dolaşımına giren ve yerli üreticilerimiz

Gümrük politikalarımızın gözden geçirilmesi gerekmektedir. Üçüncü ülkelerden Gümrük Birliği'nin serbest dolaşımına giren ve yerli üreticilerimiz için haksız rekabete yol açan mallara uygulanan gümrük vergisi yükseltilmelidir.

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 belirlenerek yükseltilmelidir. Hatta Gümrük Birliği, AB'nin üçüncü ülkelerle yaptığı serbest ticaret anlaşmaları da dâhil olmak üzere gözden geçirilmelidir.

Değerli Meclis üyeleri; konuşmama küresel ekonomideki bazı risklerden bahsederek son vermek istiyorum. Yunanistan'ın 18 Nisan'da gerçekleştirdiği borçlanmada 2 yıllık tahvillerin faizi yüzde 20'nin üzerine çıkmıştır. Yunanistan'a, "Euro üzerinden yüzde 20'nin üzerinde bir faiz ödersen para veririz." demişler. Bu durum, Yunanistan'ın artık piyasalardan borçlanamayacağı anlamına gelmektedir.

Yunanistan'ın borçlarının yeniden yapılandırılması kaçınılmazdır. Borçlar yeniden yapılandırılırken eğer bir kısmı silinirse, AB'de bir bankacılık krizinin çıkma olasılığı artacaktır. Özellikle Fransız bankalarının ve Alman bankalarının Yunanistan'da ciddi riskleri var. Ayrıca, başta Fransa, Finlandiya ve İsveç olmak üzere AB'de ırkçı partilerin güç kazanması da Avrupa Birliği'nin borç sorunu yaşayan ülkelere yardım etmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle önümüzdeki günlerde Avrupa Birliğindeki borç krizinin derinleşme riski göz önünde tutulmalıdır. Finansal piyasalarda yaşanacak bir kaos, ciddi miktarda kur riski taşıyan reel sektör için de ciddi bir tehlike oluşturabilir.

Bu duygu ve düşüncelerle sözlerime son veriyor, hepimizi saygıyla selamlıyorum.



Teminat mektubu iadesinde yaşadığımız sorunları aşmak istiyoruz

YUNUS ERTEKİN

DİÇER İMALATLAR ve BİLGİSAYAR YAZILIMLARI SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Odamızın vermiş olduğu destekle bizler Sosyal Sigortalar Kurumunun teftiş kısmını aştık ve birkaç yıl beklediğimiz konuları bölge müdürlükleri ile birkaç günde halleder duruma geldik. Öncelikle bunun için Odamıza ve bu Meclise teşekkür ediyorum. Ancak sonrasını bir türlü aşamadık. Söylediğim gibi istediğimiz evrakı birkaç günde alıyoruz ancak o evrakı kuruma götürdüğümüz zaman teminatımızı geri alamıyoruz. "2 yıl garanti süren var." diyor. "2 yıl garanti sürem var da Sanayi ve Ticaret Bakanlığının vermiş olduğu garanti belgesi var elimde." diyorsun. "Onu ben anlamam, teminatın 2 yıl duracak." diyor. Bizler müteahhit değiliz, fabrikada çeşitli üretimler yapan müesseseleriz. Sanayi Bakanlığımızın bizlere verdiği garanti belgesinin bir kıymeti yok, bunu nasıl kıymetli

evrak haline getiririz, takdirlerinize sunuyorum.

Birkaç arkadaşımın bana iletmiş olduğu bir şikâyeti de dile getirmek istiyorum. Bu arkadaşlarımızın, "Biz ihaleye giriyoruz ancak ihaledeki bazı eksikliklerden dolayı daha sonra 1 yıl, 2 yıl ihale yasaklı oluyoruz. Mahkemeye veriyoruz, 3 ayda haklılığımız ortaya çıkıyor, mahkemeyi kazanıyoruz ama yasaklılığımız kalkmıyor ve o 1-2 yıl içinde biz batıp gidiyoruz. Buna neden el atmıyorsunuz?" diye serzenişleri var.

Bir de yıllardır hep dile getiriliyor. Yaptığımız ürünün bazı üniversitelerden, belediyelerden özellikle 7-8 aydan önce bedelini alma imkânımız yok. Bu da bizi sıkıyor ve üzüyor. Takdiri sizlere bırakıyor, hepimize saygılar sunuyorum.

Denetimler mağduriyet yaratmamalı

EMİN UĞUR YAVUZ

DÖKÜM SANAYİİ MECLİS ÜYESİ

Çoğunuzun bildiği gibi, Ankara'da dökümcü meslektaşlarımızın yoğun olarak konumlandığı Sincan ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi bitişğinde Dökümcüler Sitesi bulunmaktadır. Yaklaşık 3 ay önce Ostim ve İvedik Organize Sanayi Bölgelerinde aynı gün peş peşe meydana gelen patlamalar ve maalesef meydana gelen müessir olay neticesinde yüksek can kayıpları oldu. Bu olayları takiben Ankara Büyükşehir Belediyesinden Dökümcüler Sitemizde yoğun denetimler başlatılmış ve esnafımız mağdur edilmeye başlanmıştır. Konuyla ilgili Nurettin Başkanımızla yaptığımız görüşmeler sonucu Büyükşehir Belediye Başkanıyla görüşme imkânı da sağladı. Burada Sayın Başkanımıza da huzurlarınızda bir kere daha teşekkür etmek istiyoruz. Kendileri lütfedip görüşmeye bizzat geldiler. Bu görüşme sonucu denetimlerde yaklaşımlar daha esnek bir



şekle bürünmüş olmasına karşın, çok ciddi problemler devam etmektedir. Esnafımızın mağduriyetinin devam ettiğini gözlemlemekteyiz.

Değerli Meclis üyeleri, döküm sanayi, istihdamı ve katma değeri yüksek bir sanayi dalıdır ve bütün sanayimizin olmazsa olmazıdır. Dökümcü esnafı da mevcut durumdan memnun değildir. Bildiğiniz gibi Temelli Kuyulu Yurt mevkinde Dökümcüler İhtisas OSB'nin kuruluş işlemleri tamamlanmış ve ülkemizin 267 nolu OSB'si olma hakkını elde etmiştir. Bazı esnaf arkadaşlarımız ise, yeni bir dökümcüler sitesi kurmak için yer arayışı içerisinde. Bu çalışmalar tamamlanana kadar kontrollerin esnetilerek yapılması hususunun yetkililere arzını saygıdeğer Yönetim Kurulumuzdan istirham ediyoruz.

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

DOSYA

Yetenek Yönetimi

PROF. DR. SEÇKİN POLAT

İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü

Giriş

“Yetenek” günümüzde insan kaynakları yönetimi bilim alanında ve iş dünyasında sıkça kullanılan bir kavramdır. Günlük yaşamda bu sözcükle birçok yerde karşılaşılmaktadır. İş ilanlarında, gazetelerin insan kaynakları eklerinde, üniversitelerde öğrencilere yapılan duyurularda yetenek veya çok benzer sözcükler görülmektedir. Firmalar, yetenek kampları, yetenek havuzları, yetenek yıldızları adları altında çeşitli işe alım ve insan kaynağı yetiştirme / geliştirme programları uygulamaktadır.

Literatür incelendiğinde yetenek ve yetenek yönetimi üzerinde çok sayıda makale görülmektedir. Bu durum konunun akademisyenler ve uygulamacılar açısından önemini yansıtmaktadır. Yetenek konusunun önemini yansıtacak diğer hususlar, bu konunun iş dünyasında gördüğü ilgi ile anlaşılabilir. Üst yöneticilerin zamanının ne kadarını yetenek ile ilgili konulara ayırdığı, yetenek yönetiminin iş dünyasındaki öneminin bir yansıması olarak kabul edilebilir. Üst yöneticilerin yetenek yönetimi ile ilgili konulara ayırdığı zaman yüzde 20’den fazladır; bazı üst yöneticiler için bu oran yüzde 50’ye kadar çıkmaktadır (Collings ve Mellahi 2009). Yetenek yönetiminin önemli olduğuna işaret edebilecek göstergelerden bir diğeri de internette yetenek yönetimiyle ilgili yapılan araştırmaların sayısıdır. Lewis ve Heckman (2006), 2006’daki “yetenek yönetimi” sözcüğüyle yapılan araştırma sayısının 2004’teki sayının kabaca 3 katına çıkarak 8 milyona ulaştığını söylemiştir. 2010 yılında bu konuyla ilgili olarak Google’da 29.600.000 tıklanma olmuştur (Piansoongnern ve Anurit 2010).

YETENEK YÖNETİMİNİN NEDENLERİ

Yetenek yönetiminin 2000’li yıllardan sonra giderek yaygınlaşmasının ve popülerleşmesinin ana sebebi olarak dünya ölçeğindeki ekonomik kriz olduğu öne sürülmekle birlikte; Mucha (2004) her durumda organizasyonel başarı için yetenek yönetiminin çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Yeteneğin organizasyonel başarı için önemi

nedeniyle McKinsey danışmanlık şirketinin danışmanları “yetenek için savaş” kavramını geliştirmişlerdir (Collings ve Mellahi 2009). McKinsey danışmanlık firmasının 77 firma ve 6000 yöneticisiyle yaptığı araştırmada gelecek 20 yılda başarı için en önemli kaynağın yüksek yetenekli çalışan olduğu bulunmuştur. Söz konusu bu araştırma aynı zamanda, yüksek yetenekli kişilerin organizasyonel başarıyı garanti etmesi için bu kişilerin zeki, teknolojik bilgiyle yüklü ve farklı durumlara kolaylıkla uyum gösterebilecek şekilde esnek olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan diğer bir bulguya göre, yüksek yetenekli kişilere olan gereksinimin artmasına karşın yüksek yetenekli insan arzı azalacaktır.

Yetenek yönetimi yaklaşımının firmalar açısından önemi ile ilgili yapılan çalışmalarda aşağıdaki sebeplerin etken olduğu ileri sürülmektedir:

- Yetenek bulunabilirliğinin kısıtlılığı
- Çalışan hareketliliği
- Rekabet artışı

Yetenek yönetimini önemli kılan hususlardan biri olan “yetenek bulunabilirliğinin kısıtlılığı”nın iki ana nedeni vardır:

- Mevcut çalışan iş gücünün azalmasının sonucu yetenekli kişilerin sayısının da azalması
- İşlerin yeni yetenek kümesi gerektirmesi

Mevcut iş gücünün azalmasının en önemli nedeni özellikle Batı ülkeleri için geçerli olan nüfusun yaşlanması ve günümüzdeki aktif iş gücünün emeklilik zamanının gittikçe yaklaşmasıdır. Emekli olan veya olacak olan iş gücüne karşın, üretken olacak yeni iş gücü arzının yeterince olmaması bu dinamiğin esasını oluşturmaktadır. Calo (2008), çalışan nüfusun yaşlanmasının ve dolayısıyla emeklilik yaşına gelip işten ayrılmaların işletmeler için çok önemli olan bilgi

Yetenek yönetiminin 2000’li yıllardan sonra giderek yaygınlaşmasının ve popülerleşmesinin ana sebebi olarak dünya ölçeğindeki ekonomik kriz olduğu öne sürülmekle birlikte; yeteneğin organizasyonel başarı için önemi nedeniyle “yetenek için savaş” kavramı geliştirilmiştir.



kaybına ve buna bağlı olarak rekabet gücünün azalmasına yol açacağını ileri sürmektedir. Bu durumdan korunmak için Calo, yetenek yönetimiyle mevcut iş gücünden yeni iş gücüne bilgi transferi yapılabileceğini öne sürmektedir. Teknolojik gelişmeler, müşteri gereksinimlerinin farklılaşması ve küreselleşme, işlerin içeriğini değiştirmektedir (Stumpf 2010, Jenkins 2006). Değişen iş içeriği radikal olarak farklı beceriler gerektirebilmektedir. Yeni beceri gelişimi deneye bağlı olduğu için deneyimin gerektirdiği bu zaman süresinde ortaya çıkan beceri boşluğu nasıl karşılanacaktır? Bu husus önemli bir soru olarak ortada durmaktadır. Küreselleşme sonucunda birçok firma yeni coğrafyalara yayılmaktadır. Farklı coğrafyalarda iş yapabilmek, yerel yetenekler gerektirmektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için Procter & Gamble (P&G) gelişen pazarlara girmenin gerektirdiği yetenekleri sağlamak amacıyla teknolojik tabanlı gelişmiş bir yetenek yönetim sistemi kurmuştur.

Çalışan hareketliliği de yetenek arz sorununa yol açacak diğer ana sebeplerden biridir. ABD’de yapılan araştırmalarda, çalışan hareketliliğine ilişkin aşağıdaki bulgular ortaya çıkmıştır (Mucha, 2004):

- Çalışanların yüzde 34’ünün işlerini bırakma riski vardır.
- Orta yöneticilerin yarısı aktif olarak iş aramaktadır.

Çalışan hareketliliğine bir diğer örnek olarak da profesyonellerin hayatlarında 7 ila 10 kez iş değiştirmesi verilebilir (Stumpf, 2010). Çalışan hareketliliğinden kaynaklanacak yetenekle ilgili sorunlara çözümler üretilebilmesi için sorunun nedenlerine bakılmalıdır. Çalışan hareketliliğinin nedenlerinden biri, çalışanların çalıştığı yerden ve yaptıkları işlerden memnun olmamalarıdır. Diğer neden, çalışanların iş yerine olan bağlılık ile ilgili tutumlarının değişmesi olabilir.

YETENEK ve YETENEK YÖNETİMİ NEDİR?

Yetenek sözcüğü ve yetenek yönetimi kavramı oldukça bulanıktır ve farklı kişiler tarafından farklı içerikte tanımlanmaktadır. Çin’de uluslararası firmalar arasında yapılan bir araştırmada “Yetenek ve yetenek yönetimi nedir?” soruları sorulmuş ve firmalar arasında cevaplar açısından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır (Chuai ve Preece 2008). Yapılan analizlerde “Yetenek nedir?” sorusuna verilen cevapların bir tanesi hariç hepsinin çalışanla ilişkili olduğu görülmüştür. Farklı olan cevaba göre “yetenek”, çalışanı doğrudan ana değer zincirine bağlayacak yollardan biridir. Yetenek, kişiyi esas alan cevapların bazılarında pozisyonla, bazılarında yetkinlikle eşleşmiştir. Pozisyonlara yapılan vurguda “kilit pozisyon” kavramı kullanılmıştır. Kişiyi esas alan insan odaklı tanıma göre “yetenek”, bir organizasyonun mevcut ve gelecek performansına önemli bir katkı yapacak kapasiteye sahip kişidir. Nitelik esaslı tanıma göre “yetenek”, üretkenlik doğuracak şekilde insan doğasındaki uygulamaya dönük tekrarlanabilen düşünme, duygu ve davranış kalıbıdır. Bu anlayışa göre yetenek doğuştan gelir ve insanın içindedir.

Yukarıda bahsedilen Çin’de yapılan araştırmada “Yetenek yönetimi nedir?” sorusuna verilen cevapların üç tanesi yetenek ve kişilere odaklanmış iken, ikisi organizasyonun yetkinliklerinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Yetenek yönetimiyle ilgili literatür araştırılarak yapılan kavram analizlerinde de farklı tanımlar görülmektedir. Yetenek

Küreselleşme sonucunda birçok firma yeni coğrafyalara yayılmaktadır. Farklı coğrafyalarda iş yapabilmek, yerel yetenekler gerektirmektedir.

yönetimi tanımlarını analiz eden Lewis ve Heckman (2006), bu tanımları üç sınıfta toplamıştır. Bu sınıflar, çıktı, süreç ve girdidir. Aşağıda bu kavramlara gelen tanım örnekleri verilmiştir:

- Çıktı: Yetenek yönetimi; doğru çalışanın, doğru yerde ve zamanda bulunmasının sağlanmasıdır.
- Süreç: Yetenek yönetimi, kilit pozisyonlardaki liderliğin sürekliliğinin sağlanması için detaylı ve sistematik çabadır.
- Girdi: Yetenek yönetimi; yetenek akışının, talebinin ve arzının yönetilmesidir.

Collings ve Mellahi (2009) yaptıkları literatür araştırmasında, uygulamacılar arasında olduğu gibi araştırmacılar arasında da bir tanım birliği olmadığını ileri sürmüşler ve Lewis ve Heckman'ın dile getirdiği üç farklı bakış açısına dördüncü bir bakış açısı eklemişlerdir. Bu bakış açıları şunlardır:

- Birinci bakış açısına göre yetenek yönetimi klasik insan kaynakları yönetiminin işe alım, lider geliştirme gibi işlevlerine odaklanmaktadır.
- İkinci bakış açısı, yetenek havuzunun geliştirilmesine vurgu yapmaktadır.
- Üçüncü bakış açısı, üstün yeteneğe sahip kişilerin yönetimine odaklanmaktadır. Bu anlayışa göre tüm pozisyonlar üstün yetenekli kişiler tarafından doldurulmalıdır.
- Dördüncü bakış açısı, üçüncü bakış açısının geliştirilmiş hali olup, üstün yetenekli kişilerle beraber stratejik / önemli pozisyonlara da odaklanır.

YETENEK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Yetenek yönetimi yaklaşımları yeteneğe verilen anlama göre farklı iki ana gruba ayrılabilir. Yeteneğe insanın bir niteliği olarak bakan yaklaşımlar, yetkinlik temelli yaklaşımlar olarak adlandırılabilir ve esas olarak firmanın becerilerinin/yetkinliklerinin geliştirilmesine/arttırılmasına odaklanır. Eğer yetenek üstün performans ve potansiyel gösteren kişi olarak tanımlanıyorsa, bu tanım etrafında geliştirilmiş olan yaklaşımlar sürdürülebilir yetenek akışına odaklanır ve yetenek, tedarik zinciri yönetimi etrafında şekillenir. Tabii ki iki yaklaşım da birbirleriyle yakından ilişkilidir.

Bu makalede üstün performans gösteren ve aynı zamanda yüksek potansiyele sahip çalışan kavramı etrafında şekillenmiş yetenek akışı odaklı yetenek yönetimi yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Bu yaklaşımlara "yüksek yetenekli çalışan odaklı yetenek yönetimi yaklaşımları" denilebilir.

Yetenek yönetimi yaklaşımlarının genel çerçeveleri vardır. Bununla birlikte bu çerçevelerin içeriğini belirleyen, başka bir ifade ile firmaların uygulayacağı yetenek yönetimi sistemlerini şekillendiren, firmaların ana politika ve stratejileridir. Etkin bir yetenek sistemi, bu ilişkiyi kurmuş olmalıdır. Bu bağlantıyı başarıyla kurmuş firmalara örnek olarak HSBC Bankası ve P&G firması verilmektedir (Ready ve Conger 2007; Huselid ve Becker 2005). 2002 yılına kadar dış kaynak kullanım tiplerinden olan satın almalarla büyüyen HSBC Bankası, 2002'den sonra iç kaynaklarla büyüme stratejisini uygulamaya başlamıştır. Bu anlayışa koşut olarak, küresel bir firma olan banka, yerel kaynakların güçlendirilmesi hedefini belirlemiştir. Bu doğrultuda, küresel standartları koruyarak yerel yetenekleri geliştirmeye yönelik bir anlayış geliştirmiştir. Yerel farklılıkları uyumlaştıracak biçimde merkezi insan kaynakları prensip ve politikalarını uygulamaya başlamıştır. P&G firması da yetenek yönetimini büyüme stratejisiyle ilişkilendirmiştir. P&G; Çin, Hindistan, Latin Amerika gibi gelişen pazarlarda büyümeyi hedeflediği için yerel olarak icra edilen fakat küresel olarak koordine edilen yetenek tedarik zinciri yaklaşımını kullanmıştır. Bunun için işe alım ve yükseltmelerin yerel birimlerce yürütülmesi fakat yüksek potansiyelli olan çalışanlar ile kilit pozisyonların küresel olarak yönetilmesi prensibi kabul edilmiştir.

Yüksek yetenekli çalışana dayalı yetenek yönetiminde iki ana yaklaşım vardır. Birinci yaklaşımda tüm işlerin bu tip çalışanlarla doldurulması anlayışı hâkimdir. Bu yaklaşım "yıldız odaklı yetenek yaklaşımı" olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşım ekonomik değildir (Huselid ve diğ., 2005). İkinci yaklaşım birincinin sakıncasını ortadan kaldıracak şekildedir ve "Bazı işlerde yüksek yetenekli kişiler çalışmalıdır." prensibine dayanır. Buna göre, A sınıfı işler A sınıfı oyuncular (çalışanlar) tarafından yürütülmelidir. Bu yaklaşımı IBM, HSBC, P&G gibi firmalar kullanmaktadır. Bu yaklaşımda bazı işler A sınıfı işler olarak adlandırılır. Bu noktadaki soru "A sınıfı işlerin nasıl belirlendiği", başka bir ifade ile "A sınıfı işlerin karakteristiğinin ne olduğu"dur. Bu sorunun cevabına yönelik iki yaklaşım vardır. Bunların her ikisinde de



Yetenek sözcüğü ve yetenek yönetimi kavramı oldukça bulanıktır ve farklı kişiler tarafından farklı içerikte tanımlanmaktadır. Farklı olan cevaba göre "yetenek", çalışanı doğrudan ana değer zincirine bağlayacak yollardan biridir. Yetenek, kişiyi esas alan cevapların bazılarında pozisyonla, bazılarında yetkinlikle eşleşmiştir. Pozisyonlara yapılan vurguda "kilit pozisyon" kavramı kullanılmıştır. Kişiyi esas alan insan odaklı tanıma göre "yetenek", bir organizasyonun mevcut ve gelecek performansına önemli bir katkı yapacak kapasiteye sahip kişidir. Nitelik esaslı tanıma göre "yetenek", üretkenlik doğuracak şekilde insan doğasındaki uygulamaya dönük tekrarlanabilen düşünme, duygu ve davranış kalıbıdır. Bu anlayışa göre yetenek doğuştan gelir ve insanın içindedir.

işin firmaya katma değeri, işin A sınıfı olma özelliklerinden biridir. Bu yaklaşımlar arasındaki ana farklılık, bir pozisyon boşaldığında kolayca doldurulup doldurulmadığının dikkate alınıp alınmamasında yatar.

A sınıfı işler, önemli işler olarak da adlandırılabilir. Huselid ve diğ. (2005), bir firmadaki işleri özelliklerine göre üç gruba ayıracak bir sınıflandırma yaklaşımı geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre işler A, B ve C olarak sınıflandırılmaktadır. Bu iş sınıfları sırasıyla stratejik, destek ve diğer olarak adlandırılmaktadır. A sınıfı işler, işlerin hiyerarşideki yerleriyle ilişkili değildir. Bu anlayışa göre, bir firmadaki tüm müdürlük pozisyonları A sınıfı iş olmayabilir. Buna karşın operasyonel bir iş A sınıfı iş olabilir. Örneğin, perakende satış yapan bir firmanın stratejisinde müşterilerin alış veriş tecrübesi önemli bir yer tutuyorsa, operasyonel bir iş olan kasiyerlik A sınıfı bir iş olarak tanımlanabilir (Huselid ve diğ., 2005).

İşler, işlerin yarattığı katma değer ve pozisyonundaki kişinin değiştirilebilirliği veya ayrıldığında yeni birisinin istihdamının kolaylığına göre değerlendirildiğinde, bir firmanın işleri için Şekil 1'deki sınıflandırma elde edilir (Lewis ve Heckman 2006).

		İşin katma değeri	
		Düşük	Yüksek
Yerine koyma zorluğu	Zor	Yerine koymak zor Düşük katma değer (1)	Yerine koymak zor Yüksek katma değer (4)
	Kolay	Yerine koymak kolay Düşük katma değer (2)	Yerine koymak kolay Yüksek katma değer (3)

Şekil 1) İşlerin sınıflandırılması

(Lewis ve Heckman 2006'dan alınmıştır)

Bu sınıflandırmaya göre dört tip iş söz konusudur. Katma değeri düşük olup söz konusu işte çalışanın kolaylıkla değiştirebildiği işler 1. gözde yer alır. Yerine koymak kolay ve katma değer düşük ise 2. göz; yerine koymak kolay ve katma değer yüksek ise 3. göz; hem yerine koymak zor hem de katma değeri yüksek ise 4. göz söz konusudur.

Huselid ve diğ. (2005), işlerin sınıflandırılmasında ikiden fazla ölçüt kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu ölçütler; yetki seviyesi, değer yaratma biçimi, bir hata olduğunda ortaya çıkacak kayıp ve pozisyon için uygun olmayan bir kişi istihdam edildiğinde meydana gelecek sonuçlardır. Yetki seviyesi açısından işler üçe ayrılır. A sınıfı işler bağımsız karar vermeyi gerektirirken, B sınıfı işler belirli prosedürler takip edilerek karar verilmesini gerektirir. Karar verme durumunun düşük olduğu işler C sınıfının özelliğidir. İkinci ölçüt; işin firma için yarattığı değerdir. Firma için iki ana değer söz konusudur. Birincisi firmaya gelir sağlamak, ikincisi ise firmanın maliyetlerini azaltmaktır. Bir firmadaki işler bu değeri üreten, bu değeri üreten birimlere destek sağlayan ve bu iki sınıfın dışında kalan ve ekonomik etkisi düşük olan işler olarak üçe ayrılabilir. A, B, C sınıfı işler sırasıyla bu niteliklere karşılık gelir. İşlerin sınıfını belirlemede, değer katmanın yanında değeri azaltma riski de önemlidir (Huselid ve diğ., 2005). Gallup şirketi yaptığı araştırma sonucunda müşteri hizmetleri temsilcilerinin müşteri ilişkilerinde uygun olmayan davranışlarının yılda 40 milyon dolarlık bir maliyete yol açabileceğini görmüştür (Huselid ve diğ., 2005). Bu bulgu bir pozisyonundaki kişinin hatasının sonuçlarının işin sınıfını belirlemede kullanılması gerektiğine işaret etmektedir (Huselid ve diğ., 2005). Bu nedenle üçüncü ölçüt; pozisyonundaki kişinin yapabileceği hataların sonuçları ile ilgilidir. A sınıfı işler, sonuçları yüksek maliyete ya da gelir kaybına yol açan hataları

İçerir. B sınıfı işler A kadar olmasa da maliyete yol açabilir. C sınıfı işlerde önemli maliyetler ortaya çıkmaz. İşlerin sınıflarını belirlemede diğer bir ölçüt, iş için yanlış bir kişinin istihdam edilmesinin sonuçlarıdır. Eğitim maliyetleri ve gelir fırsatlarının kaçınılması bu ölçüt açısından A sınıfı işlerin özelliğidir. B sınıfı işlerde pozisyon yeni bir kişi ile doldurularak çare, göreceli olarak kolay bulunur.

C sınıfı işlerde yeni çalışan bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır ve hata yapılırsa daha çabuk geri dönülür. Tablo 1’de işleri sınıflandırma ölçütleri ve iş sınıflarının hangi özellikte olduğu gösterilmektedir. (Not: Huselid ve diğ. (2005)’in işlerin sınıflarını belirlemede kullandıkları ücretlendirme biçimi sınıflandırma ölçütü olarak Tablo 1’e konulmamıştır).

Tablo 1) Yetenek Yönetiminde İşlerin Sınıflandırılması (Huselid ve diğ., 2005’ten alınmıştır)

İşleri sınıflandırma ölçütleri	A sınıfı pozisyonlar (Stratejik İşler)	B sınıfı işler (Destek İşler)	C sınıfı işler
Yetki seviyesi	Bağımsız karar verme	Belirli süreçler takip edilerek karar verme	İnisiyatif düşüktür.
Değer yaratma biçimi	Önemli derecede gelir yaratır veya maliyeti azaltır.	Değer yaratan birimleri destekler.	Ekonomik etkisi düşüktür.
Hatanın sonuçları	Yüksek maliyete yol açabilir; fakat gelir kaybı daha önemlidir.	Yüksek maliyete yol açabilir ve değeri azaltır.	Maliyetli olması gerekli değildir.
Yanlış insan istihdamının sonuçları	Önemli eğitim maliyetleri ve kaçan gelir fırsatları	Göreceli olarak kolaylıkla pozisyon doldurularak çare bulunur.	Yeni kişinin bulunması B sınıfı işlerden daha kolaydır.

Yetenek yönetimi yaklaşımlarının ikinci boyutu çalışanlardır. Çalışanların yetenek özelliklerine göre sınıflandırılması yetenek yönetimi sisteminin bir diğer önemli parçasıdır. Yetenek yönetimi yaklaşımında “yetenek”, içinde iki unsur barındırır. Birincisi performans, ikincisi ise potansiyeldir (Lewis ve Heckman 2006). Potansiyel, kişinin kariyerinde gelecek işlerde gereken niteliklere sahip olup olmamasıyla ilgilidir. Sharma ve Bhatnagar (2009), çalışanların sınıflarını belirlemek için performans ve potansiyel ölçütlerini kullanan iki boyutlu bir matris geliştirmişlerdir. Terminoloji olarak Boston Danışma Grubu’nun strateji belirlemek için

geliştirdiği BCG Matrisi’nin ana kavramlarını kullanmışlardır. Boyutlar BCG’de ikiye bölünürken Sharma ve Bhatnagar’ın matrisinde üçe bölünmektedir. Bu makalede ise BCG Matrisinde olduğu gibi boyutlar üç yerine ikiye bölünmüştür (Bkz Şekil 2). Her iki boyut ikiye bölünürse 4 tane göz elde edilir. Bu gözlerden hem potansiyeli yüksek olan hem de yüksek performansa sahip olan kişiler A sınıfı veya yüksek yetenekli kişiler olarak tanımlanabilir. A sınıfı kişiler yıldız kişiler olarak da adlandırılabilir. Bu sınıflandırmaya göre performansı yüksek fakat potansiyeli düşük olan kişiler B sınıfına adaydırlar.

Şekil 2) Yetenek Yönetiminde Çalışanların Sınıflandırılması (Sharma ve Bhatnagar 2009’dan uyarlanmıştır.)

		Çalışanın potansiyeli	
		Düşük	Yüksek
Çalışanın performansı	Düşük	İlişki sorgulanmalıdır	?
	Yüksek	Mevcut durumu koru	Yetenek havuzu



Yetenek yönetimi yaklaşımlarının genel çerçeveleri vardır. Bununla birlikte bu çerçevelerin içini belirleyen, başka bir ifade ile firmaların uygulayacağı yetenek yönetimi sistemlerini şekillendiren, firmaların ana politika ve stratejileridir. Etkin bir yetenek sistemi, bu ilişkiyi kurmuş olmalıdır.

A sınıfı kişilerin yetenek havuzuna alınması, B sınıfı kişilerin mevcut işlerinde devam etmeleri doğru strateji olarak durmaktadır. Hem performansı hem de potansiyeli düşük olan kişilerin firmayla ilişkisi sorgulanmalıdır. Potansiyeli yüksek fakat performansı düşük olan çalışanlar soru işareti oluşturmaktadır. Bu durumun analiz edilmesi ve ona göre önleyici tedbir uygulanması gerekir. Bu çalışanların A sınıfına dönüşmesi hedeflenmelidir.

Yetenek yönetimi yıldızlara odaklı olarak yürütüldüğünde yüksek yeteneğe sahip kişilerin ne tür özelliklere sahip olduklarını bilmek önemlidir. Yüksek yetenekli kişiler büyük çoğunluktan farklıdır ve aşağıdaki özelliklere sahiptirler (Arciçat ve diğ., 2010):

- Çoğunluktan farklı değerlere ve motivasyona sahiptirler.
- Onlardan çok şey beklenir ve onlar da bunun karşılığında çok şey bekler.
- Kolaylıkla sıkılırlar.
- Farklı meydan okumaları tercih ederler.
- Karmaşıklıkla başa çıkabilirler fakat kendi içlerinde karmaşıktırlar.

Ready ve Conger (2007), bir işletmenin yetenek işletmesi haline gelmesi için iki unsurun önemli olduğunu vurgulamıştır. Bunlar şunlardır:

- İşlevsellik
- Arzu

İşlevsellik insan kaynakları sistemleri ile ilgilidir, arzu ise ilgili kişilerin yetenek yönetimi konusundaki tutumları ile ilgilidir. Yetenek yönetiminde işe alma, işi benimsetme, iş geliştirme, performans yönetimi, ödüllendirme, çalışanı elde tutma gibi süreçler önemlidir. Firmaların işlevselliğin neye odaklı, arzunun neye yönelik olması gerektiğini belirleyecek bir stratejisi olmalıdır. Ready ve

Conger makalelerinde yaklaşımlarını bir örnek üzerinde açıklamışlardır. Örnek verilen firmanın küresel ölçekte tek bir işletme gibi davranma stratejisini güttüğü ifade edilmiştir. Bu durumda bu firma, bölgeler, işlevler ve iş birimleri arasında kolaylıkla hareket edebilen yetenek havuzuna sahip olmalıdır. Bu strateji aynı zamanda gerekli olan bölgede yerel yeteneklerin bulunması ve geliştirilmesi kapasitesinin olmasını da gerektirmektedir. Ready ve Conger (2007), yetenek yönetimi için duyulan arzunun dört grup tarafından değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Bu gruplar; üst yönetim, yüksek yetenekli çalışanlar, hat yöneticileri ve yetenekle ilgili insan kaynakları uzmanlarıdır. Her bir grubun arzu boyutundaki değerlendirmesi; firmaya olan bağlılığı, yetenek yönetimi süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili sorumluluğu ve kişilerin kendilerini geliştirme faaliyetleri olan ilişkisine göre yapılır.

YETENEK YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Ready ve Conger (2007)'in de belirttiği gibi yetenek yönetimi insan kaynakları süreçlerini doğrudan etkiler. Aşağıdaki paragraflarda insan kaynakları sistemleri ve süreçleri ile bu süreçlerin yetenek yönetimiyle ilişkisi açıklanmıştır.

Potansiyel adayları çekme

Bir firmanın öncelikli olarak kendisi için kimlerin potansiyel çalışan olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Bu kararı belirleyecek olan ana unsur firmanın çalışan yetiştirme yaklaşımıdır. Birinci yaklaşım, giriş seviyesinde eleman almak ve firma içinde kişiyi yetiştirmektir. İkinci yaklaşım ise yetmiş iş gücünü işe almaktır. Birinci yaklaşım firma içi iş gücü pazarı anlayışına, ikinci yaklaşım ise firma dışı iş gücü pazarı anlayışına dayanır. P&G, giriş seviyesindeki kişileri işe almakta ve içeriden yetiştirerek pozisyonlara getirmektedir. Eğer giriş seviyesinde eleman alınıyorsa, gençlerin daha fazla olduğu ortamlar potansiyel adayların

bulduğu mecralar olacaktır. Her iki durumda da firmanın potansiyel çalışanlarını firmaya çekecek mesajları vermesi gerekmektedir. Bu nedenle firmanın kendi markasını potansiyel çalışanlara iletmesi gerekir (Green, 2008). Bunun için firmalar, çalışanlara yönelik değer ifadesi geliştirebilir (Stumpf, 2010). Aşağıda, çalışanlara yönelik değer ifadesi örneği verilmiştir (Stumpf, 2010):

- Adaletli ve şeffaf işe alım ve yerleştirme süreci
- Endüstri ortalamasının üstünde ücret ve yan haklar
- Eğitim ve gelişme fırsatları

Firmaların potansiyel çalışan adaylarının profilini belirlemesinin diğer bir sebebi; çalışanların değerlerinin farklı olacağı ve bu nedenle firmaların onlara sunacağı değer ifadesinin bu farklılığı dikkate alarak belirlenmesi gerekliliğidir. Potansiyel çalışanlar arasındaki farklılıklar hem kuşak farklılıklarından hem de coğrafi bölge farklılıklarından kaynaklanabilir. Örneğin Almanya'da bir işi tercih etmede ücretlendirme önemli iken, İngiltere'de iş / hayat dengesi, Hindistan'da ise gelecek kariyer fırsatları önemli unsur olabilmektedir (Stumpf, 2010). Bu fark nedeniyle farklı coğrafyalara hizmet eden firmalar, çalışan değer ifadelerini bu değer farklılıklarına dikkat ederek geliştirmelidir. Kuşak farklılıklarına örnek olarak X ve Y kuşaklarının tutumlarının farklılığı söylenebilir (Gordon, 2009). X kuşağı, iş ve alışveriş için yaşıyor gibi gözükmektedir. Bununla birlikte, emeklilik çağına gelmiş olması nedeniyle tutumlarında değişiklik olmaya başlamıştır. Y kuşağı ise teknolojiye çok yatkındır ve iletişimi çok sever.

İstihdam

İşe alma, yetenek zinciri yönetiminin çok önemli bir aşaması ve sistemidir. Bu önem, firmaların bu konu ile ilgili olarak yaptıkları masrafların büyüklüğünden anlaşılabilir. Sanford Bernstein'da bir analistini işe almak için 500.000 \$ ile 1 milyon \$ arasında masraf yapılmaktadır (Groysberg ve diğ. 2004). İstihdamın önemini gösteren diğer bir göstere



bu iş için ayrılan zamandır. Yine Sanford Bernstein'da her analistlik pozisyonu için 100 kişinin özgeçmişini incelenmekte ve 40-50 tanesi ile derinlemesine mülakat yapılmaktadır. Her aday, 4 ila 6 kere arasında firmaya gelmekte ve toplam 20-30 kişi ile görüşmektedir. İstihdamda iki ana yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar yukarıda açıklanmıştı. Birinci yaklaşıma göre firmalar kendileri yetiştirmek üzere giriş düzeyinde eleman istihdam ederler. Diğer yaklaşımda ise pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip kişi istihdam edilir. Yetenek havuzu sistemine dayanan yetenek yönetimi için birinci yaklaşım daha uygun gözükmekte ve uygulanmaktadır. Örneğin P&G, yetenek havuzu sistemi kullanıp, giriş seviyesinde eleman istihdam etmektedir. Yıldızlara dayanan ve yıldızların dışarıdan temin edildiği durumlarda her zaman istenilen sonuçlar elde edilmemiştir. Groysberg ve diğ. (2004), yıldızların başka bir firmaya geçtiğinde başarısız sonuçların olabileceğini aşağıdaki vakalarla örneklemiştir:

Yüksek yetenekli çalışana dayalı yetenek yönetiminde iki ana yaklaşım vardır. Birinci yaklaşımda tüm işlerin bu tip çalışanlarla doldurulması anlayışı hâkimdir. Bu yaklaşım "yıldız odaklı yetenek yaklaşımı" olarak adlandırılabilir. Bu yaklaşım ekonomik değildir. İkinci yaklaşım birincinin sakıncasını ortadan kaldıracak şekildedir ve "Bazı işlerde yüksek yetenekli kişiler çalışmalıdır" prensibine dayanır.



Gallup şirketi yaptığı araştırma sonucunda müşteri hizmetleri temsilcilerinin müşteri ilişkilerinde uygun olmayan davranışlarının yılda 40 milyon dolarlık bir maliyete yol açabileceğini görmüştür.

- Paul Mlotok, Salomon Brother'da çalışırken, uluslararası yağ hisselerinin takibi konusunda bir numaraydı. 1988'de Morgan Stanley'e geçer geçmez, üçüncülüğe geriledi.
- 1987'de Prudential Securities, Project '89'u başlattı. Gelecek 4 yıl içinde Amerika'nın en başarılı yatırım bankalarından biri olmayı hedefliyordu. İlk 5 ay içinde 30 üst yönetici bankacıyı ve 12 yıldız analisti işe aldı. Wall Street'teki diğer şirketlerin hepsinden daha fazla maaş ve bonus verdi. Diğer firmaların yaptığı gibi bu maaş ve bonuslar ile performanslar arasında bir bağlantı da kurmadı. Ancak şirketin kısa süre içinde pek çok kaybı oldu ve projeyi ertelemek zorunda kaldı. 1988'de, yalnızca daha fazla analisti işe almaktan vazgeçmekle kalmadı, aynı zamanda işe aldığı yıldızların yüzde 25'ini de işten çıkardı.
- 1990 yılında yatırım bankası Drexel Burnham Lambert dağıldı. Bunun üzerine, bankanın varlık yönetim müdürü Arthur Kirsch, 70 profesyoneli yanına aldı ve hep birlikte Country NatWest Securities'e geçtiler. 2 yıldan daha kısa sürede yıldızların çoğu başarısız oldu. 1992'de Kirsch'in kendisi de istifa etti ve Country NatWest, Wall Street'te güçlü bir oyuncu olmaya çalışmaktan vazgeçti.
- 1990'da Barclays Bank, 40 yıldız analisti ve satışıçı Drexel'den transfer etti. 1 yıldan kısa süre içinde yürütülen operasyonlardaki kayıplar o kadar arttı ki projelerden geri adım atılması talimatı verildi. Alınan yıldızların çoğundan da işten ayrılmaları istendi.

Geleneksel olarak istihdam, gereksinim üzerine veya yapılan iş gücü tahminine dayalı olarak yapılır. Colling ve Mellahi (2009), yetenek havuzları için klasik istihdam

yaklaşımından farklı bir yaklaşım uygulanması gerektiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre gereksinim eğrisinin ötesinde istihdam yapılmalıdır. Bu yaklaşımda yetenekli kişiler her zaman aranır, bulunduğu istihdam edilir.

Değerlendirme

Yetenek yönetiminde anahtar pozisyonların A çalışanlarla doldurulması gerektiği için hangi çalışanın A sınıfı olduğunu belirleyecek sistemlere gereksinim vardır. Değerlendirme sistemleri bunu başaracak şekilde tasarlanmalıdır. Bunun için A çalışanı ayırt etmeye yarayacak ölçütler geliştirilmeli ve çok yönlü değerlendirme sistemiyle çalışanlar değerlendirilmelidir. IBM, A çalışanlarını belirlemek için değerlendirmede kullanılacak 10 tane ölçüt geliştirmiş ve çalışanlarını değerlendirmek için 360 derece değerlendirme sistemi kurmuştur (Huselid ve diğ., 2005). Yöneticilerin performans değerlendirme sisteminde sonuçları ölçme ve iletişim becerileri çok önemlidir (Green, 2008). Yetenek yönetiminde yetenekli kişilerin sınıflandırılması performans ve potansiyele bağlı olduğu için, performans değerlendirme yalnızca çalışan açısından değil, firmanın yetenek yönetimini doğru yapması açısından da önemlidir.

Geliştirme

Değerlendirme sistemi, geliştirme sistemi ile desteklenmelidir. Yalnızca bu durumda firma çapında yüksek performans elde edilebilir (Huselid ve diğ., 2005). A pozisyonlarda çalışanlara kendilerini belirlenmiş ölçütlerde geliştirebilecekleri fırsatlar verilmelidir. Eğitim ve geliştirme fırsatları o kadar önemlidir ki Hindistan'da yapılmış bir araştırma, işe yeni girenlerin işe başladıktan çok kısa süre sonra firmanın kendileriyle ilgili eğitim ve geliştirme planlarını görmek istediklerine işaret etmektedir (Doh ve diğ., 2008). Bu araştırmada, yeni çalışana kendisiyle ilgili bu tip bir planın

6 ay sonra verilmesinin bile kişilerin işten ayrılmasına yol açabileceği bulunmuştur. Geliştirme programlarında yöneticilerin rolleri büyüktür. Yöneticiler, çalışanlarının kendilerini geliştirme hususlarındaki ihtiyaçlarını ve arzularını kendileriyle tartışmalarına zemin hazırlamalı ve bunun için zaman ayırmalıdır.

Ücretlendirme

Yetenek yönetiminde ücretlendirme hem yeteneklerin firmaya çekilmesinde hem de firmada kalmaya devam etmelerinde rol oynar. Ücretlendirme sistemi, iş sınıflandırmasına göre kurulabilir (Huselid ve diğ. 2005). A sınıfı işler (ki stratejik veya yıldız işler olarak tanımlanır) performansa göre ücretlendirilmeli, B sınıfı işler iş seviyelerine göre ücretlendirilmelidir. C sınıfı işlerin değeri ise pazardaki ücrete göre belirlenmelidir.

YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Çeşitli firmalar çeşitli araçlarla yetenek yönetimini hayata geçirmişlerdir. İnsan kaynakları bölümleri içinde veya insan kaynakları bölümlerinden bağımsız şekilde yetenek yönetimi bölümü uygulamaları bu araçlardan bir tanesidir. Firmaların yönettiği eğitim merkezleri yaygın uygulamalardır. Uzun dönemli stajlar ve üniversite öğrencilerine yönelik kariyer günleri kapsamındaki uygulamalar diğer bir araçtır. Aşağıda, literatüre geçmiş yetenek yönetimi uygulamalarından 2 örnek verilmiştir. Örnekler Procter & Gamble firması ile HSBC Bankası'na aittir. Her iki firma da Harvard Business Review'da yetenek fabrikası olarak tanımlanmış ve her ikisinin de sistemleri yetenek yönetimine örnek olarak verilmiştir. Aşağıdaki örnekler söz konusu makalelerden uyarlanmıştır (Aşağıda verilmiş uygulama örnekleri makalelerin yayım tarihine aittir. Aynı zamanda firmaların tüm uygulamalarını yansıtmamış olabilir.)

P&G Yetenek Yönetimi Uygulamaları

- 1) Yetenek veri tabanı uygulaması
- 2) Yetenek veri tabanı destekli yetenek tedarik zinciri yaklaşımı
- 3) Kilit pozisyon ve üst pozisyon atamalarında küresel atama yapısı

- 4) Teknolojik tabanlı insan gücü ve pozisyon yetenek izleme sistemi
- 5) Yüksek bütçeli eğitim ve geliştirme programları
- 6) Üst yöneticilerin seçiminde tüm adayların ölçümü ve değerlendirilmesi sistemi
- 7) Giriş seviyesinde işe alıp içeride yetiştirme sistemi
- 8) Uzun dönemli staj programları
- 9) Üniversite mezuniyet aşamasında istihdam sistemi

HSBC Yetenek Yönetimi Uygulamaları

- 1) İnsan kaynakları yönetimi ve sistemleri bankanın stratejisine uygun olarak tasarlanmıştır. "Dünyanın yerel bankası olmak" stratejisi doğrultusunda küresel standartları yerel koşullarla uyumlaştırmak üzerine sistemler geliştirilmiştir. Bunun için bazı hususlar merkezi olarak belirlenmektedir.
- 2) Aşağıdaki hususlar tüm birimlerde standart olarak uygulanmaktadır:
 - Çalışan değerlendirmesinde; psikometrik test, bireysel görüşme ve 360 derece değerlendirme yöntemlerinden en az iki tanesi uygulanmaktadır.
 - Standart bir değerlendirme ölçeği kullanılmaktadır.
 - Değerlendirmelerde geçmiş 3 yıl verileri esas alınmaktadır.
- 3) Yüksek potansiyelli çalışanları takip edecek ve yönetecek yetenek havuzu sistemi geliştirilmiştir.
- 4) Farklı yetenek havuzları farklı liderlik grupları tarafından değerlendirilmekte ve adaylar yönlendirilmektedir.
- 5) İlerlemeler için kurallar tanımlanmıştır. Örneğin tepe yönetici olmak için en az iki farklı kültürde çalışmış olmak gereklidir.



6) Birimler ve bölgeler arasındaki bilgi alışverişini ve tanışıklığı arttırmak için, her ülkede yerel yöneticiler ile merkezin üst yöneticilerinin katıldığı paylaşım toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılardan sonra katılımcılardan kendi bölgelerini geliştirmek için birkaç öneri taahhüt etmeleri istenmektedir.

Her iki firmada da yetenek tedarik zinciri anlayışı içinde

yetenek yönetimi gerçekleştirildiği söylenebilir. Şekil 3'te Ready ve Conger (2007)'den yapılan çıkarımlara göre tanımlanmış HSBC'ye ait yetenek tedarik zinciri yapısı gösterilmektedir. Son aşama hariç 4 tane yetenek havuzu tanımlıdır. Yetenek havuzlarının işlerin karmaşıklığına göre tanımlandığı görülmektedir. Yetenek havuzları aynı zamanda kariyer yolunu da göstermektedir.

Şekil 3. HSBC Yetenek Tedarik Havuz Sistemi

Yetenek aşaması / havuzu	Bir sonraki aşamaya geçiş hususları	Havuz yöneticileri
Bölgesel veya İş Birimleri Yetenek Havuzları	Farklı işlevleri barındıran pozisyonlarda çalışmak	Yerel insan kaynakları yöneticileri, İş birimi yöneticileri / liderleri
Bölgesel veya İş Birimleri Üst Yönetici Yetenek Havuzları		Merkezi olarak yönetilir.
Grup Yetenek Havuzu	3 ve 5 yıl sonra bir sonraki aşamaya geçebilirler.	Merkezi olarak yönetilir.
Kıdemli İcra Yöneticiler Grubu	Uzun dönem sonra bir sonraki aşamaya geçebilirler.	
Üst Yönetici		

Şekil 4'te P&G'nin yetenek havuzlarından geçerek üst yöneticilerden biri olan bir çalışana ait kariyer yolu ilerleme izleri verilmiştir (Ready ve Conger 2007). Kariyer izlerine bakıldığında başkan yardımcılığına kadar olan yükselmelerde 16 yılda 6 görev yapmıştır. Bu değerlere göre bir pozisyonda kalış süresi yaklaşık olarak ortalama 2,5 yıldır.

Şekil 4. P&G'da Bir Üst Yöneticinin Kariyer Yolu İzleri

İş / Pozisyon	Ülke	Süre
Asistan marka yöneticisi	İtalya	6 yıl
Marka yöneticisi		
Temizlik ve beyazlatıcı ürünler pazarlama yöneticisi	Belçika	3 yıl
Pazarlama direktörü	Latin Amerika Ülkeleri	7 yıl
Genel müdür		
Başkan yardımcısı		
Doğu Avrupa Bölgesi Başkan Yardımcısı		
Başkan - Çin bölgesinden sorumlu		

Aşağıda yıldız çalışanları yönlendirmede ne tür uygulamaların olduğunu gösteren örnekler verilmiştir (Goffee ve Jones, 2007):

- BBC genel direktörünün organizasyonel dinamikliği yavaşlatan kuralları fark etmesi "işe yaramaz şeyleri ortadan kaldırma" programını hayata sokmuştur. Çalışanlar, işlevsel olmayan bir kuralı fark ettiklerinde futboldaki gibi bir "sarı kart" çıkarmaktadır.
- Google'da çalışanlar haftanın bir gününü kendi fikirlerini üretmek için kullanırlar. Bu zamana Googlette denir. Bu zaman, çalışma zamanının yüzde 20'sine denk gelir. Google iştiraki olan sosyal ağ sitesi Orkun, Googlette olarak başlamış bir projedir.

SONUÇ

Yetenek yönetimi, günümüz firmaları açısından da araştırmacılar açısından da oldukça güncel ve önemli bir konudur. Bu önemine karşın kâr, kârlılık, pazar payı gibi firma performans göstergeleri ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi irdeleyen bilimsel çalışma sayısı çok azdır.

Hem yeteneğin hem de özellikle yetenek yönetiminin tanımı ve içeriği konusunda farklı anlayış, tanımlama ve uygulamalar mevcuttur. Bu farklılıklarla birlikte yetenek yönetimi esas olarak, çalışan ve pozisyon farklılaştırması anlayışına dayanmaktadır. Bu farklılaştırma özelliği firma kültürünün bu anlayışa uygunluğunu gerektirmektedir. Yetenek yönetiminde tedarik zinciri anlayışı yetenek yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle büyük firmalar havuzlandırılmış yapı içinde "yetenek tedarik zinciri yönetimi" yaklaşımı kullanmaktadır.



Firma büyüklüğü yetenek yönetiminin biçimini ve içeriğini etkileyici ana faktör olarak gözükmektedir. Bu makalede az sayıda firma uygulama örneği verilmesine karşın; çok sayıda uluslararası firma farklı biçimlerle de olsa yetenek yönetimi uygulamasına sahiptir.

Yetenek yönetimi, firmalar açısından önemli olduğu kadar daha büyük ölçekli sistemler için de büyük önem taşımaktadır. Bu önemi nedeniyle yetenek gereksinim ve arzı üzerine hem firma hem sektör hem de ülke çapında araştırmalar yapılmalıdır.

Çeşitli firmalar çeşitli araçlarla yetenek yönetimini hayata geçirmişlerdir. İnsan kaynakları bölümleri içinde veya insan kaynakları bölümlerinden bağımsız şekilde yetenek yönetimi bölümü uygulamaları bu araçlardan bir tanesidir. Firmaların yönettiği eğitim merkezleri yaygın uygulamalardır.



Yetenek yönetimi, firmalar açısından önemli olduğu kadar daha büyük ölçekli sistemler için de büyük önem taşımaktadır. Bu önemi nedeniyle yetenek gereksinim ve arzı üzerine hem firma hem sektör hem de ülke çapında araştırmalar yapılmalıdır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı uygulamayı hedefleyen firmalar öncelikle kavram ve anlayış birliği oluşturmalarıdır. Bunun yanında, yetenek yönetimine uygun iklimin yaratılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi için bütünlük bir sistem hedeflenmeli ve insan kaynakları süreçleri bu sistemi destekler şekilde yapılandırılmalıdır.

Teşekkür: Yazının hazırlanmasındaki yardımlarından dolayı İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümünden Ar. Gör. Güneş Küçükyazıcı'ya teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

- Arciqat A Y Abdelhadi T Taravneh HA 2010** *Talent Management as a Strategic Practice of Human Resource Management to Improve Human Performance.* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business 2(2) 329-341
- Ashton C 2005** *Managing Talent for Competitive Advantage.* Strategic HR Review 4(5) 28-31
- Calo TJ 2008** *Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer.* Public Personnel Management 37(4) 403-415
- Collings DG Mellahi K 2009** *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.* Human Resource Management Review 19 304-313
- Doh JP Stumpf SA Tymon W Haid M. 2008** *How to Retain Talent in India.* MIT Sloan Management Review 50(1) 6-7
- Goffee R Jones G 2007** *Leading Clever People.* Harvard Business Review March 72-79
- Gordon E 2009** *The Global Talent Crisis.* The Futurist September-October 34-39
- Green ND 2008** *Managing the Talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector.* International Journal of Contemporary Hospitality Management. 20(7) 807-819
- Groysberg B Nanda A Nohria N 2004** *The Risky Business of Hiring Stars.* Harvard Business Review May. 92-100
- Huselid MA Beatty RW Becker BE 2005** *A Players or Positions.* Harvard Business Review December 110-117
- Jenkins M 2006** *Managing Talent is a Burning Issue in Asia.* IJA 26(5) 20-22
- Lewis RE Heckman RJ 2006** *Talent Management: A Critical Review.* Human Resource management Review 16, 139-154
- Mucha RT 2004** *The Art and Science of Talent Management.* Organization Development Journal 22(4) 96-100
- Piansoongnern O Anurit P 2010** *Talent Management: Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand* International Journal of Organizational Innovation 3(1) 280-298
- Ready DA Conger JA 2007** *Make Your Company a Talent Factory.* Harvard Business Review June, 69-77
- Sharma R Bhatnagar J 2008** *Talent Management-Competency Development: Key to Global Leadership.* Industrial and Commercial Training. 41(3) 118-132
- Stumpf SA 2010** *Talent Management at the ADV Corporation.* Journal of the International Academy for Case Studies 16(5) 89-99
- Young A 2008** *Recruiting and Retaining Young Talent.* The Public Manager Summer 74-77



KOBİ'LER HOBİMİZ DEĞİL İŞİMİZ!

Nakit akışınıza uygun esnek ödeme planları ve çok uygun faiz oranları ile finansman ihtiyacınızı rahatça karşılayacağınız KOBİ Destek Paketleri Halkbank'ta sizleri bekliyor.

 **HALKBANK**

BÜYÜTÜCÜ

Kalitesizliğin Maliyetlere ve Kâra Etkisi

Doç. Dr. Sait Y. KAYGUSUZ
Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Kalite, günümüzde işletmeler için rekabetçi güç unsurlarından biridir. Bir işletmenin kendi geçmişi ve rakipleri ile kıyaslama yaparken üç temel unsura odaklanması gerekir. Birincisi kalite, ikincisi zaman (hız) ve üçüncüsü maliyettir. Aslında birçok işletmede gözlemediğimiz temel sorun, maliyetin hesaplanamamasıdır. Hesaplanamayan veya diğer deyişle ölçülemeyen maliyet yönetilemeyecektir. Şöyle bir anlayışımız olmalıdır; ölçmeden yönetmezsin.

Asıl sorun da burada ortaya çıkmaktadır: Neyi ölçeceğiz? Fabrikada görünen faaliyetlerin maliyeti bir şekilde hesaplanırken; görünmeyen faaliyetlerin maliyetleri tanımlanmadığı için ölçülememektedir ve dolayısı ile yönetilememektedir. "Nedir bu görünmeyen faaliyetlerin maliyetleri?" sorusuna verilecek cevap; kalitesizliğin maliyetleridir. Kalitesizliğin maliyetlerini sadece üretim faaliyetleri ile ilişkilendirmek, bu kavramı dar bir alana sıkıştırmak demektir. Satın alma sürecinden başlayarak müşteriye teslim ve garanti kapsamına kadar uzanan bir süreçte kalitesizliğin neden olduğu görünmeyen maliyetleri ortaya çıkarmak gerekmektedir.

Gerçekten kalite, işletmenin kârında ve değerinde bir artışa neden olur mu? Bu; günümüz işletmelerinde yönetimin çok kere sorduğu ve cevabını aradığı, bazen cevaplandırıldığı; bazen de cevaplandırılmadığı bir sorudur. Cevaplandırılması kolay bir soru değildir aslında. Kalitesizliğin işletme üzerindeki etkisini ölçmeden böyle bir soruya "Kalite, işletmemiz için önemlidir, kaliteye önem veriyoruz." gibi beylik cevaplar olacaktır.

Kalite maliyetleri ile aslında **gizli fabrikadan** bahsediyoruz. Nedir gizli fabrika? Her işletmede var olan ve ortaya çıkartılmayı bekleyen bir kayıp bütünü. Bir işletme yönetimi gizli fabrikayı ne kadar görünebilir hale getirirse yöne-

timi de o kadar kolay olur. Maliyet azaltma çalışmalarına odaklanılacak alan da belirlenmiş olur.

Öncelikli olarak gizli fabrikanın diğer bir ifade ile kalitenin maliyetlerini tanımlayalım. Maliyet, basit bir ifade ile belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların parasal karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Kalite maliyetleri, düşük kalite nedeniyle ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanırken, kalitenin tasarım özelliklerine uygunluğu ortaya konulmaktadır. Bu nedenle kalite maliyetleri, belirlenen kalite standartları gereklerinin yerine getirilmemesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Kalite, bir şeyi ilkinde doğru yapmaktır. Kalite maliyetleri de ilkinde doğru yapılmayan faaliyetlerin getirdiği ek maliyetlerdir. Diğer bir ifade ile ilkinde doğru olarak yapılan faaliyetlerin maliyeti ile birden çok kere gerçekleştirilerek doğru yapılan faaliyetlerin maliyeti arasındaki fark, kalitesizliğin yani gizli fabrikanın maliyetidir.

KALİTE MALİYETİ ve TÜRLERİ

Rekabeti şekillendiren ve rekabetçi güç olmanın temel dinamiklerini oluşturan unsurlardan biri maliyettir. Ancak birçok işletmede maliyet sistemlerinin olmaması maliyetin tanımlanmasını, yönetilmesini engellemektedir. Maliyet günümüzde işletmelerde Tek Düzen Muhasebe Sistemi'nde yer alan hesaplar ile izlenmekte ve hesaplanmaktadır. Diğer bir ifade ile maliyet sadece muhasebe sisteminde tanımlanan hesaplar ile tanımlanmaktadır. Maliyet sisteminde yer alamayan maliyet türleri genelde tanımlanmamakta ve işletme yönetiminin ajandasında da yer almamaktadır. Bunlardan biri de kalite maliyetleridir.

Kalite maliyetleri ve sınıflandırılmasına ilişkin değişik çalışmalar yapılmıştır. Kalite kontrolü 1920'lerde başlamasına ve ekonomik önemi fark edilmesine rağmen, kalite mali-

Birçok işletmede gözlemediğimiz temel sorun, maliyetin hesaplanamamasıdır. Hesaplanamayan veya diğer deyişle ölçülemeyen maliyet yönetilemeyecektir.



yetlerine ilişkin çok az sayıda çalışma yapılmıştır. 1950'lerde Juran ve Feigenbaum biçimsel bir kalite maliyeti modeli ortaya çıkarmışlardır. Juran, üretim işletmelerinde kaliteyi pazarlama araştırması, tasarım ve geliştirme, üretim süreci, test edilme ve inceleme, hata önleme, satış sonrası hizmet ve garanti gibi farklı alanlarda tanımlamıştır. Juran'ın yaptığı sınıflandırmada kalite maliyetleri de yer alırken, kalite maliyetleri diğer maliyetler ile iç içe olduğu için net olarak tanımlanmamıştır. Kalite maliyetlerini tasarım, üretim ve satış faaliyetlerinin maliyetlerinden ayırmak oldukça zor olmasına rağmen Juran, kaçınılabilir kalite kavramını gündeme getirerek bunları "ölçülebilir" ve "ölçülmez" olarak ikiye ayırmaktadır.

1957 yılında Masser, kalite maliyetlerini üç ana başlık altında toplamıştır. Önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri ve başarısızlık maliyetleri. Buna ilave olarak başarısızlık maliyetlerini de içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmıştır. Daha sonra kaliteye olan ilgi artmış ve Purcell, kalite ile ilgili faaliyetleri içeren 43 ayrı tanımlama yapmıştır. Bunlar bir kalite kontrol sisteminin planlaması ve yönetiminden güvence garantisine, denetçilerin eğitiminden başarısızlık analizine kadar uzanmaktadır. Purcell, kalite maliyetlerine ilişkin kalite maliyetleri ve kalite zararları gibi iki yeni kavram getirmiştir.

Feigenbaum, Masser ile aynı maliyet gruplarını kullanarak kendi içinde sınıflandırmaya gitmiştir. Feigenbaum ise kalite maliyetlerinden çok, kalite fırsat maliyetleri kavramını kullanmayı tercih etmiştir.

Taguchi'ye göre kalite maliyeti, yeni ürünün topluma sunulmasındaki hata maliyetidir. Hodson, Taguchi gibi kalite maliyetinin hesaplanmasının gerçekçi olması gerektiğini

savunarak gerçekçi bir maliyet tespitinde üç maliyet bileşenin yer alması gerektiğini belirtmiştir. İlki, kaynakların sonraki kuşaklara tüketimin sonucu olarak bırakılmaması; ikincisi, ürün kullanımının toplum ve çevre üzerinde etkisi ve üçüncüsü, ürünün başarısız olması nedeniyle elden çıkarma maliyetidir. Yalnız, Taguchi ve Hodson, kalite maliyetlerinin gerçekten üretim sürecinin içinde ve yanında yer alacağını önermişlerdir. Juran ve Feigenbaum kalite maliyetlerini aşağıdaki dört gruba ayırarak incelemektedir:

- Önleme maliyetleri
- Değerlendirme maliyetleri
- İçsel başarısızlık maliyetleri
- Dışsal başarısızlık maliyetleri

Önleme ve değerlendirme maliyetleri, kalite kontrol maliyetleri olarak da ifade edilmektedir. Kalite kontrol maliyetleri arttıkça kalite maliyetleri artmakta, buna karşın içsel ve dışsal başarısızlık maliyetleri azalmaktadır.

Kaliteli üretimin gereklerini yerine getirmek için işletmeler birtakım fedakârlıklara katlanmak zorundadırlar. Basit bir ifade ile istenilen ürün kalitesine ulaşmak için katlanılan her türlü fedakârlık kalite maliyetleridir. Ürün kalitesi ise, tüketici ve toplumun isteklerine cevap verebilmesi için bir üründe bulunması gereken özellikler olarak tanımlanır.

Kalite maliyetleri, gerekleri karşılamayan ürünlerin üretimi, tanımlanması, bu tür ürünlerin üretiminden kaçınılması ve onarım maliyetleri şeklinde tanımlanabilir. Kalite maliyetleri, yapılan değerlemeleri parasal olarak ifade etmenin tek yoludur ve ayrıca işletmenin kalite geliştirme faaliyetlerini

Kalite maliyetleri ile her işletmede var olan ve ortaya çıkartılmayı bekleyen bir kayıp bütünü olan gizli fabrikadan söz ediyoruz. Gizli fabrika, işletmelerde maliyet azaltma çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır.

Kalitesizliğin maliyetlerini sadece üretim faaliyetleri ile ilişkilendirmek, bu kavramı dar bir alana sıkıştırmak demektir. Satın alma sürecinden başlayarak müşteriye teslim ve garanti kapsamına kadar uzanan bir süreçte kalitesizliğin neden olduğu görünmeyen maliyetleri ortaya çıkarmak gerekmektedir.

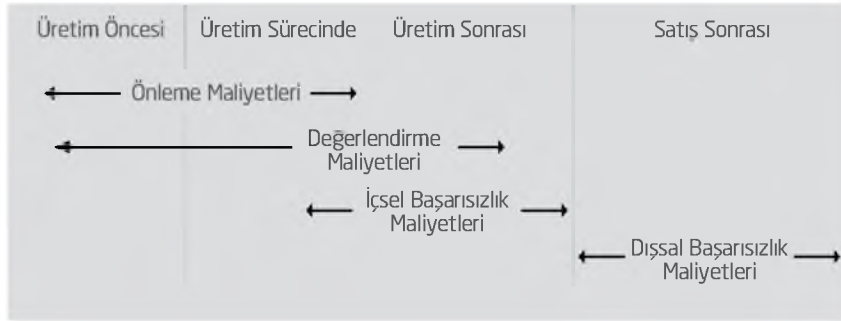
para ile ifade edilen bir rapora dönüştürülmesini sağlar. İşletmede bölüm ve proje seviyesinde kullanıldığında kalite maliyetleri, kalite geliştirilmesi konusunda yapılan yatırımlarda geri dönüş oranlarını somut ifadelerle dönüştürür.

“Kalite maliyetlerine uygulamada neden gereken önem verilmiyor?” sorusuna verilecek en basit cevap, kalite maliyetlerinin klasik maliyet sınıflandırmaları içerisinde yer almamış olmasıdır. Ancak bu cevap, sorunun sadece kolay yönünü göstermektedir. Aşağıdaki unsurlar ile daha kapsamlı cevaplar verilebilir:

- Kalite maliyetleri muhasebe sisteminden elde edilebilir biçimde ifade edilmemiştir.
- Hangi sınıfa girdiği belli olmayan birçok “gri” kalite faaliyeti mevcuttur.

- Uygulamada sınıflandırma genellikle maliyet verileri toplandıktan sonra yapılan bir işlem olmaktadır.
- Sınıflandırma, yalnızca kalite bölüm personelini ilgilendiren bir görünüm arz etmektedir.
- Kalite maliyet bilgilerinin yaygın kullanım biçimine uygun olmayan bir sınıflama söz konusudur.

Bu nedenle kalite maliyetlerinin değer zincirindeki yeri tanımlanmalı ve ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Bunun işletme yöntemine sağlayacağı en önemli getiri, zincirdeki zayıf halka / halkaların tanımlanmasıdır. Şekil 1 üzerinde, kalite maliyetlerinin üretim ve üretim sonrası süreçteki yeri gösterilmektedir.



Şekil 1

Kalite Maliyetlerinin Değer Zincirindeki Yeri

Şekil 1’de gösterildiği gibi satış aşamasına kadar önleme, değerlendirme ve içsel başarısızlık maliyetleri ortaya çıkmaktadır. Bu maliyetler, işletmenin duvarları içerisinde kalmaktadır. Satış sonrasında ortaya çıkan kalitesizlik maliyetleri ise dışsal başarısızlık maliyetidir. Bu sınıflandırmalar yapıldı ama kalitesizliğin maliyetleri nasıl hesaplanacak? Diğer bir ifade ile ne tür unsurlar kalite maliyetlerini hesaplamakta dikkate alınacaktır? Tablo 1 üzerinde kalitesizliğin maliyetlerini hesaplamakta dikkate alınacak unsurlar yer almaktadır.



Tablo 1

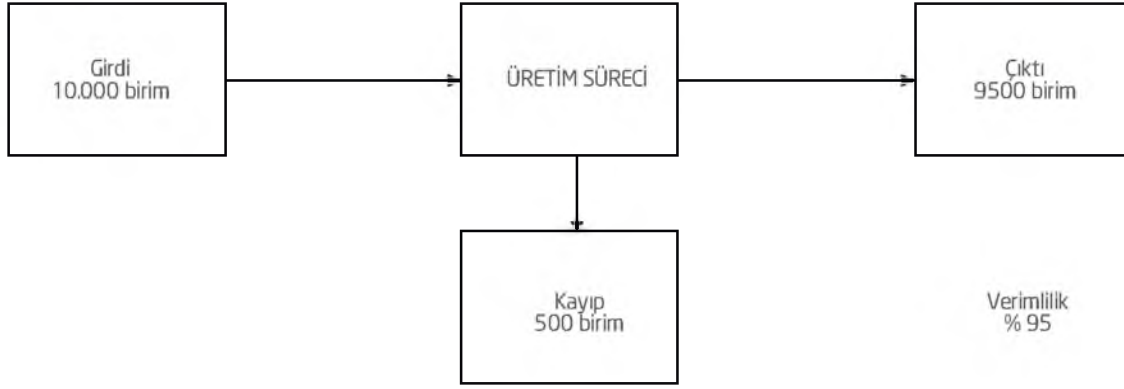
Kalite Maliyetleri

Önleme Maliyetleri	Değerleme Maliyetleri
Çalışanlar:	Üretim Öncesi:
Kalite Kontrol Elemanlarının Ücretleri	İnceleme
Eğitim Giderleri	Üretim Sürecinde:
Kalite Çalışmalarına Katılım Programları	Kontrol ve İnceleme
Müşteriler:	Süreci, güvenilir ve işler halde tutmak
İhtiyaç ve beklenti anketleri	Süreci doğrulamak
Alan araştırmalarının yönetilmesi	Üretim Sürecinde ve Sonrasında:
Makineler:	Kalite denetimlerini yürütmek
Hataları tespit etmek için yerleştirilmesi	Bilgi Süreci:
Etkin akışı sağlayacak şekilde dizilmesi	Hataları kaydetmek ve raporlamak
Kontrolü sağlamak için dizilmesi	Performansı ölçmek
Önleyici bakım	Organizasyon:
Donanımların testi ve kalibrasyonu	Kalite kontrol biriminin yönetilmesi
Tedarikçiler:	
Kalite standartlarına uyum	
Tedarikçilere eğitim	
Tedarikçileri sürece dâhil etmek	
Mamul Tasarımı:	
Kalite şartlarının geliştirilmesi	
Tasarım ve model geliştirme	
Tasarım incelemeleri	
İçsel Başarısızlık Maliyetleri	Dışsal Başarısızlık Maliyetleri
Mamul:	Organizasyon:
Yeniden işleme alma	Müşteri şikâyet izleme birimi
Bozulma / hatalı olma	Garanti şikâyetleri izleme birimi
Bozulan mamullerin satışı / depolanması	Müşteri:
Yeniden işlenen mamullerin incelenmesi	Gelecekteki olası satışların kaybedilmesi
	İmajın yitirilmesi
Üretim Sürecinde:	Firma değerinin kaybedilmesi
Sürecin yeniden yapılandırılması	Mamul:
Programlanmamış kesintilerin olması	Onarım / Tamirat
Üretimde planlanmamış duraksamalar	İade
	Yenisini ile değiştirme
	Geri almak
	Yasal işlemlerin yürütülmesi
	Hizmet:
	Planlı olmayan hizmetler sunulması
	Satış sonrası servis

GİZLİ FABRIKA

Bir siparişin tamamlandığını ve bu siparişe ilişkin bir rapor geldiğini varsayalım. Gelen sipariş 9500 birim ve bu siparişi karşılamak için 10.000 birimin üretimine başlandı ve üretim sonrasında 500 birim kayıp olarak tanımlandı. Gelen raporda siparişin verimliliği yüzde 95 (9500 br. ÷ 10.000 br.) olarak gösterilmekte. İyi bir oran, söylenecek ne olabilir? Kayıp, daha önceki benzer üretim ile kıyaslandı ve ortalama bir kayıp oranı olarak tanımlandığı için normal kabul edildi. Yüzde 95, çok iyi bir oran. Görünen ve yönetime rapor edilen kısım, yönetimin takdirini aldı. Şekil 2 üzerinde bu üretim sürecinin ilişkisi görülmektedir.

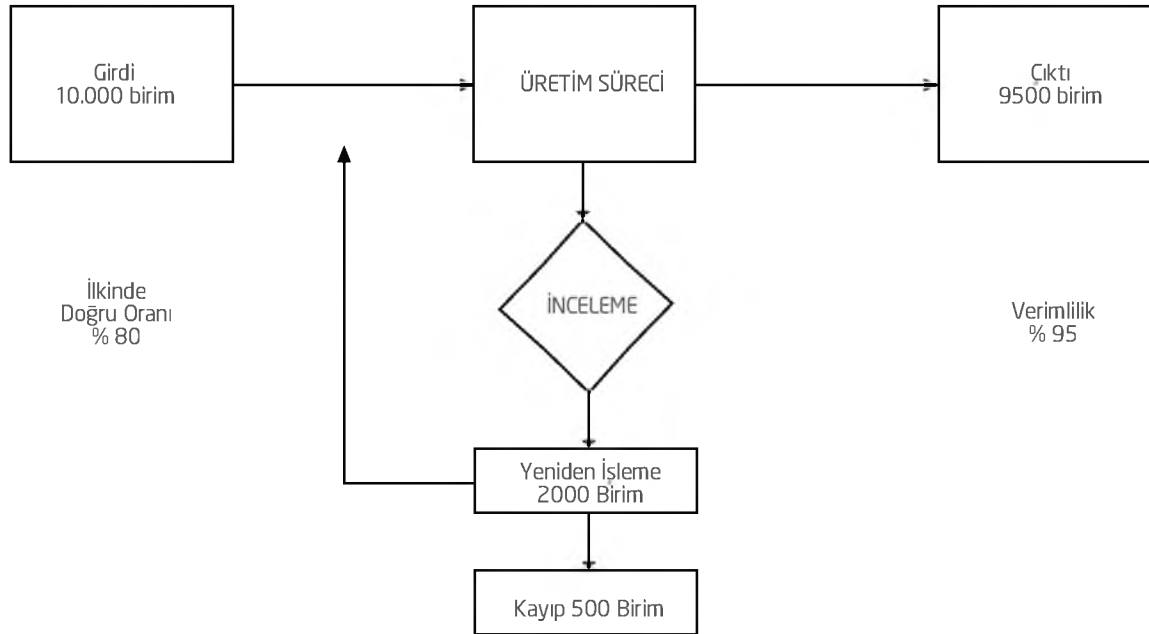
Maliyet günümüzde işletmelerde Tek Düzen Muhasebe Sisteminde yer alan hesaplar ile izlenmekte ve hesaplanmaktadır. Maliyet sisteminde yer alamayan maliyet türleri genelde tanımlanmamakta ve işletme yönetiminin ajandasında da yer almamaktadır. Bunlardan biri de kalite maliyetleridir.



Şekil 2
Girdi-Çıktı İlişkisi

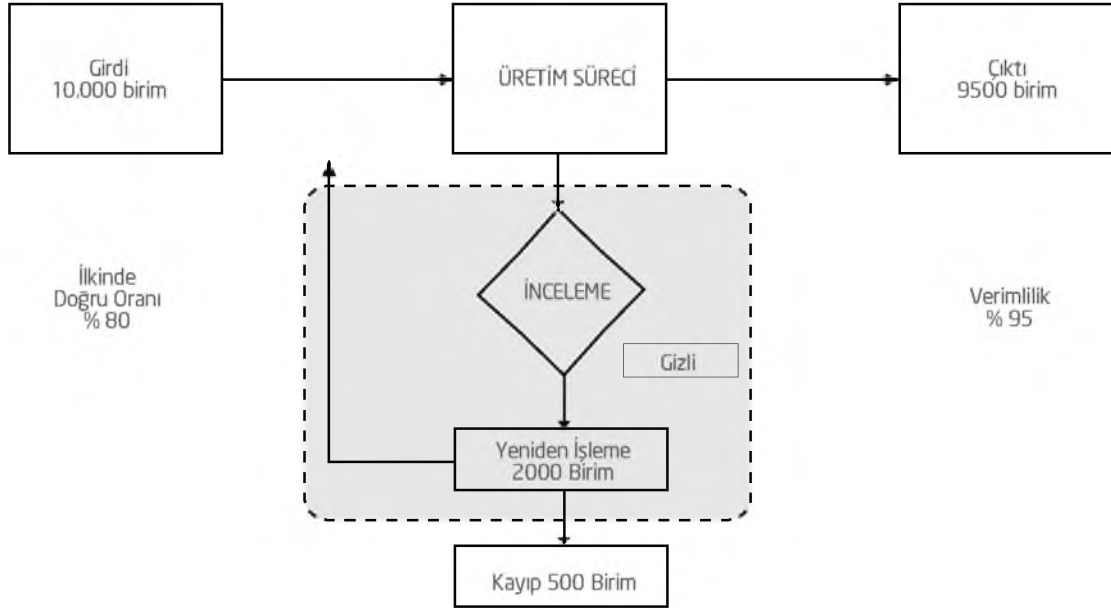
“Görülmeyen ne var burada?” diyebilirsiniz. “Yüzde 5 sektörün normal bir kayıp oranı” diyebilirsiniz. Üretim sürecinin bir gereği ve kaçınılmaz bir kayıp oranı da diyebilirsiniz. Bunlar görülen şeyler, bahsetmeye çalıştığım şey ise, görülmeyen ve gizli olan kısım.

Sürecin ayrıntısına girelim, 10.000 birimin üretimine başlandı ve ilk inceleme noktasında 2000 birimde hata tespit edildiğini ve yeniden üretime alındığını varsayalım. Üretim sonucuna 9500 birimin üretimi tamamlandı. Şimdi süreci yeniden oluşturalım.



Şekil 3
Ayrıntılı Girdi-Çıktı İlişkisi

Şekil 3 bize, süreçte inceleme sonrasında hatalı olmayan ürünlerin 8000 birim, hatalı üretimin 2000 birim olduğunu ve hatalı ürünlerin yeniden işleme alındığını ve üretim tamamlandıktan sonra 500 birimin kayıp olarak tanımlandığını göstermektedir. Verimlilik yüzde 95. Ancak sürecin ilk aşamada hatasız oranı yüzde 80. Süreçte siparişi karşılamak için 1500 birim (% 15) ek işlem yapılmakta. Görünmeyen ve gizli kalan kısım tanımlandı, diğer bir ifade ile gizli fabrika ortaya çıkarıldı. Şekil 4 üzerinde gizli fabrika ve süreçteki yeri gösterilmektedir.



Şekil 4
Gizli Fabrika

Sürecin çıktısına odaklanmak normal ve kabul edilen bir yaklaşımdır. Ancak süreçte (fabrika zemini) olup bitenin de ayrıntılı bir şekilde raporlanması gerekmektedir. Bu raporda sadece operasyonel göstergeler değil, finansal göstergeler, özellikle maliyet verileri de yer almalıdır. Diğer bir ifade ile süreçteki kalitesizliğin görülen ve görülmeyen unsurlarının maliyetini hesaplamak gerekir.

Gizli fabrikaya sadece daha önce görünmeyen ve ortaya çıkarılan bir alan gözü ile bakmamak gerekir. Gizli fabrika, işletmelerde maliyet azaltma çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Gizli fabrikanın işletmeye etkilerini maliyet ve kâr açısından hesaplayarak durumun önemini açıklayalım.

KALİTESİZLİĞİN MALİYETİ

Kalitesizliğin görülen ve görülmeyen kısmının belirlenmesi ile işletme yönetimine kayıpların işletme üzerindeki olum-

suz etkilerini rakamsal olarak açıklamak gerekir. Kalite maliyetlerini açıklamak için önce sıfır hata olduğu durumda işletmenin performansını görelim. Daha sonra adım adım farklı kalitesizlik oranlarının işletmenin performansına etkisini inceleyelim. Metal konserve kutuları üreten bir üretim işletmesinde yılda 200.000.000 adet litrelik kutu üretimi yapılmaktadır. Değişken üretim maliyetininin 18.000.000 TL ve sabit üretim maliyetininin de 9.000.000 TL olduğunu varsayalım. Sıfır kayıp oranının olduğu bir durumda birim değişken maliyetler 0,09 TL / adet (18.000.000 TL÷200.000.000 adet) hesaplanacaktır. Birim satış fiyatının da 0,16 TL / adet olduğu bir durumda işletmenin kâra geçmesi için 128.571.429 adet satması gerekmektedir ki bu noktada satış hasılatı 20.571.429 TL'dir. İşletmenin mevcut durumda elde edeceği kâr rakamı da 5.000.000 TL olacaktır. Bu hesaplamalar Tablo 2 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 2) Sıfır Hata Durumunda Performans

Üretim miktarı	200.000.000	Adet
Toplam değişken maliyet	18.000.000	
Toplam sabit maliyet	9.000.000	
Birim değişken maliyet	0,09	TL / adet
Birim satış fiyatı	0,16	TL / adet
Birim katkı payı	0,07	TL / adet
Kâra geçiş noktasındaki satış miktarı	128.571.429	Adet
Kâra geçiş noktasındaki satış hasılatı	20.571.429	TL
Toplam kâr	5.000.000	TL

İşletmede, üretim sürecinde hata yok, diğer bir ifade ile üretim birinci kalite düzeyinde. Üretimde kayıp olursa performans olumsuz yönde etkilenecek elbette. Şimdi bu olumsuz etkinin rakamsal boyutunu ortaya çıkaralım. Örneğimizde kayıp oranın yüzde 10 olduğunu varsayalım. Böyle bir durumda sağlam üretim miktarı 180.000.000 adet olacaktır. Birim değişken maliyet 0,10 TL / adet olarak hesaplanacak. Kayıp, değişken maliyetlerde 0,01 TL / adet tutarında bir artışa neden olmuştur. Kâra geçmek için satış miktarının 150.000.000 adet olduğu Tablo 3 üzerinde gösterilmektedir. Sıfır kayıp oranı ile kıyaslandığında işletmenin kâra geçmesi için 21.428.571 adet daha fazla satması gerekmektedir.

Tablo 3) % 10 Kayıp Oranında Performans

Kayıp oranı	10%	
Üretim miktarı	200.000.000	adet
Toplam değişken maliyet	18.000.000	
Toplam sabit maliyet	9.000.000	
Birim değişken maliyet	0,10	TL / adet
Birim satış fiyatı	0,16	TL / adet
Birim katkı payı	0,06	TL / adet
Kâra geçiş noktasındaki satış miktarı	150.000.000	adet
Kâra geçiş noktasındaki satış hasılatı	24.000.000	TL
Toplam kâr	3.000.000	TL

Üretimde yüzde 10 kayıp olsa dahi, yönetime gelen raporda işletmenin 3.000.000 TL kâr elde ettiği görülmektedir. Kârdaki azalma ise, 2.000.000 TL'dir. İşletmenin 2.000.000 TL kâr elde etmesi için kaç TL'lik satış yapması gerektiğini bir düşünelim. Eğer satışların kârlılık oranı yüzde 5 ise, 2.000.000 TL'lik kâr için 40.000.000 TL'lik satış yapılması gerektiği, bize kalitesizliğin işletmeye etkisini gösterme konusunda yeterli olacaktır. Artan kayıp oranı, işletmenin performansını da olumsuz yönde etkilemeye devam edecektir.

Farklı kayıp oranlarının işletmenin maliyetleri, satış hasılatı ve kârı üzerindeki etkisini göstermek için Tablo 4 üzerinde geliştirilen senaryolara bakalım.



Tablo 4) Kalitesizliğin Olası Etkileri 1

Üretim miktarı br	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000	200.000.000
Toplam sabit maliyet TL	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Toplam değişken maliyet TL	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Kayıp oranı	18 %	12,5 %	8 %	3,00 %	0,000002 %
Satılabilir ürün miktarı	164.000.000	175.000.000	184.000.000	194.000.000	199.999.997
Hatalı ürün miktarı	36.000.000	25.000.000	16.000.000	6.000.000	3,40
Olması gereken değişken maliyet TL / adet	0,090	0,090	0,090	0,090	0,090
Satılabilir ürünün değişken maliyeti TL / adet	0,110	0,103	0,098	0,093	0,090
Birim kaybın değişken maliyete etkisi TL / adet	0,020	0,013	0,008	0,003	0,000
Olması gereken sabit maliyet TL / adet	0,045	0,045	0,045	0,045	0,045
Satılabilir ürünün sabit maliyeti TL / adet	0,055	0,051	0,049	0,046	0,045
Birim kaybın sabit maliyete etkisi TL / adet	0,010	0,006	0,004	0,001	0,000
Kayıp oranının birim değişken maliyetlere etkisi	22 %	14 %	9 %	3 %	0 %
Kayıp oranının birim sabit maliyetlere etkisi	22 %	14 %	9 %	3 %	0 %
Birim satış fiyatı TL / adet	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160
Birim başına kâr TL / adet	-0,005	0,006	0,013	0,021	0,025
Değişken maliyetin kâra etkisi TL / adet	0,020	0,013	0,008	0,003	0,000
Sabit maliyetin kâra etkisi TL / adet	0,010	0,006	0,004	0,001	0,000
Kârdaki azalma TL / adet	-0,034	-0,014	0,002	0,017	0,025
Satılabilir ürünlerdeki kâr azalması	5.926.829	3.857.143	2.347.826	835.052	0
Satılmayan ürünlerdeki kâr kaybı (Fırsat maliyeti)	-166.829	142.857	212.174	124.948	0
Toplam kayıp maliyeti	5.760.000	4.000.000	2.560.000	960.000	1

Farklı kayıp oranlarının işletmenin performansına etkisini rakamlar ile inceleyelim. Kayıp oranının yüzde 18 seviyesinden altı sigma seviyesine kadar farklı oranlarındaki durumu aşağıdaki başlıklarda açıklayalım:

- Satılabilir ürün miktarı kayıp oranına bağlı olarak azalmaktadır. Yüzde 18 kayıp oranında 36.000.000 adet; altı sigma seviyesinde ise 3,40 adet satılmaz ürün olarak tanımlanmaktadır.
- Maliyetlerde artış görülmektedir. Yüzde 18 kayıp oranında değişken maliyetler ve sabit maliyetlerde birim düzeyde yüzde 22 oranında artış görülürken; altı sigma seviyesinde yüzde 0 seviyesindedir.

- Toplam kaybın maliyeti, farklı kayıp oranlarında değişme göstermektedir. Yüzde 18 oranında toplam kaybın maliyeti 5.760.000 TL (ve altı sigma seviyesinde ise, toplam kaybın maliyeti 1 TL'dir.)

Toplam kaybın maliyeti, yüzde 18 kayıp oranında 5.760.000 TL. Bu kadar kayıp da olmaz denilebilir. Yüzde 3 seviyesine bakalım. Toplam kaybın maliyeti 960.000 TL. Bu rakam, işletmede muhasebe kayıtlarında görülmeyen kalitesizliğin maliyetidir. Amacımız sadece kalite maliyetlerinin işletmede kârı azalttığını göstermek değildir. Kalitesizliğin neden olduğu olumsuzlukları farklı açılardan işletme yönetimine anlatmak gerekir. Bu amaçla Tablo 5 düzenlenmiştir.

Tablo 5) Kalitesizliğin Olası Etkileri 2

Kayıp oranı	18 %	12,5 %	8 %	3,00 %	0,000002 %
Varlık toplamı TL	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000	26.000.000
Özkaynaklar TL	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Satışlar TL	26.240.000	28.000.000	29.440.000	31.040.000	31.999.999
Toplam değişken maliyetler TL	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Toplam katı payı TL	8.240.000	10.000.000	11.440.000	13.040.000	13.999.999
Toplam sabit maliyet TL	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Toplam kâr TL	-760.000	1.000.000	2.440.000	4.040.000	4.999.999
BBN satış miktarı	179.126.214	157.500.000	144.755.245	133.895.706	128.571.431
BBN satış hasılatı TL	28.660.194	25.200.000	23.160.839	21.423.313	20.571.429
Kârlılık %	-2,90 %	3,57 %	8,29 %	13,02 %	15,62 %
Varlık devir hızı	1,01	1,08	1,13	1,19	1,23
Sermaye kârlılığı	-5,07 %	6,67 %	16,27 %	26,93 %	33,33 %
Güven payı TL	-2.420.194	2.800.000	6.279.161	9.616.687	11.428.570
Güven oranı %	-9,22 %	10,00 %	21,33 %	30,98 %	35,71 %
Faaliyet kaldırıcı	-10,84	N/A	4,69	3,23	2,80



İşletmede kayıp oranı azaldıkça satış, kâr, varlıkların devri hızı ve kârlılık gibi göstergeler olumlu bir görünüm almaktadır. Sıfır kayıp seviyesinde kâr, 5.000.000 TL (4.999.999 TL tablodaki değer); yüzde 18 kayıp oranında ise zarar dönüşmekte ve 760.000.000 TL zarar oluşmaktadır. Toplam kalitesizliğin maliyeti 5.760.000 TL. Şirketin sıfır hatada kârlılık oranı yüzde 15,62 ve kalitesizlik arttıkça bu oran azalma eğilimine girmektedir. Kalite arttıkça satılabilir ürün miktarı artmakta ve kâr da artış göstermektedir. Bunlar, Tablo 5 üzerinde daha önce görülmeyen ancak hesaplama sonucunda görülebilir hale gelen kısım. Diğer taraftan sıfır kayıp oranında işletmenin başa baş noktasındaki satış miktarı 128.571.431 adet ve 199.999.997 adet satacağı düşünülüğünde aradaki fark, 71.428.565 adet satışından kâr elde edecektir. Aynı göstergelere

yüzde 18 kayıp oranında bakalım. Kâr elde edilmesi için satılması gereken miktar (başa baş noktasındaki miktar) 179.126.214 ancak, satılabilir ürün sayısı 164.000.000 adet. Kâr elde etmek için yeterli bir üretimimiz var ancak, kalitesizlikten dolayı yok gibi görülmekte. Kalitesizlik, bu kez işletmenin kendi potansiyelini kullanmayı engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sıfır kayıp oranında işletmenin operasyonel anlamda risk göstergelerine bakalım. Satışlarda yüzde 35,71 oranında (güven oranı) bir azalma işletmeyi başa baş noktasına götürür. Diğer bir ifade ile satışlar yüzde 38 azalursa işletme zarar bölgesine geçecektir. Kayıp oranı arttıkça, işletmenin zarar etme riski de artmaktadır. Yüzde 18 kayıp oranında bu konuda yorum yapılmasına bile gerek yoktur.

Göstergeler, kalitesizlik arttıkça işletmenin operasyonel

Kaliteli üretimin gereklerini yerine getirmek için işletmeler birtakım fedakârlıklara katlanmak zorundadırlar.

ve finansal anlamda durumunun iyi olmadığını göstermektedir. İşletme yönetimi, satışlardaki azalma, kârda azalma ve maliyetlerdeki artışın nedenlerini genelde piyasa faktörleri vb. gibi unsurlara dayanarak açıklamaktadır. Elbette piyasa faktörleri etkili ve önemlidir ancak bunlar görülebilir kısımlardır. Görülemeyen ve genelde işletmenin içinde olan gizli unsurların işletmeye etkilerini de önemsemek gereklidir. Şöyle bir soru ile devam edelim, kalitenin iyileştirilmesi, gerçekten işletmenin kârında artışa neden olur mu?

KALİTENİN KÂRA ETKİSİ

Kalitesizlik, işletmelerin sadece kârı üzerinde veya finansal göstergeleri üzerinde etkili değildir. Kalitenin artması, işletmenin marka imajı, müşteri tatmini ve rekabet edebilirliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Kalitesizliğin etkilerine sadece finansal gözle bakmamak gerekir.

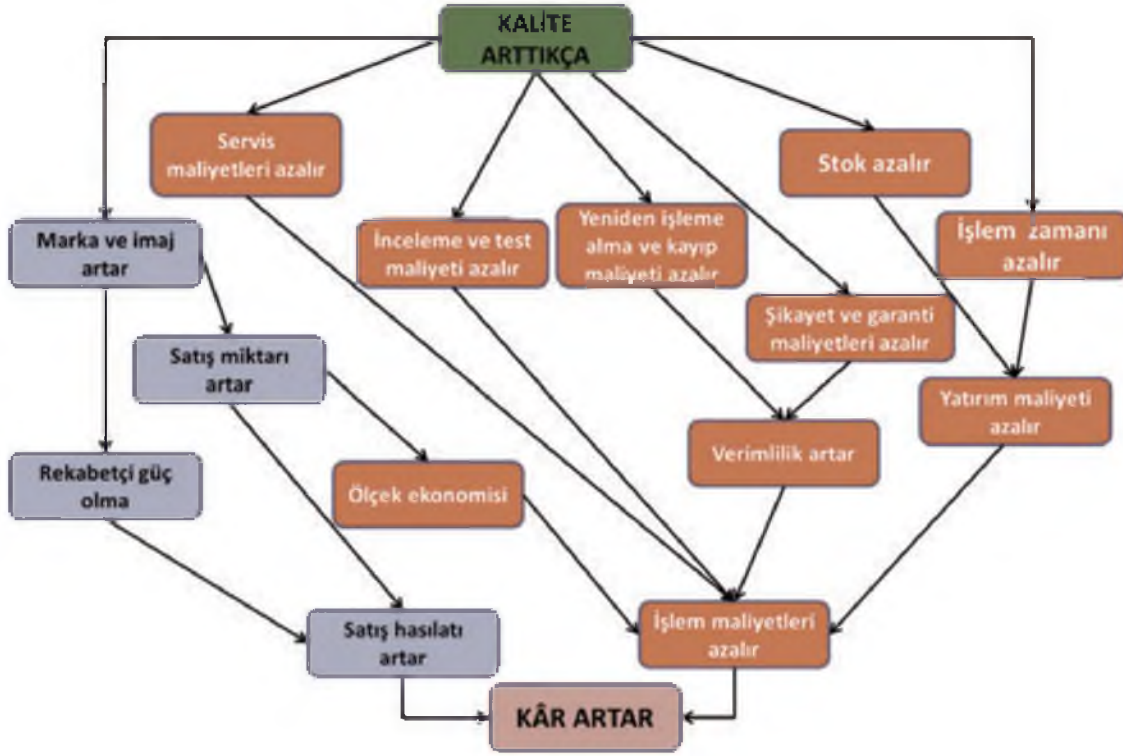
Şekil 5 üzerinde kalite arttıkça kâra olan etkisi ayrıntıları ile incelenmektedir. Yukarıdaki tablolarda, kalitesizliğin boyutunu incelemeye almıştık. Şimdi tam tersine, kayıp oranı azaldıkça (kalite arttıkça) işletmenin performansını inceleyelim.

Kalite arttıkça marka / işletme imajı iyileşir ve artar: Müşterilerin gözünde ürünün kaliteli olması, sonraki satın alma eyleminin de işletme lehine yönlenmesine yol açar. Bu da satışlarda artışa neden olacaktır. Kalitenin artması, işletmenin gelen talebe daha düşük kayıp oranı ile

cevap vermesini sağlayacaktır. Kayıpları telafi etmek için daha çok üretmeye başlanacak, bu durum da maliyetleri arttıracaktır.

Kalitenin artması, işletmenin rekabet gücünü artırır: Nasıl mı? Artan kalite, marka ve buna dayalı olarak işletmenin imajını arttıracaktır. İşletmenin mevcut ürünleri yanı sıra piyasaya sürdüğü yeni ürünlerin de talep edilmesi, işletmeyi rekabet ortamında rakiplerine göre güçlü kılacaktır. Sadece imaj değil, kalitenin getirdiği düşük maliyet avantajı da işletmenin elinde önemli bir rekabetçi güç unsuru olacaktır.

Kalite arttıkça satışlar artar: Her şeyden önce satılabilir, diğer bir ifade ile talep edilen ürünlerin düşük kayıp oranları ile müşteriye teslim edilmesi bile işletmede önemli bir satış gücü yaratacaktır. Kayıp oranı arttıkça gelen siparişleri karşılamak için daha çok üretmenin yoluna gidilecektir. Bu durum, kapasitenin gereksiz yere kullanımı ve beraberinde kaynak israfını getirecektir. Kalite arttıkça bu durum işletmenin lehine dönecek ve ilk keresinde hatasız üretmek elbette satışlara olumlu yansıtacaktır. Hem mevcut hem de yeni müşterilere satış yapılması, müşteri açısından işletmeye değer verildiğinin en önemli göstergesidir. Bir müşterinin satın alma tercihini belirleyen unsurların arasında fiyat ve kalite gibi iki belirleyici vardır. Artan kalite ile maliyetler düşecek ve müşteriye daha düşük fiyatlardan satış yapılacaktır.



Şekil 5) Kalitenin kâra etkisi

Kalitenin satışlar üzerindeki etkisini ele aldıktan sonra, maliyetler üzerindeki etkisini inceleyelim.

Kalite arttıkça, servis ve garanti maliyetleri azalır:

Artan kalite, müşteri beklentilerini karşılama açısından oldukça önemlidir. Kalitesiz ürünlerin satış sonrasında iade edilme oranı artacaktır. Reklamasyon yiyen işletmelerin temel sorunu da kalitesizliktir. Kalite düzeyi arttıkça, servise getirilen ve iade edilen ürünlerin sayısında azalma olacaktır. Bu durum, işletmelerin gelir tablosunda ilgili giderlerin azalmasını sağlayacaktır.

Kalite arttıkça inceleme ve test maliyetleri azalır:

Kalitesizliği önleme ve değerlendirme maliyetleri, artan kalite düzeyi ile azalma gösterecektir. Daha sık aralıklarla yapılan inceleme faaliyetlerinin sayısı azalacak ve bu hem üretime hem de maliyetlere olumlu yansımaya olacaktır. İnceleme süresince kayıp oranı arttıkça sürece müdahale edilecek, süreç yavaşlayacak ve maliyetler artacaktır.

Kalite arttıkça stoklar azalır: Kalite, kayıp oranında azalma ile sağlanacaktır. Kalitenin ilk keresinde doğrunun yapılmasını gerektiren anlayışı sonucunda kayıp oranları azalacaktır. İşletme yönetimi, kayıp oranlarına karşı malzeme ve mamul stoklarında devamlı emniyet stokları ile

çalışacaktır. Emniyet stoklarının varlığı bir maliyettir. Emniyet stokları, eğer kayıpları telafi etmek için tutuluyorsa işletme için önemli bir kayıptır. Kalitesizlik sadece stok miktarında artışa neden olmaz, stokların maliyetlerinde de artışa yol açar. Kalite seviyesinin artması stok maliyetlerinin ve stoklama maliyetlerinin azalmasına; stok devir hızının ve işletme sermayesinin likiditesinin artmasına neden olacaktır.

Kalite arttıkça işlem zamanı azalır: Gizli fabrikanın gizlendiği yerlerden biri, işlem zamanıdır. İşlem süresi arttıkça maliyetler de artar. İşlem süresi, siparişin müşteriden gelmesi ve müşteriye teslim edilmesi arasında geçen zaman dilimidir. Bu zaman diliminin genişlemesi, maliyetlerin artması demektir. Malzemelerin üretime çekilmesi, üretime hazırlık, makinelerin çalışır halde beklemesi, planlı ve planlı olmayan bakım, yeniden işleme alma ve inceleme gibi faaliyetler nedeni ile bu zaman diliminde artış olur. Bir ürünün üretiminin 30 gün olduğunu ve toplam üretimin sabit maliyetinin de 30.000 TL olduğunu varsayalım. Günlük sabit maliyet de 1000 TL. Üretim süresindeki 2 günlük azalma maliyetlerde 2000 TL'lik azalmaya neden olur. Basit ama zamanın ne kadar önemli olduğunu göstermek için iyi bir hesap. Özellikle, yapılacak katma değer analizleri ile katma

Kalitesizlik, işletmelerin sadece kârı üzerinde veya finansal göstergeleri üzerinde etkili değildir. Kalitenin artması, işletmenin marka imajı, müşteri tatmini ve rekabet edebilirliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

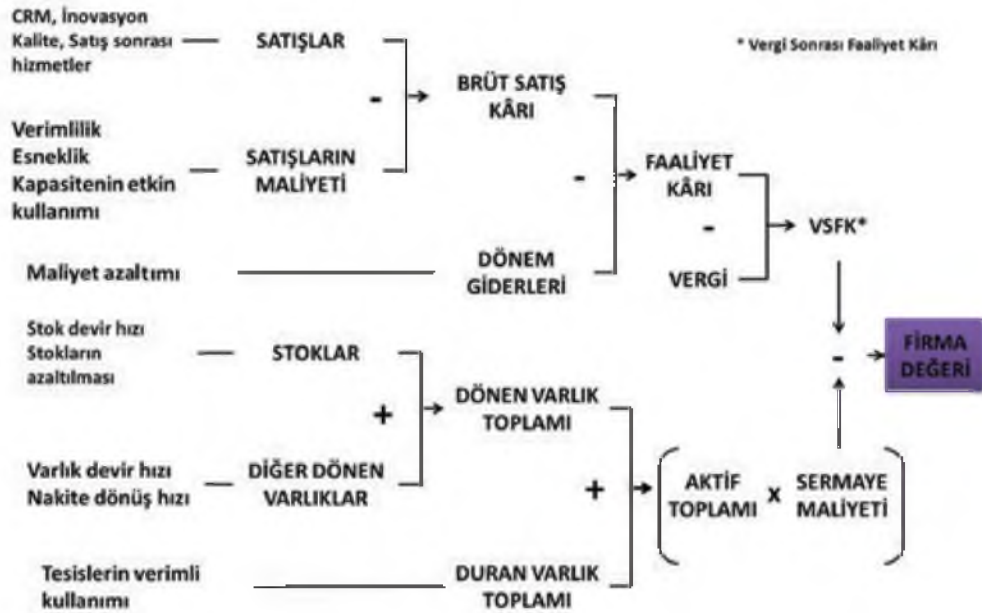
değer yaratmayan ve kalitesizliğe neden olan faaliyetlerin azaltılması ile maliyetlerde azalma sağlanacaktır.

Kalite arttıkça yatırım maliyetleri azalır: Üretim ortamında kalite seviyesinin artması, kullanılan makine ve teçhizatların da etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Yeniden işlenen ürünler, kapasitenin gereksiz yere kullanılmasına ve yıpranmasına neden olacaktır. Bu da yatırımın ekonomik ömrünü kısaltacak ve erken yatırım yapılmasına neden olacaktır. Kaliteli üretim, makine ve teçhizatların verimli ve amaca uygun kullanılmasını sağlayacaktır.

Kalite arttıkça verimlilik artar: Verimlilik sadece çıktı ile girdi arasındaki oransal bir ilişki değildir. Gizli fabrikanın açıklandığı bölümde verimlilik oranı yüzde 95 olarak hesaplanmıştı ki bunun yönetime yanlış bilgi veren bir gösterge olduğundan bahsetmiştik. Sürecin ilk aşamada hatasız oranı yüzde 80 düzeyindedir. Yüzde 15'lik fark (% 90-% 80) kalitesizliğin bir farkı olarak süreci yoran, verimsizliğin görülmeyen bir bileşenidir. Kaliteli üretim, verimliliği gerçek anlamda arttıracaktır.

Kalite arttıkça işletme, ölçek ekonomisinin avantajını kullanır: Ölçek ekonomisi basit bir ifade ile üretimin artırılması ile birim maliyetlerde azalmayı sağlayan bir anlayıştır. Üretim miktarı arttıkça birim mamule düşen sabit maliyet payında azalma olur ama bu, gerçek anlamda maliyetlerin azaldığı anlamına gelmez. Kalite, marka ve işletme imajını ve dolayısı ile satışların artmasını sağlayacaktır. Artan satışlar, üretimin de artmasını sağlarken, sabit maliyetlerin ürün bazında payının azalmasını, işletmenin daha erken kâr elde etmesini sağlayacaktır.

Kalite arttıkça maliyetler azalır: Üretimde zamanın azalması, verimliliğin artması ve yeniden işleme alınan ürünlerde azalma olması maliyetleri azaltacaktır. Azalan maliyetler, artan satışlar işletmede kârın artmasını beraberinde getirecektir. Kalitenin iyileştirilmesi ile maliyetlerde ve kârda sağlanan artış, işletmenin değerini de arttıracaktır. Kalitedeki iyileştirmenin, maliyetlerdeki azalma ve satışlardaki artış yönünde sağladığı olumlu etkinin işletmenin değeri üzerindeki etkisi, Şekil 6 üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 6) Kalitenin İşletme Değerine Etkisi

Artan kalite, işletmelerde satışlarda artışı ve giderlerde azalışı, dolayısı ile kârda artışı sağlayabilecektir. Diğer taraftan, stok devir hızının artırılması, stokların nakde dönüş hızını artıracak ve varlıkların daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır.

Bu başlık altında anlatılan şeyleri, rakamlara dökelim.

Kalite arttıkça satışlar artar. Tablo 6 üzerinde farklı kayıp oranlarında satışlar miktar ve TL olarak gösterilmektedir. Kayıpların yüzde 18 oranından yüzde 3 oranına düşürülmesi, diğer bir ifade ile kalitenin iyileştirilmesi ile satış miktarında ve satış hasılatında artış görülmektedir.



Tablo 6) Kalite Arttıkça Satışlar Artar

	18 %	10 %	3,00 %
Satışlar artar (Satılabilir ürün miktarındaki artış)	164.000.000	180.000.000	194.000.000
Satışlar artar (Satış hasılatındaki artış)	26.240.000	28.800.000	31.040.000

Kalite arttıkça, maliyetler azalır. Tablo 7 üzerinde artan kalite seviyesine bağlı olarak maliyetlerdeki azalma görülmektedir.

Tablo 7) Kalite Arttıkça Maliyetler Azalır

	18 %	10 %	3,00 %
Birim değişken maliyetler azalır	0,110	0,100	0,093
Birim sabit maliyetler azalır	0,055	0,050	0,046
Birim maliyetler azalır	0,165	0,150	0,139

Kalite arttıkça kâr ve kârlılık artar. Kalite seviyesine bağlı olarak kâr ve kârlılık yüzdelerindeki durum, tablo 8 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 8) Kalite Arttıkça Kâr Artar

	18 %	10 %	3,00 %
Birim kâr artar	-0,005	0,010	0,021
Satışların kârlılığı artar	-2,90 %	6,25 %	13,02 %
Özkaynakların kârlılığı artar	-5,07 %	12,00 %	26,93 %
Toplam kâr artar	-760.000	1.800.000	4.040.000



Ölçmeden kontrol edemezsin; kontrol edemezsen de yönetemezsin.

Kalite arttıkça, verimlilik artar. Kalite seviyesindeki iyileşmenin verimlilik ve varlık kullanımına etkisi, tablo 9 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 9) Kalite Arttıkça Verimlilik Artar

	18%	10%	3,00%
Verimlilik artar	82%	90%	97%
Varlıkların etkin kullanımı artar (varlık devir hızı)	1,01	1,11	1,19

SONUÇ

Kalite üzerine çok farklı boyutlarda çalışmalar yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Kalite, yaşayan bir süreçtir. Kalitede bir noktaya gelmek yeterli değildir. Gizli fabrikanın keşfedilmesi ve yönetilmesi için kalite anlayışının devamlı işletmede hâkim olması gerekir. Sadece kalite belgesine sahip olmak kaliteli iş yaptığımız anlamına gelmez. Kalite, işletmelerde bir ölçüm sisteminin ne kadar önemli olduğunu gösterir. Yapılan işin kaliteli olmasının göstergeleri ölçüm sonucunda ortaya çıkar ki bu sonuçları da maliyetler ile ilişkilendirmek gerekir. Kalite, müşteri gözünden işletmenin değerini ve imajını artıracaktır. İşletmenin kendi potansiyelini en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. İşletmelerde başarının en önemli tanımı kârdır. Kâr, yönetimin verdiği kararların sonucu değil, sadece onların verdiği kararların geçerliliğine ilişkin bir testtir. Kalite de bu kararların geçerliliğini test eden ve gerekli düzeltici önlemleri almayı sağlayan bir araçtır. Bu aracı etkin kullanmak ise tamamen işletme yönetiminin elindedir. Unutulmaması gereken bir slogan, **ölçmeden kontrol edemezsin; kontrol edemezsen de yönetemezsin.**

KAYNAKLAR

- ALBRIGHT, T. The Measurement of Quality Costs: An Alternative Paradigm, **Accounting Horizons**, Cilt:12, Sayı: 2, Haziran - 1992.
- BAŞ, M. Kalite Ekonomisi, **Standart**, Ekim-1992.
- DIALLO, Alahassane, **Cost of Quality In the New Manufacturing**
- KHAN, Zafar U. Environment, **Management Accounting**, Ağustos-1995.
- VAIL, Curtis F.DALE,B.G.,PLUNKETT,J.J. **An Artless Attempt To Collect Quality Related Costs, Advances In Manufacturing Technology**, Editor: Jeffy Chandler, First National Conference, London-1989.
- DALE, B.G., PLUNKETT, J.J. **Quality Costing**, Chapman & Hall, London-1991.
- HAGAN, John T. **Quality Costs, Quality Management Handbook**, Editors: Loren Walsh, Ralph Wurster, Raymond S. Kumber, Hithcock Publishing Co. Illinois-1986,
- FARGHER, N. ve MORSE, D. Quality Costs: Planning The Trade Between Prevention and Appraisal Activities, **Journal of Cost Management**, Cilt.12,sayı 1, Ocak-Şubat 1998.
- FEIGENBAUM, A.V. **Total Quality Control**, Mc Graw-Hill, 1961.
- JURAN, J.M. **Quality Control Handbook**, İkinci Baskı, Mc Graw-Hill, 1961.
- KAYGUSUZ, Sait Y. **Maliyet Muhasebesi**, Dora Yayıncılık, Bursa, 2009.
- KAYGUSUZ, Sait Y. Maliyet Azaltma Programının Oluşturulması, 4th Cost Reduction Summit, İstanbul, 2011.
- KOLARIK, J. William, **Creating Quality, Concepts, Systems, Strategies and Tools**, Mc Graw - Hill,1995.
- LONCHER, R. ve MOTOR, J. **Designing For Quality**, Chapman-Hall,1991
- PERIGORD, M. **Achieving Total Quality Management: A Program for Action**, Productivity Press-1991
- SHANK, J. ve GOVINDARAJAN, V., "Measuring The Cost Of Quality : A Strategic Cost Management Perspective, **Journal of Cost Management**, Cilt: 8, Sayı: 2, 1994.
- YOUDE, R. K. "Cost of Quality Reporting: How We See It", **Management Accounting**, Ocak-1992.



Dünyanın en prestijli Hazır ofisi

- Uygun maliyetli hazır ofis çözümleri
- Mükemmel bir iş adresi, profesyonel resepsiyonist, en kuvvetli IT ve destek
- Bir aydan başlayan esnek vadeli kiralama süreçleri
- İşinizde başarılı olmanıza yardımcı oluruz

Size özel turunuz için bizi arayın!

W | servcorp.com.tr

SERVCORP

Kat 8 Tekfen Tower
Büyükdere Cad. No.209
4. Levent Şişli İstanbul
T | +90 212 371 8500

Kat 5 ve 6
Louis Vuitton Orjin Binası
Nişantaşı İstanbul
T | +90 212 373 9600

Mükemmel iş adresi:
Lübnan, Katar, BAE,
Bahreyn, Kuveyt ve
Suudi Arabistan

Servcorp Sanal Ofisler

2 ay @
1/2 fiyat

- Anında profesyonel şirket mevcudiyeti ve tanıtımı ayda sadece 235 TL.
- Fiziki ofis alanınız olmadan tam kapasite iş ve IT çözüm desteği
- En iyi adres, size özel resepsiyonist, Toplantı odalarımız ve iş servislerimizin küresel ağına erişim ve değer kazandırıcı IT çözümleri
- Teminatsızdır ve uzun süreli taahhüt zorunlu değildir

Anında iş telefon numaranız için, HEMEN başvurun!

W | servcorp.com.tr

SERVCORP

Kat 8 Tekfen Tower
Büyükdere Cad. No.209
4. Levent Şişli İstanbul
T | +90 212 371 8600

Kat 5 ve 6
Louis Vuitton Orjin Binası
Nişantaşı İstanbul
T | +90 212 373 9500

Mükemmel iş adresi:
Lübnan, Katar, BAE,
Bahreyn, Kuveyt ve
Suudi Arabistan

ASO, Ankara Milletvekili Adaylarını Ağırladı

Ankara ili sınırları içindeki 9 Oda ve Borsanın Yönetim Kurulu Başkan ve üyeleri ile Meclis başkanlarının yer aldığı, "Ankara Odalar Ortak Toplantıları" Ankara Sanayi Odasının ev sahipliğinde siyasi partilerin Ankara milletvekili adaylarının katılımıyla gerçekleştirildi.



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in başkanlık yaptığı ve Ankara Ticaret Borsası Başkanı Faik Yavuz, Ankara Ticaret Odası Başkanı Salih Bezci ve 9 Oda ve Borsanın Yönetim Kurulu başkanlarının katıldığı toplantılara 18 Mayıs'ta Milliyetçi Hareket Partisi (MHP), 25 Mayıs'ta Cumhuriyet Halk Partisi (CHP), 27 Mayıs'ta Adalet ve Kalkınma Partisi'nin (AKP) Ankara Milletvekili adayları katıldı.

18 Mayıs 2011 tarihinde MHP Ankara milletvekili adaylarının katılımıyla gerçekleşen ilk toplantının açılışında konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, siyasi partilerin Ankara milletvekillerinin Ankara'nın sorunları hakkında bilgilendirilmesi, ticaret ve sanayi odaları ile ticaret borsalarının taleplerinin iletilmesi için bu tür tanışma toplantıları düzenlediklerini belirtti. Özdebir, Ankara milletvekilleri adaylarının en şerefli görev olarak tüm vatandaşlar adına yasama ve yönetim görevi yapmak üzere mecliste olacaklarını kaydetti. Önümüzdeki dönemde siyasi partilerin

Ankara milletvekilleriyle daha sık iletişim içerisinde olmak istediklerini belirten Özdebir, Ankara'nın hem merkez hem de ilçeleriyle ilgili konuları birebir görüşülmesi gerektiğinin altını çizdi. Türkiye özelinde Ankara'nın haklarının ve menfaatlerinin geliştirilmesi için milletvekili adaylarını göreve çağırın Özdebir, "Biz de elimizden geldiği kadar bu işin takipçisi olacağız. Ankara'ya hep birlikte kol kola sahip çıkalım." dedi. Ankara'nın başkentliğine rağmen gri bir görüntüsü olduğunu belirterek, "Ne yazık ki mum dibine ışık vermiyor. Ankara'nın başkent olmasının sağladığı değerler var, potansiyeli var. Ancak buna rağmen hak ettiği gelişmeyi sağlamış değil. Genel bütçeye verdiği değer ancak yarısını alabiliyor." dedi. Ankara'ya sahip çıkılması gerektiğini de dile getiren Özdebir, "Ankara milletvekillerinden Ankara özelinde çalışmalarını bekliyoruz. Ankara'nın sadece sanayide değil, kültür ve sanatta da gelişmesi gerek." diye konuştu.



MHP Ankara Milletvekili Tuğrul Türkeş ise Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte Ankara'nın belli bir kimliğinin, mimari bir yapısının oluşturulduğuna dikkati çekerek, 1960'lardaki modernleşmeden Ankara'nın da nasibini aldığını belirtti. Yeni dönemde Ankara'ya yeni projelerin yapılması gerektiğini belirten Türkeş, Ankara'ya yeni fuar alanlarının, yeni turizm merkezlerinin oluşturulması gerektiğini kaydetti. "Bu yeni dönemde Ankara için yapılması gerekenleri doğru, realist ama hep beraber yapalım." diyen Türkeş, "Ankara'nın boşaltıldığını daha başta Ankaralıları anlayamadılar. Bankaları buradan taşıyacaksınız, insanları peşinden sürükleyeceksin. Anadolu'yu mu boşaltıyoruz? Bunun mantığını bir türlü anlayabilmiş değilim." ifadelerini kullandı.

1. Bölge milletvekili Adayı Doğan Cansızlar ise Türkiye'nin en önemli sorununun işsizlik, yoksulluk ve beka olduğunu söyledi. "Biz üreten ekonomi istiyoruz." diyen Cansızlar, dışa bağımlılığı az, katma değeri yüksek, istihdam yaratan yatırımları önümüzdeki dönemde hedeflediklerini ifade etti. Ekonomideki üretimin yüzde 70 civarına yakınının ithal mallar üzerine olduğunu belirten Cansızlar, "İthal mallar üzerine dayatılan kalkınma aslında gerçek anlamda kalkınma, büyüme değildir. Ekonomideki performans kâğıt üzerindeki performansla ölçülmez. Bu sadece nüfus ve pazar büyüklüğümüzü gösterir. Nasıl Çin, Pakistan, Hindistan'da nüfus fazla, üretim fazla ise bunu da bu şekilde değerlendirebiliriz." dedi.



Ankara Sanayi Odasının ev sahipliğinde gerçekleşen toplantıların ikincisi 24 Mayıs 2011 tarihinde CHP Ankara milletvekili adaylarının katılımıyla gerçekleşti.



CHP İl Başkanı Tarık Şengül "Hepimizin ortak noktası Ankara'nın çıkarları" diyerek konuşmasına başladı. Ankara'nın hak ettiği yerde olmadığı konusunda hemfikir olduklarını belirten Şengül, CHP olarak kadrolarımızla, projelerimizle Ankara'yı yeniden teknolojik, üniversite ve bilişim alanında Anadolu'nun merkezine koymak istiyoruz." diye konuştu.

CHP Ankara milletvekili adaylarından Sinan Aygün ise 14 yıl boyunca ATO başkanlığı yaptığını ve kenti çok iyi tanıdığını söyledi. Sanayicilerin birçok sıkıntısı olduğunu dile getiren Aygün, "Belki Parlamentoda bu sıkıntıları daha iyi anlatırım diye aday oldum. Gücümün yettiğince sanayicilerin sorunlarını dile getireceğim. Ankara, başkent değil boş kent oldu. Ankara'yı yeniden başkent yapacağız." dedi.



Ankara Sanayi Odasının ev sahipliğinde gerçekleşen toplantıların üçüncüsü ise 27 Mayıs 2011 tarihinde AK Parti Ankara milletvekili adaylarının katılımıyla yapıldı. Toplantıya, Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcıları Cemil Çiçek, Ali Babacan ile Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek de katıldı.



Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Cemil Çiçek, toplantıda yaptığı konuşmada, parti olarak 'sadece 12 Haziran için değil, 12 yıllık bir Ankara vizyonu ortaya koyduklarını' söyledi. Ankara'nın siyasi bir marka olduğunu belirten Çiçek, "Övünmek gibi olmasın ama vaka bu. Türkiye, düşüncesi, desteği ve kararı beklenen bir ülke haline geldi." dedi.

Başbakan Erdoğan tarafından 25 Mayıs'ta açıklanan projelerin, Ankara'yı siyaset dışında başka alanlarda da markalaştırmayı hedeflediğini belirten Bakan Çiçek, bu kapsamda, Ankara'nın bir savunma sanayi merkezi haline getirileceğini vurgulayarak, şöyle konuştu: "Türkiye'nin terörle mücadele ve savunma sanayi için ihtiyaç duyduğu mühimmatlar var. Bazen bunların parasını verseniz bile dışarıdan alamıyorsunuz, kırk dereden su getiriyorlar. Halen Ankara'da ciddi bir savunma sanayi var. Savunma sanayinde yerli katkı oranı yüzde 50'lere ulaştı. Bu sanayiye daha da geliştirerek hem döviz ödemekten kurtulacağız hem de teknolojik gelişme sağlanacak. Ar-Ge'ye önemli destek veriyoruz. Savunma sanayininin 8 milyar dolarlık cirosunun 6 milyar doları Ankara'da gerçekleştirilecek." Yeterli fuar alanı olmadığı için daha önce Ankara'da yapılan savunma sanayi fuarının artık İstanbul'da yapıldığına işaret eden Çiçek, Ankara'ya yeni fuar alanı yapılmasının hem ticareti hem de turizmi geliştireceğini söyledi. Ankara'da ulaşım sorununun çözümü için metronun yapımını hükümetin üstlendiğini hatırlatan Bakan Çiçek, metronun bütçeye maliyetinin 4 milyar lira civarında olacağını bildirdi.

Ankara'nın 2060 yılına kadar su ihtiyacının karşılanması için 350 milyon liralık kredi ile Gerede suyunun Çamlıdere'ye aktarılması projesinin uygulanacağını anlatan Çiçek, geçkondu sorununun çözümü için de 500 bin nüfuslu yeni şehir oluşturulacağını belirtti. Bakan Çiçek, ilçelerdeki termal projelerin desteklenmesi ile ilçelere tersine göç başlayacağını ancak bu konuda özel sektörün de işbirliği yapması ve projelere destek vermesi gerektiğini söyledi.

Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Ali Babacan ise Ankara'nın nüfusunun son 12 ayda 110 bin artarak 4,8 milyona yaklaştığını belirtirken, Ankara'nın sadece memur kenti değil, aynı zamanda sanayi ve ihracat kenti de olduğunu ve geçen yıl 5,6 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirdiğini söyledi.

Türkiye genelinde belediyelerin su ve kanalizasyon sorununu çözmek için 8,5 milyar lira tutarında bir kaynak öngördüklerini ve böylece 2 binden fazla kanalizasyon ve su projesinin gerçekleştirileceğini kaydeden Babacan, nüfusu 25 binden küçük belediyelerde proje bedelinin yarısının hibe, yarısının da 20 yıl vadeli kredi olarak verileceğini, borçlu belediyelerin de bu projeden yararlanacağını anlattı.

Her üç toplantıda milletvekili adaylarının konuşmalarının ardından Ankara ili sınırları içindeki Oda ve Borsaların Yönetim Kurulu Başkanları, bölgelerinin sorunlarını kısa kısa anlatarak çözüm yolu bulunmasını istediler.





ASO Gündem Toplantılarının 11'incisi Gerçekleştirildi

Ankara Sanayi Odasının düzenlediği Gündem Toplantılarının on birincisi 25 Mart tarihinde Merkez Bankası Başkanı Durmuş Yılmaz'ın katılımıyla ASO'da yapıldı.

25 Mart 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir toplantının açılışında yaptığı konuşmada, Durmuş Yılmaz'ın göreve başladığı 2006 yılında Merkez Bankasının açık enflasyon hedeflemesine geçtiğini, o dönemlerde yüksek faiz düşük kur olarak adlandırılan bu para politikasını eleştirdiklerini söyledi. Özdebir, değerli TL'nin hem cari işlemler açığını arttırarak ekonomik istikrarı riske atacağını hem de sanayinin rekabet gücünü olumsuz etkileyeceğini belirterek, "Değerli TL'nin sanayi üretimi üzerindeki olumsuz etkilerinin iyice hissedilmeye başladığı 2008 başlarında, biz Merkez Bankasına katı enflasyon hedeflemesinden esnek enflasyon hedeflemesine geçmesini önerdik. Bu önerilerimiz kabul görmedi ve sanayi üretimi önce yavaşlamaya, sonra düşmeye başladı." dedi.

2006-2008 döneminde uygulanan para politikasının gereğinden fazla sıkı olduğunu söyleyen Özdebir, özetle şunları kaydetti:

"Merkez Bankası, 2008 Eylül'ünde derinleşen küresel krize hızlı faiz indirerek cevap verdi. Merkez Bankası bu faiz indirimlerini yapmasaydı krizin ekonomi üzerindeki etkisi çok daha fazla olurdu. Sayın Başkan o dönemde bankacılık sistemini fonlaması, onlara likidite imkânları sağlamasıyla gerçekten bizleri korudu. Bizce Merkez Bankası başarılı bir kriz yönetimi sergilemiştir. Bu nedenle Sayın Başkanımıza teşekkür ediyoruz.

Son zamanlarda Merkez Bankasının munzam karşılıkları yükselterek uyguladığı para politikası bazı tereddütlere yol açmıştır. Örneğin; Merkez Bankası bilinçli olarak piyasalarda bir belirsizlik yaratmaktadır. Sayın Başkanımız bundan bir süre önce sürprizlere hazır olmamız gerektiğini söylemişti. Ama bu sürprizler piyasada hep ters köşeye yatırılacak biçimde olmaktadır. Merkez Bankasının yaptığı bu sürprizler kanımızca bankanın

güvenirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Sayın Başkanımız konuşmasında bu tereddütlerimizi giderecek açıklamalar da yaparsa çok mutlu olacağız."

Özdebir, tüm bu gelişmelere ilişkin Merkez Bankasına haksızlık etmek istemediklerini belirterek "Türkiye cari işlemler açığı vermeden büyüyemeyen bir ülkedir. Bu yapısal sorunun birçok nedeni vardır ve sadece para politikasıyla bu nedenleri ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu yapısal sorunun giderilmesi için büyüme stratejisinin ve sanayi politikalarının gözden geçirilmesi ve yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanmamızı sağlayacak tedbirlerin alınması gerekir. Bu konuda Hükümete de önemli görevler düşmektedir." diye konuştu.

Merkez Bankası Başkanı Durmuş Yılmaz ise dünyadaki genel görünüm, Türkiye ekonomisindeki son gelişmeler, enflasyon gelişmeleri ve para politikası uygulamaları olarak dört ana başlıkta değerlendirdiği konuşmasında, 2010 yılının ortalarında bozulan küresel risk iştahının aradan geçen zaman zarfında daha olumlu bir görünüm izlediğini, finansal göstergelerde ve iktisadi faaliyette gözlenen toparlanmaya rağmen küresel ekonomiye ilişkin belirsizlik ve sorunların henüz bitmediğini söyledi.

"İstihdam verilerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde son 2 ayda işsizlik oranlarında bir miktar düşüş olduğunu ancak doğal işsizlik oranında artış var ise otoriteler de bu işsizlik oranını çeşitli politikalarla aşağıya çekmeye çalışıyorlarsa bu, acaba ileride ücret artışları ve artan istihdam nedeniyle enflasyonu körükleyebilir mi, enflasyon göz ardı ediliyor mu?" sorusunun uluslararası camia tarafından tartışıldığını ifade eden Yılmaz, gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında Türkiye'nin emek piyasada daha hızlı bir toparlanma gösterdiğini ancak işsizlik oranlarının

bir müddet daha kriz öncesi seviyelerin üzerinde seyredeceğini tahmin ettiklerini kaydetti.

Yılmaz, son dönemde petrol ve diğer emtia fiyatlarının artış eğilimine girdiğini, bu gelişmelerde küresel ekonomideki toparlanma kadar, gelişmiş ülkelerde uygulanan parasal genişleme tedbirlerinin de büyük rol oynadığını, son günlerde özellikle ham petrol fiyatlarında yaşanan hızlı yükselişin kalıcı olup olmamasını, önümüzdeki dönemde küresel ekonominin gideceği yönün belirleyeceğini ifade etti.

İktisadi faaliyetlere ilişkin; büyüme hızı, enflasyon, sanayi üretim endeksi, imalat sanayi kapasite kullanım oranları, üretim, tüketim, beklentiler, yatırım, istihdam ve işsizlik verilerini grafiklerle anlatan Yılmaz, özetle şu değerlendirmede bulundu:

"Genel olarak şunu söyleyebilirim: 2010 yılında bütçe performansımızdaki iyileşmenin temel kaynağı, ekonomideki hızlı büyüme eğilimine bağlı olarak artan vergi gelirleri olmuştur. Bunun yanı sıra faiz dışı harcamaların artış hızının görece olarak yavaşlaması ve iç borçlanma faiz oranlarındaki gerilemeye bağlı olarak faiz giderlerinde ortaya çıkan düşüş, kamu maliyesi dengelerine olumlu katkı sağlamıştır. Bu durum Türkiye'de mali disiplinin süreceğine ilişkin beklentileri olumlu yönde etkilemektedir. Buradaki belirsizlik de şu: Torba Yasa diye adlandırdığımız yasada kamuya olan borçların yeniden yapılandırılması söz konusu. Buradan ek bir gelir mutlaka gelecek, bunun boyutunun ne olduğunu bilmiyoruz. Bu gelirler eğer iç borç, daha doğrusu genel olarak kamu borcu itfasında kullanılırsa bu tasarruf demektir, tasarruf edilirse orta vadede ülkemiz için daha hayırlı olacağını düşünüyoruz."

Durmuş Yılmaz Merkez Bankasının asli görevine ilişkin şunları kaydetti:

"Acaba Merkez Bankası fiyat istikrarı görevini ikinci plana mı attı ve finansal istikrarı ön plana çıkarmaya başladı? Hatta "Merkez Bankası fiyat istikrarını unutsun, finansal istikrarı yapsın." diyenler var. Merkez Bankasının varlık nedeni; fiyat istikrarıdır. Finansal istikrar fiyat istikrarının alternatifi değildir, tamamlayıcıdır, biri olmadan diğeri de olmaz. Dolayısıyla, Merkez Bankasının konumu budur. Ancak şu tartışılıyor: Fiyat istikrarına götürecek olan politika nedir? Şu anda enflasyon hedeflemesi yapılıyor. Akademik dünya ve karar alıcılar enflasyon hedeflemesi fiyat istikrarını sağlamakta yeterli mi, değil mi bunu tartışıyorlar. Yöntemin tartışılması ayrı, fiyat istikrarının bizatihi hedef olması ayrı. Merkez bankaları hiçbir ülke kamu ve merkez bankası dâhil bugün fiyat istikrarı artık gereksiz değildir gibi bir söylemi yok ve böyle bir şeyin de olması düşünülmemelidir, düşünülemez. Merkez Bankası bu konuda üzerine düşeni yapmaya devam ediyor ve yapacaktır ancak bu, yeterli olmayabilir. Dolayısıyla, diğer kamu otoritelerinin de bu konuda üzerine düşeni yapması gerekir."

Yılmaz, enflasyona ilişkin olarak da şu değerlendirmelerde bulundu:

"Son dönemde enerji ve gıda fiyatlarında yaşanan arz yönlü şoklara rağmen, fiyatlandırma davranışlarında bir bozulma olmadığını görüyoruz. Petrol ve diğer emtia fiyatları ise enflasyon raporundaki varsayımlarının üzerinde gerçekleşmiştir. Enflasyon dinamikleri bizim enflasyon raporunda öngördüğümüz çerçevede gelişiyor."

Yılmaz, konuşmasının son bölümünde para politikası uygulamalarına ilişkin şunları kaydetti:

"Para politikasıyla ilgili olarak özellikle 2010 yılı içerisinde 3 aşamalı bir para politikası stratejisi izledik. Birinci aşama; krizle birlikte piyasaya likidite verdik, piyasanın ihtiyacını karşıladık. İşler normale dönmeye başladığında, Nisan ayında çıkış stratejisi açıkladık. Şu anda 3. aşamada yeni bir politika bileşimi, artık ekonomide kredi genişlemesi var ve bu kredi genişlemesi sürdürülebilir cari açığı tehdit ettiği için makul, sürdürülebilir kredi büyümesini hedef alan bir politika bileşimi geliştirdik. Bir taraftan ülkemize gelen kısa vadeli sermayenin uzun vadeye gitmesini teşvik etmek için faiz indirimlerine gittik. Diğer taraftan da sıkılaştırma politikası çerçevesinde de zorunlu karlıkları arttırdık.

"Geçen dönem zarfında bundan sonraki hareketiniz ne olacak, bunun arkası gelecek mi?" diye soruldu. Biz de "Para Politikası Kurulunda ve çeşitli platformlarda yaptığımız konuşmalarda elimizdeki verilere bakacağız ve bu veriler çerçevesinde de alınması gereken yeni tedbirler varsa bunu alacağız" dedik. En son Para Politikası Kurulu toplantımız 23 Mart'ta yapıldı, ayın sonuna da 1 hafta vardı. Şu anda piyasada bizim Mart sonuna kadar bekleyeceğimiz varsayımından hareketle verdiğimiz sözü tutmadığımız, dolayısıyla piyasa oyuncularını ters köşeye yatırdığımız gibi bir şey söz konusu. Bunu siz de söylediniz. Benim söylediğim; Mart ayında Para Politikası Kurulundan gelen verileri değerlendirerek karar alacağımız şekildeydi. Eğer bu bir kusursa, kabahatse, bu eleştiriyi de kabul edeyim.

Merkez Bankasının görevi, çekildiği, gitmesini istediği yöne gitmemesidir. Söylemleriyle, yaptıklarıyla piyasayı kendisinin görmek istediği yere çekmektir. Bunun için de iletişimini güçlü kullanması, söylemlerinde tutarlı olması, yani piyasayı aldatmaması gerekir. Kullanılan tabirle ters köşeye yatırmaması gerekir. Bu genel prensibi kabul ediyoruz ve bu da doğru bir şeydir. Kredibilite kolay kazanılmıyor ama kolay kaybediliyor. Dolayısıyla, biz bu eleştirileri dikkate alıyoruz."

Katılımcıların sorularını da yanıtlayan Durmuş Yılmaz'a konuşmasının ardından ASO Başkanı Nurettin Özdebir, "Son aylarda bize çokça sürpriz yaptınız. Biz de size bir sürpriz yapmak istiyoruz. Devlet sırrı gibi saklanan doğum gününüzün (Mart ayının) 23'ü olduğunu tespit edebildik. 2 gün gecikmeli de olsa size bir doğum günü pastası hazırladık. Doğum gününüz kutlu olsun." dedi.





ASO Gündem Toplantılarının 12'ncisine Devlet Bakanı Egemen Bağış Katıldı

Ankara Sanayi Odasının düzenlediği Gündem Toplantılarının on ikincisi 24 Mart tarihinde Devlet Bakanı ve Başmüzakereci Egemen Bağış'ın katılımıyla ASO'da yapıldı.

24 Mart 2011



Nurettin Özdebir toplantıda yaptığı konuşmada AB ile müzakerelerde gelinen noktanın, AB'nin ülkemize karşı oyalama taktiği uygulamakta olduğunu açıkça ortaya koyduğunu ve Kıbrıs Rum Kesimi'nin müzakereleri engellediği görüşüne artık kimsenin itibar etmediğini söyleyerek şunları kaydetti:

"Bugün Avrupa'nın 6. büyük ekonomisi olan Türkiye, yakın bir gelecekte daha üst sıralara yükselecektir. Türkiye'nin bu ekonomik gücünü ve potansiyelini görmeyen AB'ye, Türkiye'nin bölgedeki siyasi gücünün de giderek arttığını hatırlatmak gerekir. Türkiyesiz bir AB'nin önümüzdeki dönemde küresel çapta önemli bir stratejik aktör olma olasılığı yoktur. Bu gerçeği birçok AB'li düşünür ve siyaset adamı da ifade etmektedir. Ancak popülist kaygılarla hareket eden ve siyasi yeteneklerinin sınırlı olduğunu her fırsatta gözler önüne seren bazı çapsiz AB liderleri bu gerçeği görmemekte ısrar etmektedirler. Aslında, bizce bu ortamda sorulması gereken soru, kimin kime daha çok ihtiyacı olduğudur.

Müzakereleri sudan gerekçelerle uzatan ya da askıya alan AB'ye şu gerçeği bir kez daha hatırlatmakta fayda görüyoruz: Biz reformları sadece AB'ye üye olmak için değil, halkımız için, ülkemizin geleceği için yapıyoruz. AB üyesi olarak ya da olmadan ekonomik gelişmemizi sürdüreceğiz, halkımızın refahını her alanda yükseltmeye devam edeceğiz."

Konuşmasında vize konusuna da değinen Özdebir, Türk malları Avrupa pazarlarında serbestçe dolaşırken, o malları

üretenlerin Avrupa'da serbestçe dolaşmadığını, Türk işadamlarının vize alma konusunda birçok sorunla karşı karşıya kalmalarından dolayı iş toplantılarına, fuarlara katılmalarının mümkün olmadığını söyleyerek vize sorununun mutlaka çözülmesi gerektiğini kaydetti.

Özdebir, Gümrük Birliği nedeniyle Türkiye'nin AB'nin 3. ülkelerle yaptığı gümrük anlaşmalarına uymak zorunda olduğunu ancak, 3. ülkelerle yapılan anlaşmalara Türkiye'nin dâhil edilmediğinden şikâyet etti. Türkiye'nin 3. ülkelere AB'nin ortak gümrük tarifelerini uyguladığını, bunun karşılığında 3. ülkelerin Türkiye'ye uyguladığı yüksek gümrük tarifelerini eleştiren Özdebir, bu haksız rekabeti ortadan kaldırmak için Türkiye'nin 3. ülkelerle iki taraflı anlaşmalar yapması gerektiğine işaret ederek soruna acilen çözüm bulunması gerektiğini dile getirdi.

Avrupa Birliği fonlarından da yeterince yararlanılmadığını vurgulayan Özdebir, son yıllarda AB'ye sunulan projelerin sayısında bir artış olmakla birlikte, bu artışın daha çok sosyal konulardaki projelerde olduğunu belirterek "Bu nedenle bizim 7. Çerçeve Programı kapsamındaki konularda da daha fazla proje üretmemiz gerekmektedir." diye konuştu.

Devlet Bakanı ve Başmüzakereci Egemen Bağış da konuşmasında, 1959 yılında başlayan ve 1963 yılında Ankara Anlaşması'nı imzalayarak resmileşen Avrupa Birliği sürecinin sadece ekonomik veya siyasi birlik olarak değil, insanlık tarihinin en kapsamlı barış projesi olarak görülmesi gerektiğini söyledi. Bağış, Avrupa ülkelerinin Türkiye

ile ilgili korkuları olduğunu söyleyerek, "Anadolu'da çok güzel bir laf var; biz papaza kızıp oruç bozmayacağız. Biz Türkiye'nin nereden nereye geldiğini bilip, gideceğimiz hedefe doğru yol alacağız ve Avrupa Birliği de bu yolda çok önemli. Çünkü Başbakanımızın da söylediği gibi Avrupa Birliği süreci belki de Cumhuriyetimizin ilanından sonraki en önemli çağdaşlaşma projemiz. Bu yüzden bu süreci birlikte götürmemiz lazım. Hiç kimse bu proje şu siyasi akımın ya da bu siyasi akımın güdümündedir demesin, Türkiye'de iktidara gelmiş geçmiş bütün partilerin bu sürece emeği vardır." dedi.

Avrupa Birliğini, Türkiye'nin diyetisyeni olarak algıladığını, insan ne zaman ki ufak tefek sorunlar yaşadığında bir uzmanın, bir terapistin, bir diyetisyenin verdiği reçeteyle kendini daha sağlıklı hale getirir, Türkiye de 27 ülkenin yaptığını yapmaktadır diye konuşan Bağış, "Sürecin kendisi sonucundan çok daha önemli. O bilinçle hareket edeceğiz ve Türkiye-AB ilişkilerini o kararlılıkla sürdüreceğiz." dedi.

Avrupalıların Türkiye'yi ve bu süreci çok önemsediklerini ifade eden Bağış, "Bugün Avrupa'nın çeşitli sorunları var. Bunlardan bir tanesi Avrupa yaşlanıyor, ortalama yaşı 43. Türkiye'nin ortalama yaşı 28. Bizim nüfusumuzun yüzde 65'i 35 yaşın altında. Uzun vadede Türkiye'nin bu genç ve dinamik nüfusu olmadan Avrupa'nın kendi sanayisini döndürebilme olanağı yok. Bu iş gücüne ihtiyaçları var. Avrupalılar da Türkiye'nin çok önemli bir pazar olduğunun farkındalar. Türkiye; sadece Avrupa Birliği için önemli bir pazar değil, aynı zamanda üzerinden 3 saatlik bir uçuş mesafesinde 1,5 milyarlık bir pazara ulaşmalarını sağlayan bir merkez. O potansiyelimizin de farkındalar. Avrupa'nın 6. en büyük ekonomisine sahibiz. OECD rakamları, Türkiye'nin önümüzdeki dönemde de Avrupa'nın en hızlı büyüyen ekonomisi olacağını gösteriyor." dedi.

Avrupa'da yaşanan ekonomik krizden dolayı bir arayış yaşandığını, yeni pazarlara ihtiyaç duyulduğunu ve iş kaybetme korkularının var olduğuna işaret eden Egemen Bağış, "Avrupa'nın en medeni geçinen ülkelerinin birinde başkalarının değerlerine hakaret etmeyi marifet sayanların yüzde 16 oranında oy alabilmesi, Avrupa'da da insanların bir arayış içerisinde olduğunu gösteriyor." diye konuştu. Bu süreçte Türkiye'nin sloganının "Sık dışını Avrupa, Türkiye kurtarmaya geliyor." olduğunu söyleyen Bağış, bugün Avrupa'nın içine düştüğü karamsarlığa bizim de bir katkıda bulunmamız gerektiğini söyledi.

"Biz aynı anda yürüyüp ciklet çiğnemeyi becerebilen bir ülkeyiz." diye konuşan Egemen Bağış, Türkiye'nin Doğu ile Batı, İslam'la Hristiyanlık, Avrupa'yla Asya arasında bir köprü vazifesi gördüğünü kaydederek "Ama bir ayağı çürük olan köprüden kimse geçmek istemez. Türkiye'nin son 8 yılda yaptığı, kimilerinin eksen kayması diye kâbuslarına sebep olurken, aslında köprü'nün 4 ayağını da eş zaman-

lı olarak güçlendirmektir. Türkiye'nin Doğu ayağı da Batı ayağı da Kuzey ayağı da Güney ayağı da eş zamanlı güçlenmektedir." dedi.

Tüm bunlara rağmen ekonomik büyümemizin ve demokratikleşmemizin arkasında Avrupa Birliği sürecinin çok önemli katkıları olduğunu söyleyen Bağış "Biz Avrupa Birliği sürecini 59'da başlattık diyoruz ama 60'da kendi Başbakanını idam etmiş bir ülkeyiz. 30 yıl evvel Kafka'nın, Dostoyevski'nin kitaplarını toplatıp, komünizm propagandası yapıyor iddiasıyla dünya klasikleri arasında yer alan edebi eserleri yakıyorduk. 10 yıl evvel en büyük ilimizin Belediye Başkanını ders kitaplarındaki bir şiiri okuduğu için hapsedilmiş bir ülkeydik. O yıllarda bu ülkede insanlar etnik kökenini dile getirmeye korkardı. 10 yıl gibi kısa bir süre içerisinde 'Kürdüm' demenin korkulan bir kavram olmaktan çıkıp, devletin televizyonunun günde 24 saat Kürtçe yayın yapan bir ülke haline gelmemizin arkasında da Avrupa Birliği sürecimizin çok önemli payı var. Avrupa Birliği süreci olmasaydı biz belki hâlâ Devlet Güvenlik Mahkemeleriyle uğraşıyor olacaktık. Hâlâ YÖK'ün, TRT'nin yönetiminde Türk Silahlı Kuvvetlerinin temsilcileri olacaktı. Bu, çağdaş ülkelerde olmayan bir şey. Türkiye bu süreçte kadın hakları, işçi hakları, çocuklarımızın güvenliğiyle ilgili çok önemli adımlar attı. Bugün Orta Doğu'da yaşananlara bakıyoruz. İnsanlar demokratik bir ülkede özgürce yaşamak, daha iyi hastanelerde tedavi görmek, daha iyi okullarda çocuklarını okutmak, daha yüksek standartlarda yaşamak, daha özgür olmak istediklerini söylüyorlar. Aslında bölge ülkelerinin talepleri, Türkiye gibi bir ülke olmak." dedi.

Türkiye'nin Cumhuriyetin 100. yıl dönümü 2023'e odaklanmış ortak bir hedefi olduğunu, dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olmak için hiçbir engel bulunmadığını söyleyen Egemen Bağış konuşmasını şöyle noktaladı:

"Biz birbirimizi değiştiremeyiz, birbirimizi olduğumuz gibi kabul etmemiz lazım. Bu ülkede ne Aleviler Sünnileri Alevileştirebilir, ne sağcılar solcuları sağcılaştırabilir. Hepimizin farklı renkleri olacak, farklı tercihleri olacak, farklı perspektifleri olacak. Ama birbirimizi olduğumuz gibi kabul edip ortak paydalarda işbirliği yapabilirsek, beraber çalışabilirsek, Türkiye için kendi kararlılığımızı, kendi vizyonumuzu ortaya koyabilirsek, işte o hedefi yakalarız. Onun için milli birlik ve kardeşlik projesi çok önemli. Bunu da inşallah sizlerle beraber gerçekleştireceğiz. Sayın Başbakanımızın söylediği gibi AB üyesi ülkeler de eninde sonunda Türkiye, gel ne olur üye ol' diyecekler. Çünkü Türkiye'nin potansiyeli onların da kabul etmesi gereken bir noktaya geldi."

Toplantının sonunda AB metodolojisine göre proje hazırlama eğitim programına katılan 32 kişi sertifikalarını Egemen Bağış'ın elinden aldı.



ASO Gündem Toplantılarının 13'üncüsü Devlet Bakanı Zafer Çağlayan'ın Katılımıyla Gerçekleştirildi

Ankara Sanayi Odasının düzenlediği Gündem Toplantılarının on üçüncüsü 22 Nisan tarihinde yapıldı. Devlet Bakanı Zafer Çağlayan'ın katıldığı gündem toplantısında Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından başlatılan 'Girdi Tedarik Stratejisi' projesi ve yeni ihracat destekleri hakkında katılımcılara DTM uzmanlarınca bilgi verildi.

22 Nisan 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir toplantıda yaptığı konuşmada, sanayicilerin rekabetinde büyük engel teşkil eden değerli TL politikası nedeniyle artan ara malı ithalatının cari işlemler açığında etkili olduğunu söyledi. Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından açıklanan girdi tedarik strateji çalışmasının cari açığın temelindeki yasal sorunları ve çarpıklıkları da çarpıcı bir şekilde ortaya koyduğunu dile getiren Özdebir, bu nedenle bu çalışmayı çok önemsediklerini vurguladı. Bu strateji ile ara malı üretiminde kaybedilen mevzilerin yeniden kazanılarak ihracatta ara malı ithalatına olan bağımlılığın azalacağını söyleyen Özdebir, yerli malı üretimindeki artışın hem ihracatta yerli katma değer oranını yükselteceğini hem de yerli kaynaklarımızdan daha fazla yararlanılmasını sağlayacağını bunun da ekonomik büyüme hızını olumlu etkileyeceğini belirtti.

Devlet Bakanı Zafer Çağlayan da toplantıda yaptığı konuşmada, Türkiye'nin yakaladığı siyasi ve ekonomik istikrarın önemini vurgulayarak, "Gerek benden evvel Başkanlık yapan çok değerli arkadaşlarım gerek benim Başkanlık yaptığım dönemde seçim zamanı geldiğinde tir tir titremeye başladık. 'Seçim ekonomisi neler getirecek, nasıl karşılıksız paralar basılacak, nasıl karşılıksız vaatler verilecek ve

bunların faturası ileride nasıl telafi edilemeyecek şekilde çocuklarımızdan, gençlerimizden çıkacak?' diye bir korkuya ve endişeye kapılırdık. Bugün şükürler olsun görüyorum, sizleri seçim ve seçim ekonomisi konusu hiç ilgilendirmiyor." dedi.

Cumhuriyetimizin 100. yılında bir iktidarın 12 yıl sonrası yani 2023'e bir hedef koyduğunu söyleyen Çağlayan, 500 milyar dolar ihracat ve Gayrisafi Milli Hasıla'yı 2 trilyona getirmek hedefine bu ülkenin ulaşabileceğini vurguladı. İhracat rakamlarının 6 yılda 36 milyar dolardan 132 milyar dolara geldiğini ve Türkiye'nin artık ihracatla yaşamayı öğrendiğini söyleyen Çağlayan, bu rakamları 50 binden fazla Türk ihracatçısıyla gerçekleştirdiklerini, bütün bunların kaynağının ise Türkiye Cumhuriyeti ve milletin kendisi olduğunu kaydetti.

Geçmiş yıllarda Türkiye'nin borcu borçla ödeyen bir ülke olduğunu ancak küresel krizden Türkiye'nin güçlü çıkmasında siyasi istikrarın yanında ülkeye duyulan güvenin de rol oynadığını söyleyen Çağlayan, şöyle konuştu:

"Türkiye'nin 2002 yılına kadar, tüm Cumhuriyet tarihinde almış olduğu doğrudan yatırım miktarı 14,5 milyar dolardı.

2003'le 2010 arasındaki geçen 7 yıllık süredeyse ülkemize gelen doğrudan yatırım toplamı 94 milyar dolardır. Sizler yatırımcısınız. İki şeye bakar insan. Bir, istikrar, ikincisi de güvendir. Türkiye Avrupa'nın, Asya'nın, Kafkasya'nın ve Ortadoğu'nun içinde olduğu ve Afrika'nın ortasında önemli bir merkez ve bu 56 ülkede 1,5 milyar nüfus yaşıyor. Türkiye ciddi bir lojistik avantaja sahip, Avrupa'nın en yakın tedarikçisi. Avrupa artık üretemez hale gelmiş, nüfusu yaşlanmış ve işgücü maliyetleri aşırı yükselmiş. Nüfusumuz ciddi bir avantaj, bu avantajı değerlendirme lazım ve bu çerçevede Türkiye, gerek nüfusu gerek mahiyeti itibarıyla üretemez hale gelmiş Avrupa'nın en yakın tedarik üssü."

Çağlayan, geçen yıl 114 milyar dolar ihracata karşılık 185,5 milyar dolar ithalat yapıldığını bu 185,5 milyar dolar ithalatımızın 38,5 milyar dolarının sadece enerji ithalatı olduğuna vurgu yaparak şunları kaydetti: "Yok, Allah vermemiş. Bunu ithal etmek zorundasınız. Biz termik kaynaklarımızı, su kaynaklarımızı, rüzgâr kaynaklarımızı, güneş kaynaklarımızı, jeotermal aklınıza ne geliyorsa kendi yerel kaynaklarımızı maalesef geçmişte değerlendirmedik. Bu konuda yeni çıkartmış olduğumuz Parlamento'dan geçen kanunla da yenilenebilir enerji başta olmak üzere ithalata olan bağımlılığın azaltılabildiği kadar azaltılmasını sağlıyoruz. Türkiye nükleeri yapmak zorundadır. Bugün dünyanın bütün ülkeleri bunu yapmıştır. Sizler her fırsatta şikâyet ettiğiniz enerji fiyatlarının azalmasını istiyorsanız bunu iyi düşünmeniz lazım."

Yarının dünyasında elinde önemli stratejik madenlerin materyallerini bulduran ülkelerin güçlü olacağını söyleyen Çağlayan, girdi tedarik stratejisine ilişkin şunları kaydetti:

"Bugün Çin, Kanada, Hindistan, Avustralya birçok madenini ihraç etmiyor. Katma değeri içeride kalsın isterken, diğer taraftan da bunu önemli stratejik malzeme olarak görüyor.

Ülkemizde bir elektrikli oto konusu konuşuluyor, ben de destekliyorum. Ancak bunu desteklerken elektrikli otunun Türkiye'de üretiminin ne kadar Türkiye'de üretildiğine, yerleştiğine bakarım. Otomotiv ana sanayide bizim dış ticaret fazlamız var ama yan sanayiye geldiğimizde ciddi bir dış ticaret açığımız var, çünkü motor ve yürüyen aksamları, şanzımanları yapamıyoruz, dışarıya bağımlılığımız var, bu da sizlere dış ticaret açığı olarak yansıyor. Tekrar ifade ediyorum, yarın üretim tekniklerimizi, sistemlerimizi yüzde 100 dışarıdan fiilen ithal etmek zorunda kaldığımız, fiili imkânsız dediğimiz hammaddeleri bugünden sağlamamız gerekiyor. Bu çerçevede sanayi stratejisi çalışmasından sonra ihracat odaklı bir üretim stratejisi sistemi kurdum.

Bu işin anası da danası da üretimdir. Türkiye üreterek zengin olur, Türkiye üreterek büyük olur, Türkiye yatırımla, üretimle, istikrarla meselelerini çözebilir ve bu işin temeli sanayidir. Şu anda Bakanlığımızda başlatmış olduğum çalışmada, bütün ülkelerin Türkiye'yle ithalat ve ihracat profillerini üst üste koyuyoruz, tamamlayıcılık endekslerine bakıyoruz. Bugün aşağı yukarı 325 milyar dolar ithalat yapan Hindistan ithalatının biz sadece 600 milyon dolarla içindeyiz ama Hindistan'a ihracatımız yok. Niye? Pazarı tanımıyoruz. Şimdi çalışmalarımız bu yönde gidiyor. Hindistan, Rusya, Çin, Amerika Birleşik Devletleri artık bizim öncelikli ülkelerimiz. Bizim ihracatçımızda, sanayicimizde büyük ülke fobisi var. Biz oraya mal satamayız. Niye satamıyorsun, satan nasıl satıyor? Bu bahsetmiş olduğum 5 ülkenin toplam ithalatı 5 trilyon dolar, bizim bu 5 ülkeye ihracatımız 11,5 milyar dolar. Niye? Çin geldi Türkiye'yi kısıp kavuracak. Korkunun ecele faydası yok ki. Çin geliyorsa gelsin, ne geliyorsa, nasıl geliyorsa o şekilde de görecektir. Burada diyeceğim, biz bu konuda sizlere kılavuzluk yapıyoruz, yol göstereceğiz. Ülkeleri ve sektörleri buna göre belirleyeceğiz.

Çin, 1,4 trilyon dolar ithalatının yüzde 10'unu tek bir kalemde yapıyor. Elektronik çip devre gibi ufak bildiğimiz şeyler ve Türkiye bu pazarın içinde yok. Çünkü biz ülkelerin talep etmiş olduğu ürüne karşı bir strateji izlememiştir. Şimdi sanayi strateji ile bu strateji birleşecek ve Türkiye 2012 teşvik yatırım sistemini bunun üzerine kuracak. Sektörlerle tek tek çalışmaya başladık, bir araya geldik, otomotiv sektörünü, makine sektörünü, demir çelik sektörünü masaya yatırdık. Şu anda kimya, tekstil ve gıda devam ediyor. Bunların tüm sonuçlarını hem kamuoyuyla paylaşacağız hem de bunlar sanayi stratejisiyle bir araya gelecek ve yeni teşvik sistemi buna göre olacak.

Demir çelik sektörüne gelince, otomotiv sektörünün de beyaz eşyanın da makinenin de birçok sektörün ana girdisini sağlayan bir sektör. Demir çelik, üretiminin yüzde 70'ini hurdadan yapan sektördür. Entegre olan Erdemir, İskenderun Demir Çelik, bir de Karabük devlet eliyle kurulmuş olan yerler. Türkiye'nin demir çelik hurda ithalatı 9 milyar dolar. Demir çelik hürdasında dünyanın en büyük ithalatçısı ve en pahalı alan ülkesiyiz. Niye? Sektör birbirini kesmekten, doğramaktan fiyatları yükseltiyor. İşte demir çelik sektöründe gelin toplu satın alma mekanizmasını beraber geliştirelim, dedik. Sektör şimdi bize teşekkür ediyor, sayemizde bir araya geldiklerini söylüyor.

Bir diğer boyutu; 20-25 milyon ton demir çelik hürdası ithal ediyoruz. Kendi yerli kaynaklarımız sadece 5 milyon ton. Araştırdık ve gördük ki biz yerli kaynaklarımızdan



5 milyon ton daha demir çelik hurdası elde etme imkânına sahibiz ve bunun karşılığı 2,5 milyar dövizdir. Biz 2,5 milyar dolar dövizü götürüp dışarıya veriyoruz. Şimdi bu çerçevede girdi tedarik stratejisi bir taraftan özellikle girdi tedariginde mümkün olduğu kadar kendi yerel ve yerli kaynaklarımızı elde etmeyi, üretmeyi, bu alanda çalışmayı getirirken, diğer taraftan da asıl girdinin tedariginin güvenlik altına alınmasını da sağlayacak. Sanmayın ki, önümüzdeki dönemde istediğiniz hammaddeyi istediğiniz fiyattan alabileceksiniz. Şu anda dünyada madencilik konusunda ciddi bir tekelleşme, ciddi bir tröst var. Bu, gelecekte dünyanın başına bela olacak. Biz bunları görüyoruz, işliyoruz, değerlendiriyoruz ve bundan dolayı Türkiye olarak bunların tedbirlerini almaya başladığımızı sizlerle paylaşmak için bugün buradayız.”

Çağlayan, aşırı değerli TL'nin ithalatı azırdığını, hukukta suçu işleyen kadar azmettirenin de suçlu olduğunu kaydetti. Türk insanının, Türk sanayicisinin önu açıldığında bugün her türlü şeyi en iyi şekilde yapacak zekâyâ, kabiliyete sahip olduğunu belirten Bakan Çağlayan, “Türkiye ithalat baskısıyla karşı karşıya kaldığı için Bakanlık olarak her türlü tedbiri almak zorundayım.” dedi.

Bu çerçevede yeni ihracat desteklerinin Türkiye'deki tüm sanayi ve ticaret odalarını net oyuncu haline getirdiğini söyleyen Çağlayan, bu sistem ile üyelerin müracaatlarının odalar tarafından toplu alınacağını, Dış Ticaret Müsteşarlığının direkt muhatabının odalar olacağını ifade etti. Çağlayan, girdi tedarik stratejisi ile sanayicilerden gelecek önerileri de çalışmaların içine katacaklarını ve tüm bu değerlendirmelerin 2012 yılı teşvik sistemine dercedileceğini, 6 önemli sektörün incelendiğini, 3'ünün tamamlanmak üzere olduğunu, diğer 3'ünün ise devam ettiğini anlattı. Tüm bu çalışmaların Türkiye'nin gerek cari açık konusunda gerek üretimi konusunda hangi sektörlerde Türkiye'de yatırım desteği verilip verilmeyeceğini çok net bir şekilde ortaya koyacağını söyleyen Çağlayan, ithalatta koruma önlemlerinin haricinde de yoğun çalışmalar olduğunu belirterek şunları kaydetti:

“Bir yerde ticaret diplomasisi uyguluyoruz ve bu çerçevede Sayın Başbakanımızın özellikle talimatıyla yapılmaya başlanan aktif bakanlıkların, devlet bakanlıkların artık bakanlık hale getirilmesi çok önemlidir. Bu çerçevede Ticaret Bakanlığı çok güçlü bir bakanlık oluyor. Ticaret Bakanlığının bünyesindeki bütün fonksiyonlar, Dış Ticaret Müsteşarlığı ve gümrükler bu Bakanlığın şemsiyesi altında toplanacak. Diğer bakanlıklar aynı şekilde önemli noktaya gelecek. Sanayi Bakanlığı, Teknoloji Girişim Bakanlığı olarak önemli hizmetler verecek ve bu çerçevede Ekonomi

Bakanlığı olarak tek bir elden ekonominin tüm birimlerinin içinde olduğu bir bakanlık ortaya çıkacak. İşte bunlar da bizim önümüzdeki dönemde karar alma sürecimizi çok kolaylaştıracaktır.”

Çağlayan, konuşmasının sonunda katılımcılardan gelen soruları da yanıtladı.

Gündem toplantısının ikinci bölümünde Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracat Genel Müdürlüğü Şube Müdürü Emrah Sazak, 2010'un son çeyreğinde yürürlüğe giren Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ ve 2011'in Mart ayında yürürlüğe giren pazar araştırması ve pazara giriş desteği hakkında şu bilgileri aktardı:

“Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ'de işbirliği kuruluşlarını, destek mekanizmasına dâhil eden bir anlayışla yola çıktık. Ana noktamız, devlet yardımlarında hız ve etkinlikti. Burada 3 tane kilit kavram var: işbirliği kuruluşu, kümelenme ve proje bazlı anlayış. Başta Ticaret ve Sanayi Odaları olmak üzere ülkemizdeki üretici dernekleri, organize sanayi bölgeleri, sektörel dış ticaret şirketleri ve imalatçıların kurduğu dernek, birlik veya kooperatifleri biz işbirliği kuruluşu tanımına da dâhil ettik. Burada ana nokta şu: Bürokratik işlemler ve destek noktasında muhatap bu işbirliği kuruluşları. Harcamayı yapacak olanlar da desteği alanlar da işbirliği kuruluşları olacak. Tabii ki nihai faydalanıcı şirketlerimiz. Zira bu işbirliği kuruluşları üyeleri için ihracata yönelik ortak faaliyetler gerçekleştirecekler ve biz de üyeler için yapılan ihracata yönelik faaliyetleri yüzde 75 oranında destekleyeceğiz.

Bu tebliğde proje süresi 3 yıla kadar çıkıyor. Biz önümüzdeki 3 yılda ihracata yönelik hangi faaliyetleri yapacağız? Bu tebliğe ilişkin vizyonumuz da esasında ülkemizde yerel dinamiklerin, ihracat odaklı harekete geçirilmesi. Tebliğimizde 5 temel destek alanı var. Bunların ilki ihtiyaç analizi, ikincisi eğitim ve danışmanlık, üçüncüsü yurt dışı pazarlama ve alım heyeti programları, dördüncüsü istihdam, beşincisi de proje sonrasında firmalarımızın bireysel danışmanlık hizmeti alması.

Bir hazırlık evresi olarak değerlendirdiğimiz ihtiyaç analizinde bir araya gelen firmalar hem firma bazında hem de birlikte hareket etme noktasında kendi ihtiyaçları konusunda bir durum analizi yapacaklar. ‘Sektörümüzde rekabetçilik analizimiz nedir? Mevcut ürünlerimizle rekabet edebilir miyiz? Yeni fırsatlar nelerdir? Hangi ülkeye hangi malla, hangi stratejiyle gidebiliriz?’ sorularının cevabının bulunacağı bu hazırlık evresi, sizin önümüzdeki dönemde



projedeki eğitim, danışmanlık, pazarlama faaliyetlerinizi de seçiminizi de belirleyecek. Bu ihtiyaç analizi, eğitim ve danışmanlık hizmetleri proje boyunca 400 bin dolara kadar yüzde 75 oranında destekleniyor.

Pazarlama ve alım heyeti programı, hiç şüphesiz ihracatta pazara gitmek çok önemli. Neticede gitmediğiniz yer sizin değildir. Her projede 10 tane alım heyeti, 5 tane de sektörel ticaret heyeti olmak üzere toplam 15 tane faaliyet gerçekleştirebiliyorsunuz ve her bir faaliyetiniz sektörel ticaret heyetinde 150 bin dolar, alım heyetinde de 100 bin dolara kadar destekleniyor. Pazarlama faaliyetlerinde ulaşım harcamaları, konaklama harcamaları, tanıtım ve organizasyon giderleri olmak üzere 3 ana kalemi destekliyoruz.

İstihdam desteğinde ise proje süresince işbirliği kuruluşun, emsal personel brüt ücreti kadar verilecek iki kişi istihdam edilebiliyor ve bunlar projeyi yönetecek kişiler. Projeye katılan firmamızın 'Ben Ankara Sanayi Odasının şu projesi kapsamında yer almıştım, proje bitti, ben bireysel olarak yoluma devam etmek istiyorum' deme hakları var ve 3 yıl boyunca yüzde 75 oranında yıllık 50 bin dolara kadar destekleniyorlar. En can alıcı noktası ise, dilediğiniz zaman faaliyet ekliyor ve çıkarabiliyorsunuz.

Bu programı Müsteşarlığımıza bağlı kuruluş olan İhracat Geliştirme Etüt Merkezi ile birlikte yürütüyoruz. Oldukça hızlı işleyecek bir mekanizma kurduk. Kredi başvuru formları İGEME'ye geliyor çok hızlı bir şekilde değerlendirmeye çalışıyoruz."

Dış Ticaret Müsteşarlığı Dış Ticaret Uzmanı Mustafa Kemal Binay da Türkiye'nin önemli bir sorunu olan cari açık problemini çözmek amacıyla ara malı ithalatına bağımlılığı ortadan kaldırmak için başlatılan girdi tedarik stratejisi konusunda şunları kaydetti:

"Girdi tedarik stratejisi, daha fazla katma değer Türkiye'de bırakılması, ara malı ithalat bağımlılığının azaltılması ve tedarikte süreklilik ve güvenliğin sağlanmasına yönelik bir projedir. Burada izlenecek politikalar, sektörel veya sektörler arası iş birlikleriyle ortak satın alma mekanizmalarını geliştirmek, yurt dışına verilen Türk yatırımlarını girdi ihtiyacına göre yönlendirilmesini sağlamak ve girdi tedarik konusunun Türkiye'nin tercihle ticaret anlaşmaları ve serbest ticaret anlaşmalarına dâhil edilmesini sağlamak olarak ortaya çıkıyor.

Hurda ithalatı tek başına, cari açığın en önemli sebeplerinden biri. 2010 yılında 7,1 milyar ile bir numaralı ithalat kalemi ve cari işlemler açığında da 2010 yılında yüzde 15'ine tekabül ediyor.

Demir cevheri için Türkiye'de zenginleştirme tesisleri olursa Türkiye kendi demir cevherinden yararlanabilir. Buzdolabında ise dünyanın önemli ihracatçı ülkeleri arasında yer aldığımız halde en önemli bileşeni kompresörde, keza otomotiv sektöründe de özellikle motor aktarma organlarında, metal sac, plastik kauçuk, elektronik ve gömülü yazılım konusunda dışarıya bağımlı olduğumuz ve katma değeri yurt dışında bıraktığımız anlaşılıyor.

Biz aslında birçok şeyi yapmaya çalışıyoruz fakat sanayicilerimizin bir araya gelmesi noktasında çok büyük sıkıntılarımız var. Bizim amacımız uzun vadede tedarik güvenliğini sağlamak, bunun için ticaret diplomasini bu konuya aktif bir şekilde dâhil etmek. İhracata dönük Üretim Stratejisi Değerlendirme Kurulunda -Sayın Bakanımızın Başkanlık ettiği- Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, Sanayi Bakanlığı gibi ilgili kuruluşlar olduğu için bu kurulun gündemine getirilen konular ilgili kurumlar nezdinde girişimlerle çözülmeye çalışıyor."



Türkiye-Polonya İş Forumu Toplantısı ASO'da Düzenlendi

Türkiye-Polonya İş Forumu Toplantısı, Devlet Bakanı Zafer Çağlayan'ın katılımıyla 11 Nisan tarihinde ASO'da düzenlendi.

11 Nisan 2011



Toplantının açılış konuşmasını yapan ASO Başkanı Özdebir, Avrupa Birliği üyesi olan Polonya ve Türkiye'nin 4,125 milyar dolar ticaret hacmi ile Avrupa'daki en büyük ticari partnerimiz olduğunu söyledi. Bölgenin hem en büyük iki ülke olması hem de büyük nüfusa sahip olmasına rağmen bu ticaret hacminin yeterli olmadığını vurgulayan Özdebir, "Ülke olarak Polonya ile ticaretimiz çok eskilere dayanıyor. Gelişen zaman içerisinde Polonya'nın ihracatı içerisindeki payımız yüzde 1,6, Türkiye'den ithal edilen ürünler olarak da yüzde 1'ini oluşturuyor. Aslında baktığımız zaman müteahhitlik sektörümüz çok önceden oralara gitmiş, çok güzel başarılı işler yapmışlar, kendilerini tebrik ediyoruz. Ama asıl olan ekonomilerimizi karşılaştığımızda, birbirlerine rakip olacak değil, birbirlerini tamamlayacak, birlikte daha fazla işler yapabilecek ekonomiler. Bu ekonomilerin bütünleştirilmesi ve bu ortaklığın geliştirilerek Orta Avrupa pazarındaki bu kardeşliğimizin, işbirliğimizin geliştirilmesinin her iki ülkeye de büyük katkılar sağlayacağına inanıyorum." diye konuştu.

Devlet Bakanı Zafer Çağlayan da toplantıda yaptığı konuşmada, Türkiye ile Polonya arasındaki ilişkilerin 600 yıllık bir geçmişi bulunduğuna işaret ederek, iki ülkenin birbirlerini daha yeni tanımadığını söyledi.

Polonya'nın 330 milyar dolar, Türkiye'nin de 300 milyar dolarlık toplam dış ticaret hacmine sahip ülkeler olduğunu belirten Çağlayan, Türkiye'nin 2010 yılında gerçekleştirdiği milli hasılanın 736 milyar dolar, Polonya'nın da 430 milyar dolar olduğuna dikkat çekti. İki ülkenin milli hasılları toplamının neredeyse 1,2 trilyon dolara yakın olduğunu belirten Çağlayan, dünya ticaretinin 14-15 trilyon dolar

olduğu bir ortamda iki ülkenin toplam dış ticaretinin 630 milyar dolar ile son derece önemli bir hacme sahip olduğunu bildirdi. Türkiye ile Polonya arasındaki ticaret hacminin yeterli olmadığını anlatan Çağlayan, geçen yıl 2 ülke arasında 4,1 milyar dolar tutarında bir dış ticaret hacmi gerçekleştirildiğini söyleyerek şunları kaydetti:

"Aslında şöyle 10 yıl geriye gittiğiniz zaman Türkiye ile Polonya toplam dış ticaretinin 400 milyon dolar olduğunu görüyoruz. Bugün sadece Türkiye'nin ilk üç ayda Polonya'ya yaptığı ihracat 400 milyon doları geçmiştir. Yani 10 yılda ticaretimiz tam 10 katına çıkmıştır. Tekrar söylüyorum biraz evvel vermiş olduğum rakamlara baktığımız zaman tarihi, dostluk ve kültürel ilişkilerimize baktığımız zaman bu rakamları yeterli kabul etmek mümkün değil. Bu yıl hedefimizi onun için 6 milyar dolar olarak tespit ettik. Bunu yaparken sizlere güvendidik. Bizi mahçup etmeyin, bunu siz yapacaksınız. Biz Pawlak'la ikimiz mal alıp satmayacağız. Sizler bunu gerçekleştireceksiniz."

"Polonya ve Türkiye 300 beygirlik otomobil gibi"

"Biz sizlerin önündeki engelleri kaldıracacağız. Biz sizlerin sürat yapabileceği otobanları hazırlayacağız ve bu otobanda hız kontrolü olmayacak. Kim gaza ne kadar basarsa o kadar gidebileceği bir otoban. Çünkü ben biliyorum ki gerek Polonya gerek Türkiye 300 beygirlik bir otomobil gibi, yerinde duramayan bir otomobil gibi ve 300 kilometre hızı rahat rahat yapabilecek iki ülke.

Bu çerçevede tabii ki Türklerin, Polonya'da yatırım yapması, çok önemli binaları, önemli tesisleri yapan önemli yatırımcılarımız var. Diğer taraftan Polonyalı yatırımcıların



Türkiye'de yatırım yapmış olması da Türkiye açısından çok önemli. Yeterli mi? Hayır. Kesinlikle yeterli değil. Çünkü gerçek performans göstermekten uzak. Biraz önce 300 beygir gücüne sahip iki ayrı otomobil, iki iyi yarış otomobili olduğunu ama gaza basılmadığını söyledim. Yeterince hız performansına erişilemiyor..."

Çağlayan, Türkiye ile Polonya'nın jeopolitik konumlarını anlatarak iki ülke ekonomilerinin birbirine çok benzediğini kaydetti. 2009 yılında tüm dünya küçülürken, özellikle Avrupa kıtasının ciddi bir ekonomik krize girdiği bir ortamda Polonya'nın Avrupa'da büyüyen tek ülke olduğunu belirten Çağlayan, bundan dolayı Polonya'yı kutlarken, salondakiler de Polonya'yı bu başarısından ötürü alkışladı.

Bakan Çağlayan, Polonya'nın 2010 yılında da yine benzer bir başarı göstererek yüzde 3,8'e yakın bir büyüme elde ettiğini kaydetti. Türkiye'nin de önemli bir performans gösterdiğini anlatan Çağlayan, Türkiye ekonomisinin gerçek dinamizmini, Türk işadamlarının gerçek başarısını göstererek 2010 yılında Avrupa'nın büyüme şampiyonu olduğunu söyledi.

"Zannediyorum ki hedefler revize edilecek"

Türk ekonomisiyle ilgili değerlendirmede de bulunan Çağlayan, "Türkiye'nin ekonomisi tekrar bu yıl önemli bir büyüme performansı elde edecek. Zannediyorum ki hedefler revize edilecek ve Türkiye 2011 yılında Türk ekonomisinin yüksek dinamizmi, girişimcisi ve ekonomide elde etmiş olduğumuz önemli sonuçlarla beraber herhalde yüzde 5'lerin üzerinde yüzde 6'lar seviyesinde bir büyümeyi bu yılda gerçekleştirecek. Çünkü bu, önlenemez bir büyüme haline gelmiştir. Bu artık Türkiye'nin gerçek dinamizminin çok net göstergesi haline gelmiştir." dedi.

Polonyalı iş adamlarına çağrıda bulunan Çağlayan, müteahhlik, gıda, inşaatın yanı sıra her alanda iş adamlarını Türk muhataplarıyla 3. ülkelerde işbirliği yapmaya davet etti. Her iki ülke hükümetlerinin işadamlarına tam destek verdiğine de işaret eden Çağlayan, Polonyalı iş adamlarından Türkiye'nin coğrafi, stratejik avantajından yararlanmalarını istedi. "Gelin Türkiye'yi kendinize, diğer bölgelere, diğer ülkelere sıçramak için üs olarak kullanın ve bunu

Türk muhataplarınızla ister beraber ister ayrı olarak yapın." dedi.

Cumhuriyetin kurulmasından bu yana geçen 80 yıllık sürede toplam 14,5 milyar dolar tutarında uluslararası doğrudan sermayenin Türkiye'ye girdiğini, ancak son 7 yıllık dönemde gelen yabancı yatırım tutarının 6 kat artarak 93 milyar dolar olduğunu anlatan Çağlayan, bu yatırımların yüzde 74'ünün de Avrupa'dan geldiğini kaydetti.

Çağlayan, "Niye geldi? Bizim kaşımıza, gözümüze, boyumuza bosumuza gelmedi. Kuşkusuz o konularda da fena değiliz. Ama şunu ifade etmek istiyorum ki Türkiye önemli bir noktada, lokasyonda ve genç nüfusa sahip. Gelin bunları Türk iş adamlarıyla birlikte değerlendirin. Ben işadamı olsaydım yapardım. Bu fırsatı kaçırmazdım." diye konuştu.

AB'nin tam üyelik konusunda Türkiye'ye çifte standart uyguladığını belirterek bu durumu eleştiren Çağlayan, AB'nin çifte standartlarına Polonya'nın izin vermeyeceğine inandığını kaydetti. AB'nin Türkiye'ye uyguladığı vize zulmünü konuştuğu kürsüden birçok kez dile getirdiğine de işaret eden Çağlayan, bu zulmün insan haklarına aykırı ve ticarete de engel teşkil eden bir durum oluşturduğunu anlattı.

Konuşmaların tamamlanmasının ardından ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Polonya Başbakan Yardımcısı Waldemar Pawlak'a ve beraberindekilere birer plaket verdi.



ASO Rusya'nın Vladimir Bölgesinde Bir OSB Daha Kuruyor

24 Mart 2011



Ankara Sanayi Odası Rusya'nın Leningrad Bölgesi'nden sonra Vladimir Bölgesi'ne de Organize Sanayi Bölgesi kuruyor. Bölgenin kuruluşuna ilişkin protokol, Ankara'ya gelen Vladimir Bölgesi Valisi Nikolay Vinogradov ile ASO Başkanı Nurettin Özdebir arasında imzalandı.

Ankara Sanayi Odasında gerçekleşen imza törenine Rusya Federasyonu Büyükelçiliği Müsteşarı Aleksandor Epifanov, Türkiye'nin Moskova Ticaret Başmüşaviri Atilla Kızıllarlan, SEFA İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Erdem Coşkun ve çok sayıda sanayici katıldı.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir imza tö-



reninde yaptığı konuşmada, bugüne kadar Rusya'nın Türkiye'yi sadece müteahhitlik hizmetleriyle tanıdığına dikkat çekerek, "Tabii bunda en önemli etken müteahhitlerimizimizin Rusya'da yapmış olduğu önemli projelerdir. Dünya'nın 2. büyük müteahhitlik sektörüyüz. Dünya'nın 225 büyük müteahhidi arasında yer alan firmaların tamamına yakını da ASO üyesidir." dedi. Ankara Sanayi Odası'nın Türkiye'nin ikinci büyük sanayi odası olduğunu belirten Özdebir, Ankara'nın bir başkent olmanın yanında 2010 yılında yaptığı 5,6 milyar dolarlık ihracatıyla önemli bir sanayi kenti olduğunu vurguladı. Özdebir, 4 tane önemli Türk firmasına ev sahipliği yapan ve onlara yardımlarını eksik etmeyen Vladimir Bölgesi'ne teşekkür etti ve böyle bir işbirliği yapmaktan büyük mutluluk duyduğunu ifade etti.

Vladimir Bölgesi Valisi Nikolay Vinogradov ise Türkiye topraklarında Türkiye'nin başkentinde bulunmaktan memnuniyet duyduklarını belirterek, "İki ülke arasındaki vizele- rin kaldırılmasıyla yeni bir dönüm noktası yaşayacağımızı düşünüyorum. Özellikle son zamanlarda iş kadınlarının da ilgisini çekiyoruz. Vladimir Bölgesi'nde Türk işadamlarıyla ciddi bir iş deneyimimiz var. Bölgemizde, Şişecam, Vestel, Beko gibi Türkiye'nin önemli firmaları faaliyet göstermektedir. Bölgemiz ekonomisinde esas amacımız, yatırımların yapılmasıyla birlikte ekonomik yapının değiştirilmesidir.



Vladimir Bölgesi Rusya'da sanayinin en çok geliştiği bölgedir. Vladimir, Rusya merkezinde bulunan 18 bölge arasında ekonomik ve sanayi gelişimi açısından 7. sıradadır. Bölgemiz yabancı yatırımların en çok yapıldığı üçüncü bölgedir ve bölgemizde 100'den fazla yabancı yatırımcı bulunmaktadır. Geçen yıl yabancı yatırımların hacmi 760 milyon dolar oldu. Bölgemizde yeni işletmeler kurulmaya devam ediyor. Türk sanayicileri de bölgemizde yatırım yapmaya davet ediyoruz." dedi.

İmzalanan protokole göre, bölgenin altyapısını Türk firma-

sı Sefa İnşaat gerçekleştirecek. Vladimir Valiği ile Ankara Sanayi Odası ise bölgenin kurulmasına destek olacak. Bölgede Türk firmalarının da yatırım yapması öngörülüyor.

Protokolün imzalanmasından ardından Özdebir, Vladimir Bölgesi Valisi'ne el yapımı çini tablo hediye etti.

İmza töreninden sonra ASO Başkanı Nurettin Özdebir ile Vladimir Bölgesi Valisi Nikolay Vinogradov, Ankara Valisi Alâaddin Yüksel ile Dış Ticaret Müsteşarı Ahmet Yalcı'nı da ziyaret ettiler.



Beceri 10 İşsizlerin İlgisini Bekliyor

31 Mart 2011



Çalışma ve Sosyal Güvenliği Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TOBB Ekonomi Üniversitesi arasında imzalanan protokol ile hayata geçirilen "Beceri 10 Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri (UMEM)" Projesi kapsamında "Beceri Kazandırma ve İş Geliştirme Seferberliği" Projesi firma bilgilendirme toplantılarının ikincisi 31 Mart tarihinde Ostim Organize Sanayi Bölgesinde yapıldı. Toplantıya Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, OSTİM OSB Başkanı Orhan Aydın ve proje uzmanları katıldı.

Toplantının açılışında bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, sanayicinin kalifiye eleman bulmakta zorluk çektiğini söyleyerek ülkemizin temel sorununun işsizlik değil, aslında mesleksizlik olduğunu belirtti. "Ülkede bu kadar işsizlik olmasına rağmen, işletmelerimizde çalıştırmak için nitelikli insan bulamıyoruz." diyen Özdebir, "Bu sadece sanayide değil, hizmet sektörü için de aynı. Bu projeye 18-35 yaş aralığındaki işsiz vatandaşlarımızı meslek sahibi yapıp, iş bulmalarını sağlamayı amaçlıyoruz. Ankara'da 300 bin civarında çalışma çağındaki işsiz vatandaşımız var. Bu nedenle bu programa çok yüksek müracaat olmasını bekliyorduk. Ancak öyle olmadı, projenin her iki etabına da çok kısıtlı müracaatlar oldu, müracaat edenler arasında da birinci etapta 84, ikinci etapta 36 kişi kurslara başladı." dedi.

Özdebir, kursların ikinci etabında 'Kalite Kontrol Operatörü, Torna Tezgâhı Operatörü, TIG Kaynakçılığı' kurslarının açıldığını belirterek, "Ancak bu kurslara birinci etaba oranla daha az müracaat oldu. İŞKUR'un yaptığı davetlerle beraber açılan kurslara toplam 1250 kursiyer aday çağrıldı, ancak sadece 72 kişi mülakatlara katıldı. Bunların da 36'sı açılan kurslara başladı." dedi.

Açılan kursların hem sanayiciler hem de mesleksiz işsizler için büyük bir fırsat olduğunu belirten Özdebir, ülke olarak dünya ile rekabet edebilmek için iş gücü niteliğimizi arttırmamız gerektiğini de dile getirdi.

Toplantıda daha sonra, TOBB Reel Sektör Araştırma Geliştirme Bölüm Başkanı Yüksel Vardar, proje hakkında firmalara bilgi verdi.

Projenin üçüncü etabı Beypazarı'nda gerçekleştirilecek

Uzmanlaşmış Meslek Edindirme (UMEM) BECERİ'10 Projesi'nin üçüncü etabı Beypazarı'nda gerçekleştirilecek. Ankara Sanayi Odası'nın koordinatörlüğünde gerçekleştirilen projeyi Beypazarı Ticaret Odası yürütecek.

"Beceri 10 Uzmanlaşmış Meslek Edindirme Merkezleri (UMEM) projesi kapsamındaki çalışmalarını yürüten Ankara Kurs Yönetimi Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in ev sahipliğinde 5 Mayıs tarihinde gerçekleşen toplantıyla bir araya geldi.

Toplantıya, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Halis Yunus Ersöz, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürü Hüseyin Acır, İşkur İl Müdürü Talip Aytuğ, Beypazarı Ticaret Odası Başkanı Necdet Çalışkan ve Proje'nin Ankara Yönetim Kurulu üyeleri katıldı.

Toplantının açılışında bir konuşma yapan Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, UMEM kapsamında yürütülen projenin Beypazarı Ticaret Odası işbirliği ile gerçekleştirilecek üçüncü etabında makine bakım onarım, kaynakçılık, elektrik ve aşçılık olmak üzere 4 kurs açılacağını belirtti. Özdebir, açılan kurslara 191 kursiyerin başvurduğunu söyledi. Açılan kursların hem sanayiciler hem de mesleksiz işsizler için büyük bir fırsat olduğunu belirten Özdebir, ülke olarak dünya ile rekabet edebilmek için iş gücünün niteliğini arttırmamız gerektiğini dile getirdi.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Halis Yunus Ersöz ise Bakanlık olarak UMEM'e büyük önem verdiklerini belirterek, bu projenin Türkiye'nin en önemli sorunlarından biri olan işsizlik sorununun çözümüne yönelik büyük katkı sağlayacağını ifade etti. Ersöz, "Bu proje mesleki eğitimle ilgili iş gücünün niteliğinin yükseltilmesine, iş gücüne beceri kazandırılmasına yönelik bir proje. Bu proje, rekabetçilik ve verimlilik artışını sağlama projesidir." dedi.

ABD Büyükelçisi'nden ASO Başkanı Nurettin Özdebir'e Ziyaret

13 Nisan 2011



Amerika Birleşik Devletleri Büyükelçisi Francis J. Ricciardone 13 Nisan tarihinde Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti. Ziyarete Özdebir, ASO'nun yapısı ve Ankara sanayisi hakkında Büyükelçi Ricciardone'ye bazı bilgiler verdi. Ziyaretin sonunda Özdebir, Ricciardone'ye günün anısına çini tabak hediye etti.

Daha sonra Ricciardone, Ankara Sanayi Odası Kültür Merkezi'nde gerçekleştirilen Adnan Turani Resim Sergisi'nin açılışına da katıldı.

Gürcistan Ekonomi ve Maliye Bakanı ASO 1. OSB'yi Ziyaret Etti

8 Mart 2011



Gürcistan Ekonomi ve Maliye Bakanı Vaja Bolkvadze ve beraberindeki heyet 8 Mart tarihinde ASO 1. Organize Sanayi Bölgesini ziyaret etti. Bolkvadze ve beraberindeki heyet ilk olarak bölgenin altyapısı ve üretim faaliyetleri hakkında ASO Başkanı Nurettin Özdebir'den bilgi aldı. Özdebir, sunumun ardından günün anısına bir plaket hediye etti.

Bolkvadze, daha sonra bölgede yer alan Hidromek ve Nurus fabrikalarını gezerek firmalar hakkında bilgi aldı.



Rus-Türk İş Adamları Birliği ASO Başkanı Özdebir'i Ziyaret Etti

14 Nisan 2011



Rus-Türk İş Adamları Birliği Başkanı Ali Tunç Can ve Yönetim Kurulu üyeleri 14 Nisan tarihinde ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti. Ziyarete Rusya'daki karşılıklı yatırım imkânları ve teşvikler konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.

Ziyaretin sonunda ASO Başkanı Özdebir, Ali Tunç Can'a günün anısına çini tabak hediye etti.

Kuveyt Sanayi ve Ticaret Odası ASO 1. OSB'yi Ziyaret Etti

31 Mart 2011



Çeşitli temaslarda bulunmak üzere Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) organizasyonunda ülkemize gelen Kuveyt Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı Hussain Ali Al-Kharafi ve beraberindeki heyet 31 Mart tarihinde ASO 1. Organize Sanayi Bölgesini ziyaret etti.

Ziyarete bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, dost ülke Kuveyt'ten gelen heyeti bölgemizde

görmekten mutluluk duyduklarını belirtti. Kuveyt Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı ise Al-Kharafi ise ASO 1. OSB'den çok etkilendiklerini belirterek, Ankaralı sanayicileri Kuveyt'te iş yapmaları için davet ettiğini dile getirdi.

Konuşmaların ardından bölgede yer alan Hidromek, Ulusoy Elektrik ve Seğmen Kardeşler firmaları gezildi.

ASO ile KALDER Arasında Kalite İyi Niyet Bildirgesi İmzalandı

3 Mart 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir ile Türkiye Kalite Derneği (KALDER) Başkanı Hamdi Doğan arasında "Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi" 3 Mart tarihinde imzalandı.

İmza töreninden önce bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, ASO'nun kamu kuruluşu niteliğinde bir meslek kuruluşu olduğunu, "Ulusal Kalite Hareketi İyi Niyet Bildirgesi"ni imzalayarak, Anadolu'daki diğer odalar ve üyelerine örnek oluşturmak istediklerini kaydetti. Amaçlarının ASO üyelerinin kalite konusunda duyarlılıklarını arttırmak olduğunu da belirten Özdebir, ASO'nun kuruluşunun 50. yılını 2,5 yıl sonra kutlayacaklarını ve 50. yılda Ulusal Kalite Ödülünü almayı hedeflediklerini söyledi. Bunun için gerekli talimatları verdiğini belirten Özdebir, arkadaşlarının bu hedef doğrultusunda çalışmaya başladıklarını anlattı.

KALDER Başkanı Hamdi Doğan da konuşmasında, KALDER'in kuruluşundan bu yana yaptığı çalışmalar hakkında kısa bilgi verdi. Doğan, kalitede önemli olanın yönetimin kalitesi olduğunu belirterek, ASO'nun 1996 yılında kalite belgesi alan bir kuruluş olduğunu ve kalite hareke-

tinin Oda'da yeni başlamadığını söyledi.

İmzalanan belgeyle Ankara sanayisinde bir kalite hareketi başlattıklarını kaydeden Doğan, çünkü imzalanan belgenin yansımalarının Ankara sanayisinde görüleceğini kaydetti. Söz konusu belgeyle birlikte KALDER olarak bir rehberlik hizmeti vereceklerini anlatan Doğan, bu hareketten kazançlı çıkacak tarafın ise ASO üyeleri olacağını bildirdi.

KALDER Ankara Şube Başkanı Fahir Altan da konuşmasında hedeflerinin rekabet gücünü artırarak Türkiye'nin yaşam kalitesini arttırmak olduğuna işaret etti.

Bildirgenin İçeriği

ASO ile KALDER arasında imzalanan bildirgeyle Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurabilmek için 3 yıllık bir süre öngörülüyor. Bu sürenin birinci yılı mükemmellikte kararlılık sürecini oluştururken, şu anki altyapısının uygun olması nedeniyle ASO için böyle bir süre aranmayacak. İkinci yıl mükemmellikte yetkinliğin sağlanmasını içerirken, Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuru ancak üçüncü yılda mümkün olabiliyor.



Özdebir Torba Yasa Bilgilendirme Toplantısına Katıldı

8 Nisan 2011



Ankara Sanayi Odası, Ankara Ticaret Odası ve İşkur Ankara İl Müdürlüğü işbirliğinde Gazikent Üniversitesi organizasyonunda gerçekleşen ve kamuoyunda “torba yasa” olarak bilinen 6111 sayılı Kanun’un “İşverenlere Sağladığı Kolaylıklar ve İstihdam” konulu toplantı 8 Nisan tarihinde yapıldı.

Ankara Swiss Otel’de gerçekleşen toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, TBMM Başkan Vekili Nevzat Pakdil, YÖK Başkanı Prof. Dr. Yusuf Ziya Özcan, İşkur Ankara İl Müdürü Talip Altuğ, Gazikent Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkan Yardımcısı Haluk Kalyoncu, Gazikent Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. İbrahim Özdemir ve çok sayıda sanayici katıldı.

Toplantının açılışında bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, 6111 sayılı kanunun sadece borçların yeniden yapılandırılmasını kapsayan bir kanun olmadığını belirterek, 213 maddeden oluşan ve iş hayatının birçok alanını etkileyen bir kanun olduğunu söyledi. Özdebir, bu kanunun maalesef sadece borçların yeniden yapılandırılması şeklinde gündeme geldiğini belirterek aslında ülkemizin temel sorunu olan işsizlik ve iş gücünün niteliğiyle ilgili güzel teşvikler ve düzenlemeleri taşıyan bir kanun olduğunu vurguladı.

ASO Başkanı Özdebir İzmir Ekonomi Üniversitesinde

12 Nisan 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir İzmir Ekonomi Üniversitesinin daveti üzerine katıldığı toplantıda öğrencilere “Küresel Gelişmeler Işığında Türkiye Ekonomisine Genel Bir Bakış” konulu konferans verdi. 12 Nisan tarihinde İzmir Ekonomi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi tarafından düzenlenen konferansta konuşan Özdebir, globalleşme

ve bu süreçte Türkiye konusunda genel bir değerlendirme yaptı. Rekabetin artık küreselleştğine dikkat çeken Özdebir, ülke kaynaklarının etkin kullanılarak yüksek katma değerli ürünler üretmek zorunda olduğumuzu vurguladı. Dünyanın 16. büyük ekonomisi olmakla övündüğümüze dikkat çeken Özdebir, “Ama 17. büyük ekonomi Hollanda’da milli gelir 40 bin dolar. Dolayısıyla daha çok çalışmak ve üretmek zorundayız. Doğal kaynaklarımız olmadığına göre üretmeden zenginleşemeyiz.” dedi. Mesleki eğitim ve iş gücünün niteliği konusunda, yapısal reformlara kadar yapılması gereken çok şey olduğunu kaydeden Özdebir, öğrencilere Ankara sanayisi hakkında da bilgi verdi. Özdebir, konferans sonrası öğrencilerin sorularını da yanıtladı. Konferans sonunda Fakülte Dekanı Prof. Dr. Alev Katrinli, ASO Başkanı Özdebir’e katılımından dolayı bir plaket verdi.

Kadın Girişimciler Dünya Kadınlar Günü'nde ASO'da Buluştu

8 Mart 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir, 8 Mart Dünya Kadınlar Günü dolayısıyla, ASO 1. Organize Sanayi Bölgesinde kadınlara yemekli toplantı düzenledi. Yemeğe, TÜBİTAK Başkanı Nüket Yetiş, Ankara'daki kadın sanayiciler ve ASO Meclis Üyesi sanayicilerin eşleri katıldı.

Toplantının açılışında bir konuşma yapan ASO Başkanı Özdebir, Türkiye'de kadınların ekonomik, sosyal ve siyasi hayata yeterli oranda katıldıklarını söyleyemeyeceklerini belirterek, bu konuya ilişkin bazı verileri aktardı. 2010 yılı verilerine göre Türkiye'de iş gücüne katılım oranının yüzde 48,8 olduğunu, oranın erkeklerde yüzde 70,8 olduğuna, kadınlarda ise yüzde 27,6 düzeyinde kaldığına dikkati çekti. Özdebir, istihdama katılım oranının bir önceki yıla göre erkeklerde 0,3 puan artarken, kadınlarda 1,6 puan artış gösterdiğini kaydetti.

Erkeklerle göre artış oranının daha yüksek olmasına rağmen yine de yetersiz kaldığını belirten Özdebir, kadınların istihdama katılım oranının dünya ortalamasının yüzde 49'lar seviyesinde iken, AB ülkelerinde yüzde 60, ABD'de ise yüzde 65'ler civarında bulunduğuna işaret etti.

ABD'de toplam iş gücünün yarısının kadınlardan oluştuğunu kaydeden Özdebir, kadınların iş gücüne katılım oranlarının eğitim seviyesi ile doğrudan ilgili olduğunu, yapılan araştırmalara göre eğitim düzeyi yükseldikçe kadınların istihdama katılım oranının arttığını söyledi.

12 Haziran'da yapılacak seçimlerde oranın çok daha yüksek seviyelere çıkmasını dileyen Özdebir, Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneğinin 275 kadın milletvekili hedefini desteklediklerini de bildirdi.

Kadınların her alanda katılım oranlarını arttırmanın ekonomik, sosyal ve siyasal hayatı zenginleştireceğini ve özellikle ekonomik gelişmeyi hızlandıracağını belirten Özdebir, ASO olarak kadın girişimcilerin ASO organlarında temsil edilmeleri için çaba sarf ettiklerini söyledi.

TÜBİTAK Başkanı Prof. Dr. Nüket Yetiş de konuşmasında kadınlar gününe ihtiyaç duyulmayan bir dünya hayal ettiğini belirterek, ne kadın ne de erkekler günü istediğini, her iki cins için fırsat eşitliğinden yana olduğunu kaydetti.

Konuşmasında kendi hayatından da örnekler veren Yetiş, "Kişisel olarak kadın olduğum için bugüne kadar önüme herhangi bir bariyer çıkarıldığını hatırlamıyorum" dedi.

İl Yenilik Platformu adında yeni bir programları bulunduğunu açıklayan Yetiş, bu programın içeriği hakkında bilgiler aktararak makro düzeyde kalkınma için yerel düzeyde kalkınmanın önemli olduğunu vurguladı.

Nuriş Kaynak Makineleri AŞ Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Oya Özdebir de kadının, kendisinden başlayarak değişim için adım atması gerektiğini ifade etti ve kendi değerinin farkına varıp, kendine küçük zamanlar ayırarak ödüllendiren kadının mutluluğu ve huzuru yakalayacağını söyledi.



Özdebir "5. Uluslararası Yapı Decoor Ankara Fuarı"nın Açılışını Yaptı

7 Nisan 2011



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Atatürk Kültür Merkezi'nde 7 Nisan tarihinde düzenlenen "5. Uluslararası Yapı Decoor Ankara Fuarı"nın açılışını gerçekleştirdi. Fuarın açılışına ayrıca Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar, TÜSİAV Başkanı Veli Sarıtoprak ve çok sayıda firma yetkilisi katıldı.

Özdebir fuarın açılışında yaptığı konuşmada, Türkiye için çok önemli olan inşaat sektörüne ait ürünlerin sergilendiği böyle bir fuarı çadırdan açmanın Ankara'ya yakışmadığını söyledi.

Bugün Türkiye'nin dört bir yanında çok güzel fuar alanları bulunduğu değinen Özdebir, "Ama Ankara'da horoz biraz fazla olduğu için sabah olmuyor. İnşallah fuar alanını da açacağız. Geçen yıl Türkiye'de 823 bin 60 daire için inşaat ruhsatı verilmiş. Bunlardan 60 bin tanesi de Ankara'da. Sektörün büyüklüğünü bu dairelerin donanımı, inşası, dekorasyonu, dış cephesi, penceresi, kapısı da düşünüldüğünde daha iyi anla-

şılabilir" dedi.

Özdebir, Türkiye'de eskimiş bir konut stoğu ve yeni deprem yönetmeliğine uymayan binaların bulunduğu dikkat çekerek, şunları kaydetti:

"İnşaat çok önemli bir sektör. Müteahhitlik de Türkiye için son derece önemli bir sektör. Türkiye'nin Çin'den sonra dünya ikincisi olduğu bir sektör. Sektörün en önemli sorunlarından biri, sanayinin de ana sorunu olan aşırı değerli Türk lirası. Bu, Türk mallarının yabancı ürünlerle rekabetini olumsuz etkiliyor. Türk mallarının bırakın dış piyasada iç piyasada bile rekabet etmesini zorlaştıran, haksız rekabete yol açan bir durum.

Ekonomiyi soğutmak yerine, yapısal sorunlarımızı çözecek tedbirler almamız lazım. Ara malları ithalatında çok ciddi bir dışarıya dönük yapı var. Bunu azaltacak tedbirlerin alınması lazım. Sadece demir çelik ürünleri için ülke olarak 14 milyar dolar ödedik. O halde kendi madenlerimizi çalıştırmamız, kendi öz kaynaklarımıza dönmemiz lazım. Bunun gibi tedbirleri almadığımız sürece, sadece para politikalarıyla büyümekte olan sanayimizi sıkıntıya sokmaktan, orta ve küçük boy işletmelerimizi büyümesini sekteye uğratmaktan başka bir işe yaramaz."

195 firmanın çatı, cephe kaplamalarından ısı, ses ve su yalıtımına, kapı, pencere sistemlerinden duvar kâğıdına kadar pek çok inşaat ürününün sergilendiği fuar, 10 Nisan'a kadar açık kaldı.

Özdebir "EurasiaRail Demir Yolu, Hafif Raylı Sistemler, Altyapı ve Demir Yolu Lojistik Fuarı'nı Ziyaret Etti

4 Mart 2011



Tahran Ticaret Müşavirliği ve ASO işbirliğinde; İran-Arak ilinden 11 kişilik bir heyet, 4 Mart tarihinde ikili görüşme yapmak üzere Türkel Fuarcılığın düzenlemiş olduğu "EurasiaRail Demiryolu, Hafif Raylı Sistemler, Altyapı ve Demir Yolu Lojistik Fuarı'nı" ziyaret etti. ASO Başkanı Özdebir'in de katıldığı fuarda Özdebir tüm stantları gezerek firmalardan bilgi aldı.

Fuar öncesi Ankara Sanayi Odasında ikili görüşmeler yapılması için ASO üyesi firmalar fuara davet edilerek heyetle yapılacak görüşmeler fuar alanında gerçekleşti.

Özdebir Ankara Mobilya Fuarı'nın Açılışına Katıldı

9 Mart 2011



Ankara Mobilyacılar ve Lakeçiler Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Ankara Marangozlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası ve Ankara Döşemeciler Esnaf ve Sanatkarlar Odasının desteğiyle düzenlenen Ankara Mobilya Fuarı 9 Mart tarihinde Atatürk Kültür Merkezi'nde açıldı.

Açılış törenine ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu Başkanı Bendevi Palandöken ile açılışa destek veren Oda başkanları katıldılar.

Özdebir fuarın açılışında yaptığı konuşmada, Sitelер'de ciddi

mantalite ve vizyon değişikliği olduğunu bildirerek, "Ankara Mobilyası'nın bir marka haline geldiğini söyledi.

Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı Melih Gökçek'e seslenen Özdebir, şöyle konuştu:

"Sayın Başkan, Ankara'ya bu çadır fuar yakışmıyor. Daha önce de defalarca bir araya geldik. Her türlü hazırlığımızı yaptık. Sayın Başkan, Ankara'ya ve ülkemize layık, 1 milyon 800 bin metrekarelik bir yer ayarladı. Ama bir kanun düzenlemesi nedeniyle bir türlü hayata geçiremiyoruz. Ankara milletvekilleri ve Ankaralı bakanları tekrar bir araya toplayalım da o işi bitirelim artık. Önümüzdeki sene Sitelер'deki mobilyacılar layık bir salonda bu fuarı düzenleme sözü verelim."

Melih Gökçek de Özdebir'in "Ankara'da yüzde 100 fuar alanı yok" düşüncesine katıldığını ifade ederek, ASO, ATO, Akyurt Belediyesi, esnaf odaları birliğinin katılımıyla kurulacak organizasyonla fuar alanının bu sene Ankara'ya kazandırılacağını belirtti.

TESK Başkanı Bendevi Palandöken de esnaf ve sanatkarların ülkenin canlanmasında önemli olduğunu belirterek, önemli ihrac kalemlerinden biri olan mobilyacılık sektörünün yeterince desteklenmediğini söyledi.

Özdebir Ankara Mobilya ve Dekorasyon Fuarı'nın Açılışını Yaptı

6 Nisan 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Mobilya ve Dekorasyon Fuarı'nın açılışını yaptı. Açılışa Özdebir'in yanı sıra Ankara Vali Yardımcısı Mahmut Yıldırım ile Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar, TÜSİAV Başkanı Veli Sarıtoprak katıldı.

Altınpark Expo Center'da 6 Nisan tarihinde düzenlenen fu-

arın açılışında konuşan ASO Başkanı Özdebir, giderek sanayileşen Ankara'da en büyük eksiklerden birinin fuar alanı olduğunu söyledi. Büyükşehir Belediyesinin hazırladığı imkânların gelişen potansiyel karşısında artık ufak kaldığını kaydeden Özdebir, İstanbul'da bulunan fuar alanlarından daha büyük fuar alanına ihtiyaç bulunduğunu vurguladı. Fuar alanı konusunda da Türkiye'nin gelişme hızına paralel büyüklükte düşünmek gerektiğini kaydeden Özdebir, "Esenboğa Hava Limanı'nın yanında toplam 1 milyon 800 metrekarelik bir alan fuar alanı olarak hazırlandı. Hazine arazisi, imar planları da onaylandı. Ama başka alternatifler çıkmaya başladı ve başka alternatifler çıktıkça, tabii bunun sonu yok 'en iyi, iyinin düşmanıdır' derler, bundan dolayı maalesef yol alamıyoruz. Bunun hayata geçirilmesi lazım." diye konuştu.

Sitelер'de faaliyet gösteren yaklaşık 150 mobilya firmasının ürünlerinin sergilendiği fuar 10 Nisan tarihine kadar açık kaldı.

İhracatçıların Hindistan Çıkarması

18 Nisan 2011



İhracatçılar, Dış Ticaretten Sorumlu Devlet Bakanı Zafer Çağlayan'ın Başkanlığında Hindistan'a çıkarma yaptılar. 18-22 Nisan 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilen Hindistan Ticaret Heyeti'ne Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir de katıldı.

Dış Ticaret Müsteşarlığınca hedef pazarlar arasına alınan Hindistan'a gerçekleştirilen ve ağırlıklı olarak müteahhitlik sektörü temsilcilerinin katıldığı ziyarette Hintli iş adamları ile çok sayıda görüşme gerçekleştirildi. 3 günlük ziyarette önce

Yeni Delhi'de Türkiye-Hindistan İş Forumu gerçekleştirildi. Forum'a, Hindistan'ın önde gelen şirketlerinin yöneticileri de katıldı.

Devlet Bakanı Zafer Çağlayan Forum'un açılışında yaptığı konuşmada Türkiye olarak Hindistan pazarına büyük önem verdiklerini kaydetti. Özellikle müteahhitlik sektöründe 500 milyar dolarlık bir yatırım yapılacağını belirten Çağlayan, Türk müteahhitlik sektörünün bu yatırımlardan mutlaka pay alması gerektiğini de ifade etti.

Açılış konuşmalarının ardından ikili görüşmelerin gerçekleştirildiği forumda Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir de çok sayıda Hindistanlı firma temsilcisiyle görüştü. Görüştüğü iş adamlarına Ankara sanayisi ve yatırım alanları hakkında bilgi veren Özdebir, işbirliği konusunda her türlü desteği vermeye hazır olduklarını ifade etti.

Türk Ticaret Heyeti'nin Hindistan'daki ikinci durağı Mumbai oldu. Dış Ticaret Müsteşarı Ahmet Yakıcı'nın başkanlığında gerçekleştirilen Türkiye Hindistan İş Forumu ve ardından gerçekleştirilen ikili görüşmelere çok sayıda iş adamı katıldı.



Özdebir TFMD'nin Düzenlediği Yılın Basın Fotoğrafları 2010 Sergisi'nin Açılışını Yaptı

29 Mart 2011



Türkiye Foto Muhabirleri Derneği (TFMD) geleneksel olarak düzenlenen "Yılın Basın Fotoğrafları 2010" yarışmasında ödül alan fotoğraflardan oluşan sergi, 29 Mart tarihinde TAV Esenboğa Galerisi'nde açıldı.

Havalimanının iç hatlar terminalindeki serginin açılışına, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Vali Yardımcısı Hayrettin Balcıoğlu, TAV Esenboğa Genel Müdürü Nuray Demirel, TFMD Başkanı Rıza Özel de katıldı.

Serginin açılışında bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, gazetecilerin olayları dergilerde, gazetelerde, internette ve medyanın çeşitli platformlarında dile getirdiklerini belirterek "Ama bu haberleri süsleyen ve belgeleyen foto muhabirleri önemli bir görev üstleniyor. Her şey kaleme alınmıyor, sadece bir fotoğraf sayfalarca bilgiyi bir anda ifade edebiliyor" dedi. Foto muhabirlerinin olayları sunuş şekliyle, muhabirliklerinin yanında bir sanat icra ettiklerini de dile getiren Özdebir, "Foto muhabirleri iyi ki varlar. Eski gazeteleri, dergileri karıştırdığımız zaman muhabirlerin fotoğraflarından geçmişte yaşadığımız acı tatlı her şeyi gözümüzün önünde canlandırıyoruz" diye konuştu.

Ankara Vali Yardımcısı Hayrettin Balcıoğlu da bizzat ilgili Bakanlar düzeyinde başlatılan Esenboğa Havalimanı'nın canlandırılmasıyla ilgili çalışmaların meyvelerini vermeye başladığını

kaydederek, sergideki fotoğrafların da bu çerçevede vatandaşların beğenisine sunulduğunu dile getirdi.

TAV Esenboğa Havalimanı Genel Müdürü Nuray Demirel de iç ve dış hat terminallerini her yıl yaklaşık 8 milyon yolcunun kullandığını belirterek, havalimanlarını sadece yolcuların geçtiği bir mekân değil, yaşayan sosyal mekânlar haline getirmeyi amaçladıklarını söyledi.

Türkiye Foto Muhabirleri Derneği Başkanı Rıza Özel ise, derneğin ve yarışmanın geçmişi hakkında bilgi verdi.

Sergiyi her yıl prestijli mekânların yanı sıra vatandaşların sık kullandığı mekânlarda da açmayı tercih ettiklerini belirten Özel, "Bu fotoğraflar, her yıl yaklaşık 40 farklı noktada sergileniyor. TAV Esenboğa Havalimanı da gelişen yolcu sayısı ile birlikte ilgi çeken bir mekân olma özelliğini taşıyor" dedi.

Konuşmaların ardından açılan sergideki fotoğraflar hakkında, TFMD Başkan Yardımcısı Ümit Kozan, Genel Sekreter Gürsel Eser ve Yönetim Kurulu Üyesi Uğur Kavas davetlilere bilgi verdi.

Haber, siyaset, spor, çevre, serbest ve foto röportaj kategorilerinde ödül alan ve bunun yanı sıra sergilenmeye değer görülen 76 kare fotoğrafın yer aldığı sergi, 11 Nisan tarihine kadar açık kaldı.

ASO Başkanı Özdebir Nokia Shop'un Açılışına Katıldı

4 Nisan 2011



ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara 365 AVM'deki Nokia Shop'un açılışına katıldı. 4 Nisan tarihinde gerçekleşen açılışa ASO Başkanı Özdebir'in yanı sıra, Devlet Bakanı Zafer Çağlayan, Ankara Ticaret Odası Başkanı Salih Bezci, Türk Sanayici ve İşadamları Vakfı Başkanı Veli Sarıtoprak, Nokia Türkiye Satış Direktörü Çiçek Uyansoy İcan ve Teleses Yönetim Kurulu

Başkanı Recep Uzelli ile Nokia Perakende ve Satış Başkan Yardımcısı Jeff Davis, Nokia Perakende Uygulama RCM Müdürü Elena Semenyak, Nokia Avrasya Satış Direktörü Yannick Debaupt ve Nokia Perakende Türkiye Satış Müdürü Tamer İşisaglam da katıldı.

Adnan Turani Resim Sergisi ASO'da Düzenlendi

13 Nisan 2011



Ankara Sanayi Odası Kültür Merkezi'nde gerçekleştirilen Adnan Turani Resim Sergisi'nin açılışı 13 Nisan tarihinde yapıldı. Serginin açılışı Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Amerika Birleşik Devletleri Ankara Büyükelçisi Francis Ricciardone, Büyük Birlik Partisi Genel Başkanı Yalçın Topçu ile DSP eski Genel Başkanı Zeki Sezer'in katılımıyla yapıldı. Serginin açılışında ASO Başkanı Özdebir, dünyaya mal olmuş

bir sanatçının sergisini ASO'da açmaktan büyük gurur ve onur yaşadıklarını söyledi. Ankaralı sanayicilerin her zaman sanatçıların yanında olduğunu ifade eden Özdebir, sanatçıların toplumu yönlendiren özel insanlar olduğunu vurguladı.

Ankara Sanayi Odası Kültür Merkezi'nde gerçekleştirilen 11. sergi olan Adnan Turani Resim Sergisi'nde iki hafta boyunca 15 resim sergilendi.

ASO ile Çevre ve Orman Bakanlığında Eğitim Seferberliği

16 Mart 2011



Ankara Sanayi Odası ile Çevre ve Orman Bakanlığı Ankara İl Müdürlüğü arasında "Ankara İli Entegre Çevre ve Yönetimi Eğitim Projesi" protokolü imzalandı.

Protokol, ASO 1. OSB'de 16 Mart tarihinde gerçekleşen törenle Ankara Sanayi Odası Başkan Yardımcısı Önder Bülbüloğlu ile Ankara İl Çevre ve Orman Müdürü Zeki Şaltu arasında imzalandı.

Törene, Ankara Vali Yardımcısı Mehmet Kurt, Sincan Kaymakamı Ufuk Seçilmiş ve bölgede yer alan firma yetkilileri katıldı.

Protokol töreninin açılışında bir konuşma yapan ASO Başkan Yardımcısı Önder Bülbüloğlu, her geçen gün değişen ve gelişen çevre mevzuatı konusunda uygulamada firmaların bazı sorunlar yaşandığına dikkat çekerek, protokol ile gerçekleştirilecek eğitimlerle bu sıkıntıları en aza indirmeye çalışacaklarını söyledi. Bülbüloğlu, "Bu eğitimlerin amacı, çevre mevzuatı referans alınarak tüm firmaların çevre bilincinin yükseltilmesi, uygulamada karşılaşılan sorunların çözülmesidir. Proje kapsamında çevre mevzuatı ve uygulamaları konusunda ihtiyaca yönelik eğitimlerin, firmaların çevreye olan duyarlılığının artırılması, çözüm amaçlı uygulamalarının paylaşılması, uygulamada karşılaşılan sorunların çözümüne destek olunması ve sektörel hedeflerin belirlenmesine temel oluşturacaktır" dedi.

Ankara Vali Yardımcısı Mehmet Kurt ise gelecek kuşaklara temiz bir çevre bırakmanın herkesin en önemli sorumlulu-

ğu olduğunu vurguladı ve "Çevre mevzuatı ile firmalara kesilen cezalar son derece ağır. Biz bu cezaları keserken memnuniyet duymuyoruz. Fakat kanunların öngördüğü cezaların da uygulanması gerekiyor. Çevre mevzuatına uyum konusunda sıkıntı çeken firmaları eğitime tabii tutmak, onlara yol gösterici rolü oynamak önem kazanıyor. Bu proje kapsamında mevcut mevzuatın firmalara tanıtımı yapılıyor. Amaç, firmaların ceza ile karşı karşıya kalmadan çevre mevzuatına uygun olarak sanayimizin gelişmesine imkân hazırlamak" dedi.

Protokol ile iş dünyasına yönelik bir dizi eğitim programı gerçekleştirilecek. Böylece, çevre bilincinin yükseltilmesi ve çevre mevzuatının iyi bir biçimde anlatılarak uygulamada karşılaşılan sorunların çözülmesi hedefleniyor.

İmzalanan protokol ile 2011 yılı sonuna kadar toplam 8 eğitim yapılması planlanıyor. Eğitimler, Ankara'da bulunan organize sanayi bölgeleri ile sanayinin yoğunlaştığı bölgelerde gerçekleştirilecek. Böylece eğitimlere yoğun bir katılım sağlanması hedefleniyor.

Protokol imza töreninden sonra eğitimlerin birincisi ASO 1. OSB'de gerçekleştirildi. 150 firma yetkilisinin katıldığı eğitimde, Ankara İl Çevre Müdürlüğü yetkilileri tarafından çevre mevzuatına genel bakış, çevre hukukundaki adli ve idari yaptırımlar, Çevre Denetim Yönetmeliği ve Çevre Kanunu'nca alınması gereken izin ve lisanslar hakkında firmalara bilgi verildi.

ASO'dan İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi

11 Mart 2011



Ankara Sanayi Odası, üyelerine "İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Uzmanlık Eğitimi" verdi. 7-11 Mart tarihleri arasında 5 gün süren eğitim sonrasında katılımcılara sertifikalarını Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir verdi.

ASO tarafından iş sağlığı ve güvenliği konusunda son üç yılda on birincisi gerçekleşen eğitimlerde 500'den fazla katılımcı yer aldı.

Düzenlenen son eğitimin sertifika töreninde bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, "Çalıştığımız ortamlarda insan sağlığına gereken önemi göstermemiz lazım. Dünyada belirli bir kaliteye ulaşmış firmalar insan sağlığı açısından da rekabette bir çıta olarak iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili firmaların neler yaptıklarını soruyorlar. Bunların hepsi insan hayatının çok önemli olmasının yanında çalışma kalitesinin de yükseltilmesi için yapılan çalışmalardır. Çok kısa bir süre önce Ostim ve İvedik'te gerçekleşen patlamalarda 20 insanımızı kaybettik. Aileler perişan oldu. İşletmeler çalışanlarının yanında varlıklarının da büyük bir kısmını kaybettiler. Bu yüzden sizlerin aldığı eğitim hem çalışanların yaşam standartlarını yükseltmek, ruh ve beden sağlıklarını muhafaza edebilmek hem de işletmelerimizi birtakım risklerden korumak için önemlidir. Bu eğitimde aldığınız bilgileri işletmelerinize de taşıyacağınızı umuyorum." dedi.

Uzman Eğitimci Gökçen Kırımhan Hökelek tarafından verilen eğitimde katılımcılara, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin gereklilikleri, yasal şartları, risk değerlendirme, dokümantasyon ve iç tetkik konularında bilgiler verildi.

ASO'dan İş Kadınlarına Koçluk Semineri

17 Mart 2011



Ankara Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde TOBB Ankara İl Kadın Girişimciler Kurulu organizasyonunda düzenlenen "Koçluk Yaklaşımı ile Bireysel ve Kurumsal Performansı Artırma" konulu seminer 17 Mart tarihinde yapıldı.

Seminere TOBB Ankara İl Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı Sevgi Daştan ile kadın sanayiciler katıldı.

"Koçluk Yaklaşımı ile Bireysel ve Kurumsal Performansı Artırma" başlığıyla New York Üniversitesi sertifikalı Üst Düzey Yönetici ve Organizasyon Koçu Petek Kabakçı tarafından verilen seminerde; koçun kim olduğu, koçluğun neden işe yaradığı, koçluk sürecinin nasıl işlediği, kimlerin koçlarla çalıştığı, koçla çalışmaya başladıktan sonra nelerin değiştiği, koçluk ilişkisinin ne kadar sürmesi gerektiği, bireysel koçluk ve kurumsal performans artırma konuları ele alındı.

Petek Kabakçı koçluk çalışmasının, düşünceleri uyarıcı ve yaratıcı bir süreç ile bireyin kişisel ve profesyonel potansiyelini en üst düzeye çıkarmasını sağlayan koç ile danışan arasında ortak bir çalışma olduğunu vurguladı. Kabakçı, yönetici koçluğunun, yöneticinin daha etkin bir lider olması ve işyerindeki problemleri daha büyük bir başarıyla çözebilmesi için belirli psikolojik ve yönetsel becerileri geliştirmesine yardımcı olmak üzerine yapılan çalışmalarını kapsadığını söyledi.

ÇUHADAROĞLU

Alüminyum Sistemleri

Dünyanın İşini Yapıyoruz



57. yıl



alpaya

Kendine özgü yorumu ve bugün bile hâlâ dillerden düşmeyen şarkılarıyla yıllara meydan okuyan Alpaya, kendine sanatçı olmadığını ancak çok iyi bir yorumcu olduğunu söylüyor...

Aslında yedi göbek İstanbullu bir aileden geliyorsunuz. Ancak Ankara'da doğdunuz ve Moliendo Café anonsu ile başlayan süreç. Kısaca sizi tanıyabilir miyiz?

Çok doğru. Moliendo Café ile başladı. Çünkü o zamanlar yani ben müzik yapmaya başladığımda Türkiye'de Erol Büyükburç, Tanju Okan, Barış Manço gibi isimler vardı ve Türkiye'de Türkçe müzik yapılmıyordu. Hep yabancı lisanslarda yapılıyordu. Demek ki en iyi yabancı müziği biz yapmışız ki bizim şarkılarımız radyolarda listelere girmeye başladı. Ben hiç istemiyordum, tanınmaktan hiç hoşlanmıyor-

dum ama mecburen tanındım sonunda.

Evet, hatta o dönemlerde görünmediğinizden size çirkin, cüce, kambur diyenler olmuş.

Ben bunlara razıyım da. Sonunda bir konser yapmak gerekti. Konseri de yokuşa sürdüm. Çünkü o dönemde iyi bir ses düzeni yoktu. Avrupa'dan birtakım yabancı artistler geliyordu ve Büyük Sinema süper bir konser yeriydi, çok güzel bir sahnesi vardı. İşte o artistler tabii tesisat müzik sistemleri ile beraber geliyorlar ama bizde kullanılabilecek ses düzeni yok. Sonunda İtalya'dan bir ses düzeni getir-

diler ve ilk defa çok önemli bir konser yaptık. Ve Allah rahmet eylesin Nuri Ağabey (Nuri Özakyol) operanın, Büyük Tiyatro'nun ışık direktörüydü, Türkiye'de ışığı bilen tek adam varsa o da Nuri Özakyol'dur. Süper bir ışık sistemi kurdu. Ben futbol oynuyordum, yirmi bin kişinin karşısında top oynadım da hayatımda iki kişinin karşısında bile şarkı söylememişim. Onun o süper ışık sistemi sayesinde -ama ben bir kazık halindeydim yani seyirciyle diyalog kurabilme şansım yok- o büyüleyici ışıklarla çok güzel bir konser oldu. Tabii kimse benim o sahnedeki acemiliğimi anlamadı, millet bayıldı konsere. O dönemde konser biletleri 2,5 liraydı, bizim konserimiz 25 liraydı ve



de müthiş bir sükse oldu. Ve konsere gelenler "25 lira değil 125 lira olsa helal olsun." dediler. Biz müziğimizi doğru düzgün yaptık ama ışık olmasaydı ben öyle bir şeyi asla yapamazdım.

Müziğe başladığınız ilk dönemde çoğunlukla İngilizce ve İspanyolca şarkılar söylediniz. O dönemlerde moda olduğu için mi bu türe yöneldiniz? Alpay olarak tanınmanız da büyük rol oynayan Kara Tren, Gelin Ayşem ve Efem nasıl ortaya çıktı?

Şimdi Türkiye'de ilk Türkçe şarkıyı galiba İlham Gencer söyledi. Fecri Ebcioğlu'nun *Bak bir varmış, bir yokmuş eski günlerde* diye bir şarkısı vardı. Sanırım ilk Türkçe şarkı oydu ve Türkiye'de ses getirdi. Tabii Türkçe müzik yoktu, ayrıca doğru düzgün Türkçe laf da yoktu. Çünkü o zamanlar çok basit laflarla müzik yapılıyordu ve ben beğenmiyordum. Hâlâ da bence lisan hiç önemli değil. Müzik hangi

lisan ona yakışıyorsa o dilde yapılmalı. Eğer İngilizce yakışıyorsa İngilizce yapılınsın, İspanyolca yakışıyorsa İspanyolca yapılınsın, Türkçe yakışıyorsa Türkçe yapılınsın. Şu anda iyi Türkçe sözler yazılıyor ama o zaman öyle bir şey yoktu ve ben Türkçe şarkı söyleyen en iyi insan oldum. Şu anda da aynı kanıdayım. Müzikte o şarkıda müzikle en iyi kucaklaşan lisan neyse müzik o lisanda söylenmeli. Ben laf dinlemem ama çok önemli, insanlar dinliyor. Ben dinlemem nece olursa olsun.


Bu arada Türk pop müziği vesaire gibi bir sürü yanlış tanımlamalar, tabirler var. Nereden çıktı Türk hafif müziği, Türk pop müziği? Siz Japon pop müziği diye bir şey duydunuz mu? Pop müzik pop müziktir.

Pop müziğin kaşı, gözü, ağzı belli değil. Popüler olabilecek her türlü müzik pop müziktir. Hatta bana göre Rogrigo'nun gitar konçertosu da pop müzik, Mozart'ın *Türk Marşı* da pop müzik, hatta Chopin'in *Polonaise'i*

bile bana göre pop müzik. Yani anlaşılabilir, içine girilebilir nitelikte müzik. Bunun ağzını, burnunu, kaşını, gözünü tarif etmenin olanağı yok. Ancak Türkiye'de basın olsun, eli kalem tutanlar olsun herkes hep bir ağızdan, hep bir elden bu halkı cahil bırakmak için uğraşıyorlar. Bir sürü isim koymuşlar. Türk pop müziği yok şu, yok bu. Yok öyle bir şey. Şimdi

adam müzisyen, "Ne yapıyorsun?" diye soruyorsun. Diyor ki "Pop müzik yapmıyorum." E ne yapıyorsun? "Rock müzik yapıyorum." Rock da müzik değil mi? Veya arabesk, arabesk en pop olanıdır. Dünyada biz bunları bir yerlerden almışız ama yanlış almışız. Mesela, Amerika'da country müzik denilen bir müzik var. Nedir o? Bizim pop müziğimize eşit bir müzik. Efendim pop caz diyor. Niye pop caz diyor? Çünkü caz, insanların kolay içine girebilecekleri ve anlayabilecekleri türde bir müzik değil. Buna karşın onu insanların anlayacağı bir şekilde yapmaya da pop caz diyorlar. Yani bunların hepsi pop müzik şemsiyesi altında müzik türleri. Türkiye'de halk türküleri de pop müziktir, alaturka da pop müziktir, arabesk de pop müziktir. Bir de çok komik 'özgün müzik' diye bir şey var. Böyle bir şey olabilir mi? Dünyada her şey kaynağında özgündür. İşte bunları insanlara nasıl anlatacağımızı ben bilmiyorum. Türkiye'de eli kalem tutan, ağzı laf yapan, televizyonlarda boy gösteren insanların bunları bilmesi ve bunları insanlara doğru öğretmesi gerekiyor. Aksi halde bu toplum cahil kalma-ya mahkûmdur.

Mesela müzik yapılıyor. Bir melodi yaparsınız, üzerine istediğiniz sözü yazarsınız ama eğer bir ozanın dizelerinden yola çıkıyorsanız onun bir kelimesini değiştirmeye, atmaya hakkınız yoktur, aynısını yaparsınız. Yapmıyorsanız yapmazsınız. Mesela Hümeysra, benim de sevdiğim bir insan. Yahya Kemal'in *Sessiz Gemi* şiirini bir Fransızca şarkıya uyarladı çok da güzel bir şarkı ve tutuldu da ama yanlış o şarkı. Bunu hiç kimse bilmiyor, bilmek zorunda da değil. Ama bunu eli kalem tutan, hiçbir hakkı olmadan köşe yazılarında müzik yazarların -dinlemek bir iştir, müzik kritik etmek çok ince bir iştir- müziği kritik etmeye hakları yoktur, mademki sen köşe yazarısın bunları konuşacaksın. Bunları ben konuşmam, konuşmak da istemem ama mecbur kalıyorsun, konuşuyorsun. Ne dedim size, bir ozanın dizelerinden yola çıkıyorsanız onun bir kelimesini değiştirmeye, atmaya hakkınız yok. Diyor ki "Birçok giden memnun ki yerinden, çok seneler geçti dönen yok seferinden." Şimdi bu bir kere anlam olarak da yanlış. Birçok giden memnun olduğuna göre birtakım memnun olmayanlar da var anlaşılabilir ki onlar da zombi olarak yaşıyor aramızda. Öyle değil ki şiir. Bir kere Yahya Kemal öyle bir hata yapmaz. Zaten o da "**Birçok gide-**


Müzikte o şarkıda müzikle en iyi kucaklaşan lisan neyse müzik o lisanda söylenmeli. Bir şarkı anlatılmaz, şarkı kendi kendini savunur zaten. Beğeniyorsan dinliyorsun, beğenmiyorsan dinlemiyorsun.



Popüler olabilecek her türlü müzik pop müziktir. Yani anlaşılabilir, içine girilebilir nitelikte müzik. Bunun ağzını, burnunu, kaşını, gözünü tarif etmenin olanağı yok. Bunların hepsi pop müzik şemsiyesi altında müzik türleri. Türkiye’de halk türküleri de pop müziktir, alaturka da pop müziktir, arabesk de pop müziktir.

nin her biri memnun ki yerinden.” diyor.

O zaman anlam tamamdır. Evet, hiç kimse seferinden dönmüyor, e peki memnun olmayanlar, onlar geri dönüyorlar demek, yok öyle bir şey. Şimdi bunu benim vokalistim doğru söylüyor, ben öğrettim. Çünkü şarkıyı “Birçok gidenin her biri memnun ki yerinden.” diyecekken “Birçok giden memnun ki” diye söylüyorlar. Herkes yanlış biliyor, halk da yanlış biliyor ve bunu halkın bilmemesi çok doğal ama bunu anlatmamak çok ayıp bir şey. Böyle bir hata yapmamak lazım.

Piyanoda Murat Sungar, basta Şanar Yurdatapan, davulda Durul Gence ve topluluğun adı Alpay ve arkadaşları... Bu topluluk nasıl bir araya geldi ve Fecri Ebcioğlu hayatınıza nasıl girdi?

Şimdi şöyle oldu. Ben tabii müzikle ilgiliyim, daha çok Latin şarkıları söylüyorum ama orkestra şarkıcılığını daha aklımdan, hayalimden geçirmiyorum. Türkiye’de birtakım yabancı kaynaklı müzikler yapılıyor. Daha böyle ‘tık’ der demez yerli olduğu belli oluyor. Tuhaf da bir olay. Biz üniversite arkadaşları bir araya geldik dedik ki: “Bu müziği adam gibi yapanların kulağı boynuzu yok, biz de yaparız, niye yapmayalım?” ve oturduk yaptık ve uzun süre bizim Türk olduğumuza inanmadılar. İstanbul’a benim bir şarkım gidiyor, Fecri Ebcioğlu bunu

çalacak ama neden sonra, önce çalmıyorlar. Çünkü İstanbul-Ankara rekabeti var. Ayıp bir şey. Burası Türkiye. Laf lafı açıyor ama ben bakıyorum mesela deprem konuşuluyor. Türkiye’de deprem konuşulmuyor, İstanbul’da konuşuluyor. Türkiye bir deprem bölgesi. Mesela Gönen daha tehlikeli bir yer. Onlar ölebilir aman İstanbul’dakilere bir şey olmasın, böyle bir şey var mı? Varsa yoksa İstanbul. Ben bazen düşünüyorum Ankara acaba bu ülkede değil mi, Petagonya’da mı merak ediyorum?

Her neyse Allah rahmet eylesin Şerif Yüzbaşıoğlu bizim İngilizce yaptığımız o şarkıyı zannediyorum geçerken, o şarkı çalınırken dinliyor, geriye dönüyor. “Ya bir şu adamların yaptığı işe bakın bir de bizim yaptığımız işe bakın.” diye

sonra çıldırdı. Dedim ki “Ben Türkçe söylemem.” “Biliyorsun Ajda söylüyor.” dedi. “Olabilir, demek ki o kadar biliyor. Ben onun söylediği o şarkıları da söylemem.” dedim. “Nedir?” dedi: *Üç kalp bir arada* diye bir şarkısı var, Ajda Pekkan söylüyor. “Karar ver artık kimi daha çok sevdiğini” Şimdi arkasından kafiye. Kardeşim kafiye falan yok, bırak kafiye. Ajda söylüyor. “Karar ver artık kimi daha çok sevdiğini” diye bir şey yoktur. Karar ver artık kimi daha çok **sevdiğine**, o kadar. Bu yanlış bir şeydir, bana bunu söyletemezsin ama Ajda söylüyor, söylet, ona söylet. Ben söylemem.”

Peki, Alpay ve arkadaşları, sizin topluluğunuzun bir araya geliş öyküsü...

Çok iyi, düzgün, adam gibi müzik yapan bir



düşünüyor, bizi yabancı zannediyor. Çünkü yabancı müziği yabancı müzik gibi söylüyoruz, olay bundan ibaret.

Fecri Ebcioğlu ise benim hayatımda önemli bir taş. Çok severdim ve de çok kavga ederdik onunla. Çünkü ben her lafı söylemezdim, bazı kelimeleri asla söylemezdim. Mesela bununla bir gün yine acayip bir kavga ettik, ondan

gruptu. Çok büyük süksesi oldu. Ankara’da Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesinde en çok sevilen şarkıcılar, en çok sevilen topluluklar diye bir anket yapılıyor. En çok sevilen topluluklarda birinci Alpay ve orkestrası, ikinci arkadaşlar dördü. Bilmiyorlar ona göre oy atmışlar. Bunu yapanlar da bilmiyor bunu. İki de aynı hâlbuki. Bundan dolayı hem birinci hem de ikinci olduk.

1970'li yıllarda tüm hızıyla devam eden 'Anadolu Pop' akımının Alpay neresinde ve nasıl yer aldı?

Anadolu pop dediğimiz, bir yerde bizim folklorumuzu çok sesli yapmak. Türkiye'de folkloru ilk çok sesli söyleyen benim. Herkes bir şey söylüyor, ben söyledim, şu söyledi, bu söyledi. Bu bir yarış değil, yani kim söylerse söylesin önemli değil. Bu eğer önemli bir olaysa bu önem de bana ait değil zaten, Doruk Onatkut'a ait. Çünkü o aldı, *Kara Tren* diye bir türkü (Kara tren gelmez m'ola) batı ritimlerinde ve çok sesli olarak aranje etmiş, benim söylememi istedi ben de söyledim. Bu kadar. Eğer bu çok önemli bir şeyse ve bir şerefe bu iş, bu şeref Doruk Onatkut'a ait. Bana vermeseydi, başkası söyleyecekti.

Fabrika Kızı sizin salon şarkıcısı imajından sıyrılıp, Donovan-vari duruş kazanmanıza neden oldu? Bu, istediğiniz bir şey mi idi?

Tabii ki istediğim bir şey. Çünkü ben zaten salon şarkıcısı hiç olmadım. Niye olmadım? Ben bir kere salonlarda şarkı söylemedim. Ben konser adamıyım, konser yaptım. Büyük Sinema'daki o müthiş konserden sonra Ankara Palas Genel Müdürü beni aradı, gelmek istedi. "Buyurun!" dedim. Geldi ve bize Ankara Palas'ta bir şov teklif etti. Bize 5000 lira para veriyorlar ve çok acayip bir para, çünkü dünyanın öbür ucundan gelmiş, dünyanın en ünlü Latin gruplarından biri Ankara Palas'ta 2500 lira alırken, bize 5000 lira teklif edildi. Bizim orkestra elemanları sevinçten kendilerini havalara attı. Dedim ki "Sevinmeyin, çünkü biz orada çıkmayacağız." Niye? Kardeşim, ben Ankara Palas'ta çıkabilecek bir adam mıyım? Ne mikrofon tutmasını biliyorum ne selam vermesini biliyorum. Son derece kötü bir sahne adamıyım. İnsanlarla diyalog kurmasını da bilmiyorum. Büyük Sinema'da konser verdik ama Nuri Ağabey'in sayesinde kepaze olmaktan kurtulduk. Ankara Palas'ta adamlar gelmişler, sen masalarında şarkı söyleyeceksin ve "Asla çıkmayacağız." dedim. Biz gelen teklifleri hep geri çevirdik. Alaturka gazinolarında beni söyletmek için çok ısrar ettiler. Mesela Fahrettin Aslan beni günde beş kere arıyordu. Asla söylemedim. "Alaturka için hazırlanmış bir sahnede benim ne işim var, ben senin oradaki müşterine ne verebilirim? Türkçe şarkım bile yok." dedim. "Bir şey vermene gerek yok, seni görsünler yeter." "Benim için yetmez." dedim. Bu bir alışveriş, yapmadım bu işleri. Onun için mıcıklanan bir adam da olmadım, olay bu. Çok önemli bir şey mıcıklanmak, mıcıklanmamak. İnsanlar hâlâ daha bende merak edebilecek bir şeyler bulabiliyorlar. Oysa daha 3 ay önce sahneye çıkan adamın eniştesinin, halasının, ablasının ismini herkes biliyor. Bu da önemli bir şey değil bana göre.

"Toplumları, dinledikleri müziğe göre tasfiye ediyorlar." diyorsunuz. Bunu biraz açabilir miyiz?



Bir ozanın dizelerinden yola çıkıyorsanız onun bir kelimesini değiştirmeye, atmaya hak yoktur, aynısını yaparsınız. Yapamıyorsanız yapmazsınız.

Tabii ki toplumları dinledikleri müziğin kalitesine göre tasfiye ediyorlar. Çok da haklılar. Niye haklılar? Çünkü bütün bu sanatsal denebilecek üretimler içerisinde en kolay paylaşılan şey müzik, en kolay. Eğer evde pikap yoksa komşunun radyosundan duyuyorsunuz. Arabaya biniyorsunuz orada duyuyorsunuz, her yerde. Yani sizin müzik dinlemeniz için özel bir zahmete gereksiniminiz yok. Müzik her yerde sizi buluyor. Onun için iyi

müzik dinleyen toplumları çağdaş toplumlar, kötü müzik dinleyenleri de ilkel toplumlar olarak nitelendiriyorlar.

Mesela İngiltere'de, Amerika'da kötü bir şarkı çıkma olasılığı yok. Amerika'da günde 3000 tane çok iyi şarkı çıkıyor. Amerika'da adam olmak kolay değil o kadar. Hem kolay hem zor. Amerika'da Roberta Flack'in bir konserine gittim. O konserde genç bir zenci şarkıcıyı lanse ediyor. Dinledim, dedim ki: "Bu çok önemli bir adam olacak çünkü bu şarkıları söylemek için bu adam olmak lazım, o kadar müthiş söylüyor." Hiçbir şey olmadı adam. Orada öyle bir şey olmak kolay değil. Çünkü orijinal şeyler yapmak gerekiyor ve kötü müzik diye bir şey yok orada. Birbirinden güzel günde 3000 tane şarkı çıkıyor, bunların arasından 10 tanesi hit oluyor. Olay bu. Ama Türkiye'de baktığın zaman, aslında her toplumda da oluyor, Amerika'nın dışında, İngiltere'nin dışında Avrupa ülkelerinde de kötü şeyler de yapılıyor iyi şeyler de yapılıyor ama en kötüler bizde yapılıyor, çok üzülüyor insan. Ve de kötü şeylere daha çok prim veriliyor. Nedir? Ticari. Ancak şu var ki hepsi birbirine benziyor. Tabii ki insanlar bir şarkıya eşlik etmekten hoşlanabilirler, insanlar eşlik ettikleri müzikten hoşlanıyorlar. Oysa ben diyorum ki bir insan bir şarkıyı eksiksiz söyleyebildiği anda o şarkıdan bıkar. Onu dinlediğinde her seferinde bir şeyler keşfetmesi lazım. Müzik odur. Sonuçta ne oluyor? İki ay sonra çöpe atılıyor ve bir daha da hiç dinlenmiyor, bitiyor iş. Ve işte 20 yaşında ihtiyarlayan, 21 yaşında yok olan bir sürü insan var Türkiye'de ve dünyada da var. Uzun soluklu şarkı yapmak önemli olan. Şimdi düşünüyorum, ben uzun soluklu şarkılar yapmışım. Çünkü şu anda üzerinden dünya kadar zaman geçmiş hâlâ benim o en eski albümlerim plakçılarda var. Ama bugünün şarkıcılarının bir önceki albümü yok ortalıkta. Uzun soluklu şarkı yapmak, şarkıcıyı da uzun süre yaşatabiliyor. Olay bu. Bir sürü insan reklamdır diye, özel yaşamını kabak gibi döküyor ortaya. Yani ismi üzerinde özel bu. Özel yaşam demenin bir şansı da yok bana göre. İki insan flört ediyor ya da evleniyor. Ayrıldıkları zaman birbirleri için en ağır lafları konuşuyorlar. Şimdi ben düşünüyorum. Diyorum ki, "Benim yaşamıma girmiş her kadına benim teşekkür borcum var." Niye? Üç dakika, üç gün, üç sene beni mutlu etmişler, kimse beni tüfek zoruyla beraber etmemiş onunla. Bu birlikteliklerde insanlar ancak birbirlerine teşekkür borçlu olurlar.

Yaptığınız bir şeye esir olup, onun gölgesinde yaşamamak sizde nasıl bir duygu uyandırıyor? Yenilik sizin için ne anlam



En kötü müzik biz de yapıyor ve de kötü şeylere daha çok prim veriliyor. Çok üzüyor insan. Bir şarkıyı dinlerken her seferinde bir şeyler keşfetmek lazım. Müzik odur. Sonuçta ne oluyor? İki ay sonra çöpe atılıyor ve bir daha da hiç dinlenmiyor, bitiyor iş. Ve işte 20 yaşında ihtiyarlayan, 21 yaşında yok olan bir sürü insan var Türkiye’de ve dünyada da var. Uzun soluklu şarkı yapmak, önemli olan bu.

İfade ediyor? Neden bir kitap yazma ihtiyacı duyduunuz?

Benim anlayışıma göre insanlar hiç arkaya bakmayacaklar. Hep ileri doğru bakacaklar. O zaman insanların bir şeyler yapma şansı var. Aksi halde devamlı kendini tekrar eder. Mesele *Eylülde Gel* şarkısını yaptığımın ertesi gün çalınmaya başladı üstelik de son derece kötü bir kayıttı ve ben o şarkıyı dört sene ne sahnede ne konserde söyledim, çünkü o kadar da önemli bulmuyordum. O şarkıyı Fecri Ağabey verdi, bunu söyle dedi. Üzülür diye kabul ettim. Geldim, şarkıyı söylemekten vazgeçtim. Unuturmaya çalışıyorum, unutmuyor. “Söyledin mi şarkıyı?” diye her gün telefon ediyor. En nihayetinde “Söyleyeyim de kurtulayım şu adamdan, bir 45’lik plağın B yüzüne koyarız.” dedim ve nitekim de öyle oldu. Bir 45’lik plağın B yüzünde çıktı. Hiçbir konserimde de söylemedim. Derken Bostancı Gösteri Merkezi konserlerinde ilk kez sahnede söyledim. 5 dakika alkış oldu belki, bitmiyor. “Allah Allah ya bu ne?” dedim. Şimdi de şarkının iyi bir şarkı olduğuna şuradan inanıyorum. Yanımda gitar çalıp söyleyen

bir çocuk vardı, müthiş bir mukallit. Herkesin şarkısını aynen söylüyor ve de çok zor şarkılar söylüyor. Bryan Adams’ın bir şarkısını söylüyor aynen Bryan Adams, Gipsy Kings’in bir şarkısını söylüyor, aynı. Derken dedim ki sen *Eylülde Gel*’i söylesene. “Ağabey, çok zor şarkı, söyleyemem.” dedi. “Nesi zor?” Çok kolay bir şarkı.” dedim. “Bir kere söylemeye kalktım rezil oldum. O şarkıdan senin sesini çektiğin anda şarkı hiçbir şey olmuyor, o kadar zor bir şarkı.” dedi. Ondandır şarkıyı sevmeye başladım, şimdi onu söylemeden sahneden inme şansımız yok tabii.

Benim kitap yazma ihtiyacım ayrı bir hikâye tabii. Zaten o bir kitap mıdır, değil midir neyin nesidir ben de pek fazla bilmiyorum. Doğan Yayıncılık illaki bana “Bir şeyler yaz.” dedi. Ben de oturdum onu çalاکalem yazdım. Üzerinde oturup düşünmedim bile ve aklıma gelen her şeyi de yazdım ve aklıma gelmeyen bir sürü şey de var bu arada, onlar da eksik. Keşke daha hazırlıklı olsaydım.

Şu an bir kitap daha hazırladım. Biraz daha fantastik ve bence güzel oldu. Ancak, ben koltuğumun altına bir şey alıp da kapı kapı dolaşamam. Belki benden sonra yapılır, benim için o kadar da önem taşımıyor.

Övgüden hoşlanmadığınızı biliyoruz ancak Türk hafif müziği hazinesinin en değerli mücevherleri arasında sayılan ve 50’den fazlası liste başı olan parçalarının dökümünü yapmaya kalksak upuzun bir liste hazırlamamız gerekir. Alpay bugün bile ALPAY ise bu başarının sırrı nedir?

Türk pop müziği deniyor. Müzikten konuşuyoruz, herhangi bir şeyden konuşmuyoruz. Lisan bir müziğin karakterini belirleyebilir mi, olur mu öyle bir şey? Şimdi almış kadın İngilizce bir şarkıyı Türkçe söylüyor, oluyor sana Türk pop müziği, oh ne âlâ. Fransızca sözleri Fransız pop müziği olacaktı, var mı öyle bir şey? İşte bunlar bu halka yanlış öğretilen şeyler.

Bir assolistle röportaj yapıyorlar, son 4 gala di-

yorlar. “Son 4 galam bilmem ne zaman.” diyor. 2 tane gala olmaz. Gala ne demek birinci gece demek, ilk gece. Bir tiyatro oyununun perdeyi açtığı ilk gece, sinemanın gösterime girdiği ilk gece, bir konser dizisinin ilk gecesi, galanın anlamı bu. “Son 4 galam.” diyor. Son dört ilk gecem, var mı böyle bir şey? Yani bunlar topluma yanlış öğretiliyor, kimse de düzeltmiyor. Ben olsam düzeltirim.

Bunlar bilinmesi gereken şeyler. Şimdi adam “Direk olarak gideceksin.” diyor. Direk diye telgraf direği telefon direği! Direkt yani ‘t’. Peki niye bunu kullanıyorsun? “Doğrudan!” de, mecbur musun ortaya direk diye çıkmaya, ne direği? Direkt bile denmez direkman, yani doğru olarak. O zaman kullanma o kelimeyi, mecbur musun? “Doğrudan!” de. Türkçe karşılığı olan, Türkçe anlatılabilen lafların İngilizce, Fransızca anlatılmasına da çok kızıyorum. Evet, bazı kelimeler var ki mümkün değil başka lisanda anlatmak, karşılığını bulamazsın, o zaman kullan.

Ama bakın lisan çok önemli bir şey. Lisanı iyi kullanmak da çok önemli bir şey. Bu işleri iyi bilerek yapmak lazım. Bilmiyorsan yapmayacaksın. Ama nasıl olacak? Soracaksın. Sormak lazım. Bilmediğin anda langır lungur ortaya çıkarsan kepaze olursun ve oluyorlar da zaten. Ama kimse kepaze olduğunun farkında değil, dinleyenler de onun rezil olduğunun farkında değil. Çünkü yanlış öğretilmiş. Toplum yanlış bir şekilde güdülüyor, bundan ibaret. Bunu birtakım insanlar yazacaklar, çizecekler, bunların doğrusunu öğretecekler. Şimdi ben bildiğim şeyleri kapı kapı dolaşıp insanlara anlatma şansına sahip değilim. Olay bu.

Başarılı olmam konusuna gelince bu, şundan kaynaklanıyor. Kendime hiçbir zaman sanatçı demedim, hep şarkıcı dedim ve doğrusu da budur. Çünkü dünyanın her yerinde şarkı söyleyen insana singer derler, artist demezler. Hatta sinema oyuncularına erkekse aktör, kadınsa aktiris diyorlar. Türkiye’de ise dans eden insanlara kadınsa dansöz, erkekse dansör. Türkiye’de dansöz de dansör de manken de herkes sanatçı. Sanatçı değil bunlar şarkıcı, dansöz. Şarkıcı,



dansöz demek ayıp değil ki. Şarkı söylemek ayıp bir şey değil, sen şarkıcısın. Ama iyi şarkıcı vardır, kötü şarkıcı vardır. İyi yorumcu vardır, ben iyi bir yorumcuyum, bu konuda hiç tevazu göstermiyorum bakın. Çünkü benim söylediğim bir şarkıyı başkası söylerse o tadı veremez o kadar basit, bu konuda iddialıyım. Bunlar yaşanmış şeyler. Kendime hiç 'sanatçı' demiyorum, kendimi tanıtırken şarkıcı Alpay diyorum. Herkes sanatçı diyor kendine. Bana sen 'sanatçısın' dersin, peki ben iddia etmiyorum. Bana 'sanatçı' diyorsan ben bunu kompliman olarak kabul ediyorum, "Teşekkür ettim, keselim burada." diyorum. Sanatçı başka bir şey. Yani hiç benzeri olmayan işleri yapan, orada bir yaratım isteyen. Onun için ben kendime 'iyi bir şarkıcı, iyi bir yorumcu' diyorum.

Ben hayatımda hiçbir zaman öyle bir şarkı yapayım ki bir milyon tane satılsın düşüncesini taşımadım, sevdiğim şeyleri yaptım. Ne büyük bir nimet ki sevdiğim şeylerden birçoğunu bu toplumla paylaşabildim. Bu çok önemli bir şey. Ama ben hep kendim gibi oldum. Yani ite kaka özenti bir şey yapmadım, sevdiğim şeyleri ürettim. Herkes de öyle yapmalı. Bana göre bu işi yapan herkesin öncelikli bazı, içtenlikli olmaktır. Hoşuna gitmeyen bir şeyi bunu halk beğenecek diye yapmak sahtekârlığa giriyor. İnanmaz insanlar. Ben

mesela arabesk müzik yapamam. Yaparım, söylerim ama kimse inanmaz. Anlatabiliyor muyum? Yani inanma meselesi. Evet, kendim gibi olabilmek, sahtekârlık yapmamak, içtenlikli olmak, ben ona borçluyum zannediyorum. Çünkü hiç kimsenin aynı anda herkesi mutlu etme şansı yoktur. Birilerini mutlu edersen, birileri olmaz. Bir kısım insanlar benim müziğimi çok severler, bazı insanlar "Aman ha!" falan diyebilirler, bu gayet doğal bir şey tabii. Ama benim müziğimin kötü bulunma şansı yoktur, benim müziğim iyi müziktir.

Bundan sonraki çalışmalarınız ve son olarak eklemek istedikleriniz var mı?

Şu an yeni albümüm hazır. Albüm çıkacaktı ben durdurdum, gecikti çünkü. Hepsi yeni şarkılardan oluşuyor. Mayıs ayında çıkacaktı ama Mayıs yaza geliyor. Yaz albümleri başka türlü albümler. "Benim şarkılarım yaza damga vuracak." falan diye bir derdim yok. Benim albümüm öyle bir albüm değil. Benim albümüm son derece içinde müzik olan yani dinlenmesi ve anlaşılması gereken bir albüm. Şimdi bir takım adamlar ortaya çıkıyor, ben onlarda fazla bir keramet de bulamıyorum açıkçası. Çünkü yaptıkları şeyler son derece sıradan ve okul şarkısı niteliğinde, duyar duymaz akılda kalıyor. Ben öyle müzik söylemem. Bir de şu husus var. Bir şarkı anlatılmaz, şarkı kendi

kendini savunur zaten. Beğeniyorsan dinliyorsun, beğenmiyorsan dinlemiyorsun.

Benim bugüne kadar yaptığım en iyi albüm olduğunu söyleyebilirim. Bir kere aranjman olarak müthiş. O düzenlemeleri bana göre Türkiye'nin en büyük, bir numaralı adamı yaptı. Cihan Sezer, Belçika'da yaşıyor ve benim için nasıl önemli biliyor musun? Keman grubu. Herkes artık kemanları klavyeden çalıyor. Bu, keman çaldırıyor. Çello ise çello. Obua ise obua. Hiçbir artı ses yok üzerinde.

"AŞKA DAİR" adını taşıyan bu albüm Eylül, Ekim ayı gibi çıkacak sanıyorum.

Sizin kendi besteci, söz yazarı yönünüz var mı?

Bana bir sürü insan besteler getirir. Genellikle yeni doğan şarkılarda sözleri ben yazarım. Besteci olduğumu söyleyemem. Toplasan 8 tane bestem ya vardır ya da yoktur. Her sabah kalkıp da dış fırçalar gibi beste üretme şansım yok. Ben yorumcuyum, bana iyi besteler gelir ve de öyle besteler gelir ki onlar başkasına gitse bir şey olmayacak şarkılardır. Ben o şarkılarla uğraşmayı tercih ederim.

ASOBÜLTEN

RESMİ GAZETE ÖZETLERİ (09.03.2011-23.05.2011)

9 Mart 2011 / 27869

- Milletlerarası Tahkim Ücret Tarifesi Hakkında Tebliğ
- Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: XI, No: 31)
- Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: X, No: 26)

10 Mart 2011 / 27870

- Bitki Koruma Ürünlerinin Toptan ve Perakende Satılması ile Depolanması Hakkında Yönetmelik
- Mecburi Standart Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: ÖSG-2011/03)
- Şili Cumhuriyeti Menşeli Bazı Tarım ve İşlenmiş Tarım Ürünleri İthalatında Tarife Kontenjanı Uygulanmasına İlişkin Tebliğ
- Dış Ticaret Sermaye Şirketlerine İlişkin Karar

11 Mart 2011 / 27871

- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/4)

12 Mart 2011 / 27872

- 6170 Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- Dahilde İşleme Rejimi Tebliğinde (İhracat 2006/12) Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2011/3)

12 Mart 2011 / 27872 - Mükerrer

- Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması Hakkında 6111 Sayılı Kanun Genel Tebliği (Seri No: 1)

13 Mart 2011 / 27873

- Ticari Reklam ve İlanlarda Altyazı ve Dipnotların

Kullanılmasına İlişkin Usul ve Esaslara Dair Tebliğ

- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/4)
- İstanbul Altın Borsası Elmas ve Kıymetli Taş Piyasası Yönetmeliği
- Türkiye-Şili Serbest Ticaret Anlaşması Çerçevesindeki Menşe Kümülyasyon Sistemi Kapsamı Ticarete Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkında Yönetmelik
- Pan Avrupa Akdeniz Menşe Kümülyasyon Sistemi Kapsamı Ticarete Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

15 Mart 2011 / 27875

- Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Pan Avrupa Akdeniz Menşe Kümülyasyon Sistemi Kapsamı Ticarete Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 407)

16 Mart 2011 / 27876

- Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Mal Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Çerçeve Anlaşma İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Yapı Malzemeleri Yönetmeliği (89/106/EEC) Kapsamında Standart Belgelendirme Denetim Deney Muayene ve Teknik Kontrol Ltd. Şti.'nin Onaylanmış Kuruluş Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğ (No: YİG/2011-05)
- Piyasa Gözetimi ve Denetimi Faaliyetlerinde Çalışacak Denetim Elemanlarının Görevlendirilmesinde Esas Alınan Temel Kriterlere Dair Tebliğ (No: YİG/2011-6)
- İhracatçıların Muafiyet Şartlarına ve Kurul Kaydından Çıkarılmalarına İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 50)
- Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 51)

18 Mart 2011 / 27878

- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 82)
- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 83)

19 Mart 2011 / 27879

- 2011/1520 İthalat Rejimi Kararına Ek Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar
- İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kapsamında Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonundan Yapılan Ödemelere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi ile İlgili 2011/2 Sayılı Başbakanlık Genelgesi
- Kayıt Dışı İstihdamla Mücadelede Kamu İdareleri Denetim Elemanları ile İlgili 2011/3 Sayılı Başbakanlık Genelgesi
- Piyasa Gözetimi, Denetimi ve Ürün Güvenliği Değerlendirme Kurulu ile İlgili 2011/4 Sayılı Başbakanlık Genelgesi

20 Mart 2011 / 27880

- Bitki Koruma Ürünlerinin Uygulama Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik
- Bazı Tehlikeli Maddelerin, Müstahzarların ve Eşyaların Üretimine, Piyasaya Arzına ve Kullanımına İlişkin Kısıtlamalar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Elektronik İhale Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Finansal Araçlara İlişkin Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS 9) Hakkında Tebliğ (Sıra No: 211)
- Gelir Vergilerine İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 12) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 212)
- Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması Standardı (TFRS 1) Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (Sıra No: 213)

21 Mart 2011 / 27881

- Pazar Araştırması ve Pazara Giriş Desteği Hakkında Tebliğ (No: 2011/1)

21 Mart 2011 / 27881 - Mükerrer

- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ

23 Mart 2011 / 27883

- Türk Gıda Kodeksi Gıda Maddelerinde Kullanılan Tatlandırıcıların Saflık Kriterleri Tebliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 2011/18)
- Elektronik Haberleşme Güvenliği Kapsamında TS ISO/IEC 27001 Standardı Uygulamasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

24 Mart 2011 / 27884

- 2011/1476 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar

- Japonya'dan İthal Edilecek Gıda ve Tarım Ürünlerinde Radyasyon Kontrolüne Dair Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği (No: 2011/38)

25 Mart 2011 / 27885

- Bitki Koruma Ürünlerinin Sınıflandırılması, Ambalajlanması ve Etiketlenmesi Hakkında Yönetmelik
- Bitki Koruma Ürünlerinin Ruhsatlandırılması Hakkında Yönetmelik
- Yapı Malzemeleri Yönetmeliği (89/106/EEC) Kapsamında ERA Laboratuvarları AŞ'nin Onaylanmış Kuruluş Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: YİG/2011-07)

26 Mart 2011 / 27886

- Gümrük Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: X, No: 26)

29 Mart 2011 / 27889

- 2011/1500 3007 Sayılı Gümrük Laboratuvarlarında Yapılacak Tahlillerden Alınacak Ücretler ile Gümrük Mevzuatına Göre Tasfiye Edilecek Eşya Hakkında Döner Sermaye Kanunu ile Gümrük Müsteşarlığına Tahsis Edilen Sermayenin 30.000.000 (otuzmilyon) TL'ye Çıkarılması Hakkında Karar

30 Mart 2011 / 27890

- DÜZELTME (Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ ile İlgili)

31 Mart 2011 / 27891

- Gümrüksüz Satış Mağazaları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yapı Malzemelerinin Tabi Olacağı Kriterler Hakkında Yönetmelik Kapsamında Universal

Sertifikasyon ve Gözetim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.'nin Uygunluk Değerlendirme Kuruluşu Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: YİG/2011-08)

- Kimyevi ve Organik Gübre Piyasa ve Şikayet Denetimi İçin Alınacak Numunelerin Analizlerinin Yapılacağı Analiz ve Referans Kurum Laboratuvarları ile Analiz Ücretleri Hakkında Tebliğ (No: 2011/6)
- Türk Standardları Enstitüsü'nün Ölçü Aletleri Yönetmeliği (2004/22/AT) Kapsamında Onaylanmış Kuruluş Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğ (No: ÖSG-2011/07)
- İstanbul Demir Çelik İhracatçıları Birliğinin Unvanının Değiştirilmesine İlişkin Tebliğ (No: İhracat 2011/4)
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/5)

1 Nisan 2011 / 27892

- Gaz Yakan Cihazlara Dair Yönetmelik (2009/142/AT)
- Türk Gıda Kodeksi Gıda Maddelerinin Genel Etiketleme ve Beslenme Yönünden Etiketleme Kuralları Tebliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 2011/19)
- Yatırım Fonlarına İlişkin Esaslar Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: VII, No: 40)
- Bilgi, Belge ve Açıklamaların Elektronik Ortamda İmzalanarak Kamuyu Aydınlatma Platformuna Gönderilmesine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: VIII, No: 75)

2 Nisan 2011 / 27893

- Zirai Mücadele Alet ve Makineleri Hakkında Yönetmelik
- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 334)

- Bazı Tüketici Ürünlerinin Tehlikeli Kimyasal Madde İçeriğine Yönelik Piyasa Gözetimi ve Denetimine İlişkin Tebliğ

5 Nisan 2011 / 27896

- Elektrik Piyasası Lisans Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2011/6)
- Tarım ve Köyişleri Bakanlığının Denetimine Tabi Ürünlerin İthalatına Dair 2011/5 Sayılı Dış Ticarete Standardizasyon Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/36)

6 Nisan 2011 / 27897

- Karayolları Trafik Kanunu Hükümleri Gereğince Uygulanan İdari Para Cezalarının Tahsilinde ve Takibinde Uygulanacak Usul ve Esaslar ile Kullanılacak Alındılar, Tutanaklar ve Defterler Hakkında Yönetmelik
- Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanmasına Dair Yönetmelik
- Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

7 Nisan 2011 / 27898

- 5811 Sayılı Bazı Varlıkların Milli Ekonomiye Kazandırılması Hakkında Kanuna İlişkin Genel Tebliğ (Seri No: 4)

8 Nisan 2011 / 27899

- 2011/1523 Gürcistan Menşeli Ayçiçeği Tohumunun Unu ve Kaba Unları ile Diğer Yağlı Tohumların Unu ve Kaba Unları İthalatında Tarife Kontenjanı Uygulanması Hakkında Karar
- 2011/1546 4458 Sayılı Gümrük Kanunu'nun Bazı Maddelerinin Uygulanması Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
- Mesleki ve Teknik Eğitim Bölgesi İçindeki Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İş Yerlerindeki Eğitim, Uygulama ve Stajlarına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yurt İçi Sertifikalı Tohum Üretimine Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (No: 2011/22)
- Yurt İçi Sertifikalı Tohum Kullanımı Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (No: 2011/23)

9 Nisan 2011 / 27900

- 2011/1559 506 Sayılı Kanun'un Geçici 20'nci Maddesi Kapsamındaki Sandıkların Sosyal Güvenlik Kurumuna Devredilmesine İlişkin Sürenin İki Yıl Uzatılması Hakkında Karar
- 2011/1559 506 Sayılı Kanun'un Geçici 20'nci Maddesi Kapsamındaki Sandıkların Sosyal Güvenlik Kurumuna Devredilmesine İlişkin Sürenin İki Yıl Uzatılması Hakkında Karar
- Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Rüzgâr Enerjisine Dayalı Üretim Tesisi Kurmak Üzere Yapılan Lisans Başvurularına İlişkin Yarışma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

10 Nisan 2011 / 27901

- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 335)
- 2008/2 Sayılı Tasarım Desteği Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliğ (No: 2011/3)

12 Nisan 2011 / 27903

- 6215 Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun

14 Nisan 2011 / 27905

- 2011/1597 Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
- Yapı Malzemelerinin Tabi Olacağı Kriterler Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Beşeri Tıbbi Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

15 Nisan 2011 / 27906

- Avrupa Birliği Çıkışlı Bazı İşlenmiş Tarım Ürünleri İthalatında Tarife Kontenjanı Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

- Ticari Kalite Denetim Yeterlik Belgesi Sahibi İmalatçı-İhracatçıların Listesi

19 Nisan 2011 / 27910

- Basıncılı Gaz Tüplerinin Periyodik Muayene, Deney, Bakım ve Tamiri Yeterlilik Belgesi Verilmesine İlişkin Tebliğ (No: SGM-2011/4)
- Mecburi Standartların Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ (No: ÖSG-2011/08)
- Mecburi Standard Tebliği (No: ÖSG-2011/09)
- Gürcistan Menşeli Bazı Tarım ve İşlenmiş Tarım Ürünleri İthalatında Tarife Kontenjanı Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Uluslararası Gözetim Şirketi Statüsüne İlişkin Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği (No: 2011/37)

20 Nisan 2011 / 27911

- Binalarda Enerji Performansı Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- LPG Tüplerinin Muayene, Deney, Bakım ve Tamiri Yeterlilik Belgesi Verilmesine İlişkin Tebliğ (No: SGM-2011/3)
- Kamu İhale Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun 11/4/2011 Tarihli ve 123/1 Sayılı Kararı
- Devlet Muhasebesi Standardı 31 (DMS 31) Maddi Olmayan Duran Varlıklar

21 Nisan 2011 / 27912

- Bitki Koruma Ürünlerinin Reçeteli Satış Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Bitki Karantinası İnspektör Yönetmeliği
- Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İhracı Kayda Bağlı Mallara İlişkin İhracat 2006/7

Sayı Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2011/6)

22 Nisan 2011 / 27913

- Katma Değer Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 115)
- Kişisel Koruyucu Donanımların İthalat Denetimlerinin Dış Ticaret Veri Sistemi Üzerinden Yapılmasına Dair Dış Ticarete Standardizasyon Tebliği (No: 2011/39)
- Geçici İthal Edilen Kara Taşıtlarına İlişkin Gümrük Genel Tebliği (Seri No: 1)
- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Alacakların Yeniden Yapılandırılması) (Seri No: 2)
- Tahsilat İşlemleri Gümrük Genel Tebliği (Seri No: 1)
- Elektrik Piyasasında Kullanılacak Sayaçlar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ
- Zorunlu Karşılıklar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2011/6)

24 Nisan 2011 / 27914

- Garanti Belgesi Uygulama Esaslarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Sanayi Mallarının Satış Sonrası Hizmetleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

27 Nisan 2011 / 27917

- Çevresel Gürültünün Değerlendirilmesi ve Yönetimi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

28 Nisan 2011 / 27918

- 2011/1436 Ek Mali Yükümlülük Olarak İlave Toplu Konut Fonu Tahsil Hakkında Karar
- 2011/1633 Gözlük Çerçevesi İthalatında Geçici Korunma Önlemi Uygulanmasına İlişkin Karar
- 2011/1649 İzmir Menemen Deri Serbest

Bölgesinin Yer ve Sınırlarının Belirlenmesi ve Kurulup İşletilmesine Dair Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Karar

- 2011/1650 Seyahat Çantaları, El Çantaları ve Benzeri Mahfazaların İthalatında Geçici Korunma Önlemi Uygulanmasına İlişkin Karar
- 2011/1667 Milli Savunma Bakanlığı Tarafından, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 3'üncü Maddesinin (b) Bendi Kapsamında Yapılacak İhalelere İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılması Hakkında Esasların Yürürlüğe Konulmasına Dair Karar
- 2011/1670 Gümrük Müsteşarlığının Taşra Teşkilatında Yer Alan, Ankara Gümrük ve Muhafaza Başmüdürlüğüne Bağlı Akıncı Gümrük Müdürlüğünün Kaldırılması Hakkında Karar
- 2011/1673 Mal ve Hizmetlere Uygulanacak Katma Değer Vergisi Oranlarının Tespitine İlişkin Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Karar
- Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yapı, Tesis ve Onarım İşleri İhalelerinde Kullanılan Müteahhitlik Karneleri ve İş Bitirme Belgelerinin 2011 Yılına Ait Değerlendirme Katsayıları Hakkında Tebliğ

29 Nisan 2011 / 27919

- Motorlu Taşıtlar Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 38)

29 Nisan 2011 / 27919 - Mükerrer

- Türk Gıda Kodeksi Hayvansal Gıdalarda Bulunabilecek Veteriner İlaçlarına Ait Farmakolojik Aktif Maddelerin Sınıflandırılması ve Maksimum Kalıntı Limitlerinin Belirlenmesi Hakkında Tebliğ (No: 2011/20)

30 Nisan 2011 / 27920

- 2011/1710 Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Kararda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Karar
- 2011/1713 6111 Sayılı Kanunda Yer Alan Bazı Başvuru ve İlk Taksit Ödeme Sürelerinin Uzatılmasına İlişkin Karar

Gümrük Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik

3 Mayıs 2011 / 27923

- İhalelere Yönelik Başvurular Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/6)
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2011/7)
- İhalelere Yönelik Başvurular Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

5 Mayıs 2011 / 27925

- Gümrük Genel Tebliği (Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği) (Seri No: 2)
- Türkiye Otomotiv Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2011-2014 ile Türkiye Makina Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2011-2014'ün Kabulüne İlişkin 2011/10 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı

6 Mayıs 2011 / 27926

- Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması Hakkında 6111 Sayılı Kanun Genel Tebliği (Seri No: 2)
- Yapı Malzemeleri Yönetmeliği (89/106/EEC) Kapsamında Meyer Yönetim ve Belgelendirme Hizmetleri Ltd. Şti.'nin Onaylanmış Kuruluş Olarak Görevlendirilmesine Dair Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: YİG/2011-09)

7 Mayıs 2011 / 27927

- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun 3-n Maddesi Kapsamında İçişleri Bakanlığı ve Bazı Bağlı Kuruluşlarınca Yapılacak Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin Yönetmelik
- İşverenlerin Çalıştırdıkları İşçileri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına Bildirmeleri ile Sendika ve Konfederasyonlarca Düzenlenecek Üye Kayıt Fişleri ve Defterlerinin Şekli ve İçeriği Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Tütün Mamullerinin Üretim ve Ticaretine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 9'uncu Maddesinin Uygulanması ile İlgili Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulunun 20/4/2011 Tarihli ve 6286 Sayılı Kararı

11 Mayıs 2011 / 27931

- Ölçü ve Ölçü Aletlerinin İthalat ve İhracatında Uygulanacak İşlemlere Dair Yönetmelik Kapsamında Ölçü ve Ölçü Aletlerinin İthalat Denetimine Dair Tebliğ (No: ÖSGM/2011-6)
- Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin 2009/1 Sayılı Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (2011/1)

12 Mayıs 2011 / 27932

- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 84)
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/5)
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/6)

13 Mayıs 2011 / 27933

- Su Yapıları Denetim Hizmetleri Uygulama Genel Tebliğinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ

14 Mayıs 2011 / 27934

- 2011/1766 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar

16 Mayıs 2011 / 27936

- 2006/4 Sayılı Türk Ürünlerinin Yurt Dışında Markalaşması, Türk Malı İmajının Yerleştirilmesi ve TURQUALITY®'nin Desteklenmesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/5)
- 2009/5 sayılı "Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2011/6)

17 Mayıs 2011 / 27937

- 2006/12 Sayılı Dahilde İşleme Rejimi Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2011/7)
- İhracat 96/31 Sayılı İhracı Yasak ve Ön İzne Bağlı

Mallara İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: İhracat 2011/8)

- Ticari Kalite Denetim Yeterlik Belgesi İptaline İlişkin Tebliğ (No: 2011/43)

18 Mayıs 2011 / 27938

- 2010 Ürün Yılında Sözleşme Dışı Üretilen Tütünlerin Açık Artırma Yöntemi ile Alım Satımına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurulunun 20/4/2011 Tarihli ve 6277 Sayılı Kararı

20 Mayıs 2011 / 27939

- Bitki Koruma Ürünleri Kontrol Yönetmeliği
- 2010/6 Sayılı Yurt Dışı Birim, Marka ve Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına İlişkin Tebliğ (No: 2011/7)

23 Mayıs 2011 / 27942

- Gümrük Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

DUYURULAR

7. Türkiye Şehircilik Kongresi

7. Türkiye Şehircilik Kongresi TMMOB Şehir Plancıları Odası İstanbul Şubesi sekreteryasında 14-16 Kasım 2011 tarihlerinde İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleştirilecektir. Söz konusu kongreye ilişkin detaylı bilgi TMMOB Şehir Plancıları Odası İstanbul Şubesi'nden (Tel: 0212 275 43 67, web: www.spoist.org) alınabilir. (7809-2550)

IV. ABGS Sempozyumu

Elektrik Mühendisleri Odası (EMO) Ankara Şubesi, Atılım Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü organizasyonunda, IV. Ağ ve Bilgi Güvenliği Sempozyumu, 21-22 Ekim 2011'de ODTÜ KKM'de yapılacaktır. Söz konusu sempozyuma ilişkin ayrıntılı bilgi Elektrik Mühendisleri Odası (EMO) Ankara Şubesi'nden (Tel: 0312 231 44 74/157-112, E-posta: etkinlik.ankara@emo.org.tr) alınabilir. (8309-2061)

FUARLAR

- **5. Uluslararası Oto Yedek Parça Fuarı**
Baluaana Sholaka Fuar Merkezi / Amaty-Kazakistan
16-19 Haziran 2011
Tel : 0212 320 18 46
Faks : 0212 320 18 56
Web : http://www.catexpo.kz
E-Posta : info@catexpo.net
- **Antalya AUTOSHOW 2011 Fuarı**
Expo Center Fuar ve Kongre Merkezi / Antalya
11-16 Ekim 2011
Tel : (242) 321 02 10 (pbx)
Faks : (242) 321 8746
Web : www.aftfuarcilik.com
E-Posta : info@aftfuarcilik.com
- **E.TECH 2011 (Building, Lighting, Energy) Uluslararası Yapı, Aydınlatma ve Enerji Fuarı**
Milano / İtalya
16/19 Kasım 2011
Tel : 212 2442268 - 18
Faks : 212 2525885
Web : http://www.etechexperience.com/en
E-Posta : asli@cciiist.com
- **İçecek Endüstrisi-Rusya Şarap Fuarı**
Rusya / Moskova
17-19 KASIM 2011
İLETİŞİM: www.drinksindustry.ru
- **Ulaanbaatar Partnership 2011 Uluslararası Ticaret Fuarı**
Ulanbatur Moğolistan
10-14 HAZİRAN 2011 ve 9-13 EYLÜL 2011
Moğolistan Büyükelçiliği
Tel : 312 4467977
Faks : 312 4467791
E-Posta : mogolelc@ttnet.net.tr