

# ASOMEDYA

EYLÜL / EKİM 2013

ANKARA SANAYİ ODASI YAYIN ORGANI

ASOMEDYA

EYLÜL / EKİM 2013

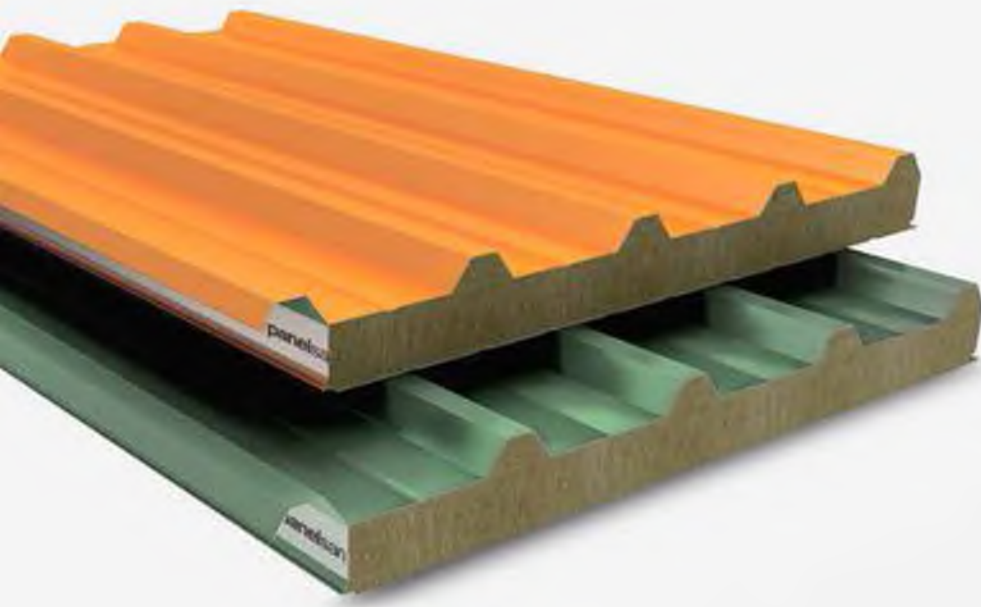


**Nurettin ÖZDEBİR:**

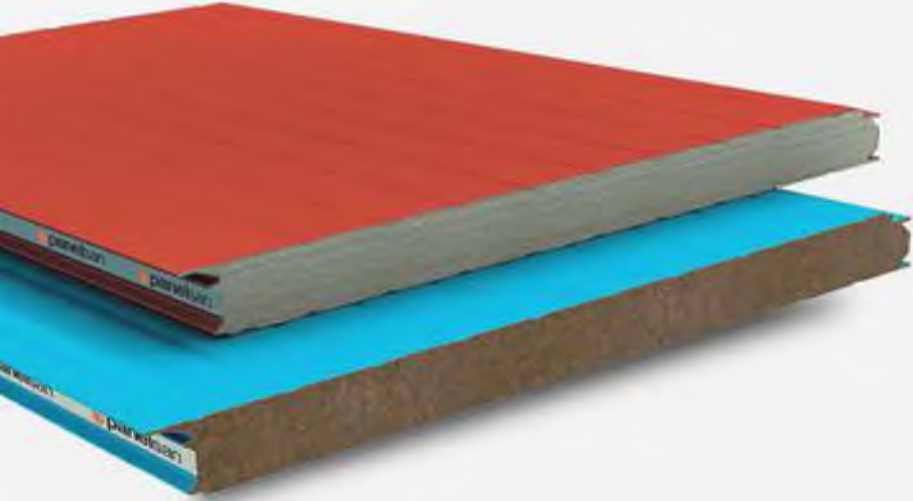
**"Küresel ekonomide yeni bir döneme  
hazırlıklı olmalıyız"**

**DOSYA** : Inovasyon ve Inovasyon Hakkında Çeşitli Okumalar

**BÜYÜTEÇ** : Organizasyonel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Etiğe Uygun  
Sonuçların Elde Edilmesine Yönelik Alternatif Strateji



# Yalıtımın Doğasında Panelsan Var



Yüksek yangın güvenliği ve deprem dayanıklılığı istenen endüstriyel yapılarda kullanılan; **A2 yangın sınıfı** ve **F120 yangın sertifikalı**, mineral yün yalıtımlı ve **çevre dostu, ekonomik** EPS yalıtımlı çatı ve cephe panellerimiz; yapılarda su ve ısı yalıtımının yanında alev almaz özelliğiyle Türkiye'nin seçkin kurumlarınca tercih edilmektedir.

**çatıpan cephepan**



## ASOMEDYA

ANKARA SANAYİ ODASI

YAYIN ORGANI

EYLÜL / EKİM 2013

## ASO Adına İmtiyaz Sahibi

## Yönetim Kurulu Başkanı

NURETTİN ÖZDEBİR

## Yazı İşleri Müdürü

OKAN SAYKUN

## Yayın Yönetmeni

NACİ CANPOLAT

## ASOMEDYA Yönetim Yeri

Atatürk Bulvarı No:193

Kavaklıdere / ANKARA

Tel: 03 12 417 12 00

Faks: 03 12 417 52 05

Email: aso@aso.org.tr

www.aso.org.tr

## Yapım

## CAST GRAPHIC

Tokdemir Ajans

Prodüksiyon - Organizasyon - Yayıncılık  
Ltd. Şti.

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

Yıldız - Çankaya/ANKARA

Tel: 03 12 440 87 07 (Pbx)

Faks: 03 12 440 12 92

www.tokdemirajans.com

## Baskı ve Cilt

Dumat Ofset Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.

Bahçekapı Mah. 2477. Sk. No: 6 Şaşmaz / Ankara

Tel: 03 12 278 82 00

Faks: 03 12 278 82 30

www.dumat.com.tr - dumat@dumat.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

25 Kasım 2013

## Okuyucu Dağılımı



## SUNUŞ

Bu sayımızın Dosya bölümünde Yaşar Üniversitesi Ar-Ge Merkezi Koordinatörü Selçuk Karaata'nın "İnovasyon ve İnovasyon Hakkında Çeşitli Okumalar" başlıklı yazısını yayınlıyoruz. İnovasyon süreçlerini değişik açılardan ele alan Karaata, inovasyonu sadece ürünlere ve teknolojilere indirgemenin, inovasyondan elde edilecek olan başarının da sınırlandırılması anlamına geleceğine değinerek, başarılı yenilikçi uygulamaların büyük bir bölümünün iş yapış süreçlerinde ve işletme yönetiminde gerçekleştiğine vurgu yapmakta ve bu tip yeniliklerin işin yapılış biçiminin, hizmetin sunum biçiminin değişimi anlamına geldiğini belirtmektedir.

Bu sayımızın Büyüteç bölümünde Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Figen Dalyan'ın "Organizasyonel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Etiğe Uygun Sonuçların Elde Edilmesine Yönelik Alternatif Strateji Önerileri" başlıklı yazısı yer alıyor. Dalyan yazısında organizasyonel küçülmeye giden işletmelerde bu stratejiyi uygulama nedenleri, organizasyonel küçülmenin hedefleri ve bu hedeflere ulaşma çabalarının uzun vadede yaşattığı problemler ile etiğe uygun sonuçlara neden olup olmadığını sorguluyor.

Odamızın Temmuz ayı oda meclisi toplantısının konuğu Ekonomi Bakanı Sayın Zafer Çağlayan'dı. Sayın Çağlayan, ihracatımızı geliştirmek için yaptıkları çalışmalarını anlatırken özel sektörün üst kuruluşlarının da içinde yer alacağı, sanayicilere her anlamda hizmet verecekleri Türkiye Ticaret Merkezleri adı altında yeni bir yapılandırmaya gideceklerini açıkladı.

Bu sayımızın söyleşisini tiyatro ve sinema oyunculuğu, eğitmen, senarist, yönetmen ve müzisyen gibi pek çok sıfatı kendiyile bütünleştiren değerli sanatçı Ayla Algan ile yaptık. Algan, televizyonun izleyiciyi yavaş yavaş tiyatrodan koparmasından, eğlendirici olanların yanı sıra eğitici dizilerin olmamasından ve seyirciyi yaratıcı kılmamasından yakınıyor.

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



# içindekiler



## Temmuz Meclis

Temmuz Meclis Toplantısı Ekonomi Bakanı Sayın Zafer Çağlayan'ın Katılımıyla Gerçekleşti

6

## Ağustos Meclis

"İşletmelerin üstlendiği kur riskini tersine döndürecek bir gelişme ufukta görünmemektedir"



30



## Dosya

İnovasyon ve İnovasyon Hakkında Çeşitli Okumalar

Selçuk KARAATA

36

## Büyüteç

Organizasyonel Küçülme Stratejisi (Downsizing) ve Etiğe Uygun Sonuçların Elde Edilmesine Yönelik Alternatif Strateji Önerileri

Doç. Dr. Figen DALYAN



56



## Söyleşi

Ayla ALGAN  
Tiyatro Sanatçısı

86



**Nurettin ÖZDEBİR**

THE CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS OF ACI

## editorial

# Representation Problem at the Severance Pay Negotiations

The proposal, concerning the establishment of a Severance Pay Fund based on the principle to open a separate account in the name of each employee and to accumulate the severance pay amounts reserved for the employee, was suggested for the first time by the Ankara Chamber of Commerce. The problems faced in some funds in the past will not be faced in this model because no one would be able to access the personal account of the employee other than himself/herself. Moreover, even if the company, for which the employee works folds, the severance pay amounts will remain in his/her account and so the employee will not be adversely affected from this situation. Employees, who change their jobs often and receive their severance pay in pieces, are not able to make enough saving to have a comfortable retirement when their retirements come. When viewed from these aspects, the establishment of the Severance Pay Fund will be in favor of employees. The current severance pay implementation is adversely affected the labor accord between the employee and employer by increasing dismissal costs and also decreasing efficiency. The establishment of the fund will make contributions to peace and stability in the companies. While the credit ratings of the countries, which are in crisis today in the Euro Zone, have been marked down because they have got behind in realizing the reforms which will add flexibility to the labor market, we should not lose time in order to develop our competitive capacity.

Despite such a long time lapse from our proposal, the negotiations maintained between the government and the representatives of employees and employers will not have been concluded yet when these lines were written. The main reason for this inability to reach a conclusion is that there is no approach of the government in the direction of the necessity related that the relevant parties apply to the government for the arrangement after they reach an agreement. The parties have been determined incorrectly in this approach.

Our country has signed the agreements of the International Labor Organization (ILO). The agreement of the ILO indicates that it is required that negotiations be performed with the participation of the representatives of the public, employers and employees. There are no problems in the public stage of the tripartite meetings but the other two stages are completely problematic. The Turkish Confederation of Employer Associations (TİSK) represents the employers and the unions represent the employees. What percentage of the employers in Turkey are members of TİSK? I believe even 1 percent of them are not. How does an organization representing only one percent assert its views on 99 percent? It is the same for the employees. The labor unions represent at best 2-3 percent of the employees. These employees can receive their severance pay in any event because they work in the public and institutionalized organizations. The representatives of the employees whose severance pay is under warranty block the negotiations by saying "don't touch our severance pay" even though they know acquired rights will be guarded even if the Severance Pay Fund is established, instead of protecting the part constituting 90 percent of the employees who are unable to receive their severance pay.

In brief, the main reason that blocks the negotiations is the representation problem of the employees and employers. Today, the minority dominates the majority; the large aggrieved majority are unable to make their voices heard. It is not possible to reach a fair conclusion from the negotiations without solving this representative problem. The word "union" is not used in the agreement of the ILO concerning representation, but instead of this, the phrase "the best representing organization" is used for the participants of the negotiations. The best representing organizations are not either today's employee or employer unions.

In order to solve this problem, the demands of the employees may be determined via questionnaires or other methods and in order to specify the opinions of the employers, the Turkish Union of Chambers and Commodity Exchanges may carry out internal studies.

**Nurettin ÖZDEBİR**  
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI



## Kıdem Tazminatı Görüşmelerinde Temsil Sorunu

başyazı

Her işçinin kendi adına ayrı bir hesap açılması ve işçi adına ayrılan kıdem tazminatlarının bu hesapta birikmesi esasına dayanan bir Kıdem Tazminatı Fonu kurulması önerisini ilk kez ASO önermişti. İşçinin kişisel hesabına kendisinden başka kimse dokunamayacağı için, geçmişte bazı fonlarda yaşanan sıkıntılar bu modelde yaşanmayacaktır. Ayrıca, çalıştığı işletme batsa bile birikmiş kıdem tazminatları hesabında kalacağı için işçi bu durumdan olumsuz etkilenmeyecektir. Ayrıca sık sık iş değiştiren ve kıdem tazminatını parça parça alan işçiler de emeklilikleri geldiğinde ellerinde, rahat bir emeklilik geçirmek için yeterli bir birikimi sağlayamamış olmaktadır. Bu açılardan Kıdem Tazminatı Fonu'nun kurulması işçilerin lehine olacaktır.

Mevcut haliyle kıdem tazminatı uygulaması, işten çıkarma maliyetlerini yükselterek işçi ve işveren arasında çalışma barışını olumsuz etkilemekte ve verimliliği düşürmektedir. Fonun kurulması iş yerlerindeki huzur ve istikrara da katkı sağlayacaktır. Bugün Euro Bölgesi'nde kriz içinde olan ülkelerin kredi notu, iş gücü piyasasına esneklik getirecek reformları gerçekleştirmekte geciktikleri için kırılırken, bizim rekabet gücümüzü geliştirmek için vakit kaybetmememiz gerekmektedir.

Önerimizin üzerinden geçen bunca zamana rağmen Hükümet, işçi ve işveren temsilcileri arasında sürdürülen Kıdem Tazminatı Fonu görüşmeleri bu satırlar yazıldığında henüz bir sonuca ulaşamamıştı. Bir sonuca ulaşamamasının temel nedeni Hükümetin, ilgili taraflar aralarında anlaşdıktan sonra düzenleme için hükümete başvurulması gerektiği yönündeki yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımda taraflar yanlış belirlenmiştir.

Ülkemiz Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) sözleşmelerini imzalamıştır. ILO sözleşmesi bu görüşmelerin kamu, işveren ve işçi temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtiyor. Üçlü görüşmelerin kamu ayağında bir sorun bulunmuyor ama sacayağının diğer iki ayağı tamamen sorunlu.

Görüşmelerde işveren kesimini TİSK, işçi kesimini de sendikalar temsil ediyor. Türkiye'deki işverenlerin yüzde kaçını TİSK'in üyesidir? Herhalde yüzde 1 bile değildir. Yüzde 1'i temsil eden bir örgüt, nasıl yüzde 99'un haklarını savunabilir? Aynı durum işçi kesimi için de geçerlidir. İşçi sendikaları, en iyimser tahminle çalışanların yüzde 2-3'ünü temsil etmektedir. Bu işçiler de zaten kamu ve kurumsallaşmış yerlerde çalıştıkları için kıdem tazminatlarını alabilmektedirler. Kıdem tazminatları garanti altında olan işçi kesimi temsilcileri, kıdem tazminatlarını alamayan ve işçilerin yüzde 90'ından fazlasını oluşturan kesimin çıkarlarını gözetmek yerine "kıdem tazminatıma dokundurtmam" diyerek, kazanılmış hakların Kıdem Tazminatı Fonu kurulsa bile korunacağını bildikleri halde görüşmeleri tıkıyorlar.

Özet olarak görüşmelerin tıkanmasının temelinde işçi ve işveren kesimlerinin temsil sorunu yatmaktadır. Bugün çalışma hayatında azınlık çoğunluğa tahakküm etmekte, mağdur olan büyük çoğunluk ise sesini duyuramamaktadır. Bu temsil sorunu çözülmeden görüşmelerden adil bir sonucun elde edilmesi mümkün değildir. ILO sözleşmesinde temsil konusunda "sendika" ifadesi kullanılmamış, bunun yerine görüşmeye katılacaklar için "en iyi temsil eden organizasyon" ifadesi kullanılmıştır. En iyi temsil eden organizasyonlar ne bugünkü işçi ne de işveren sendikalarıdır. Bu sorunu çözmek için işçi kesiminin görüşleri anket ya da başka yöntemlerle belirlenebilir. İşveren kesiminin görüşlerini belirlemek için de tüm işveren kesiminin temsilcisi olarak TOBB, kendi içinde bir çalışma yapabilir.



# ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası  
Meclis Toplantısı**

**24 Temmuz 2013**

## “Küresel ekonomiyle değer zincirinin alt halkalarında düşük katma değer yaratarak entegre olmuş durumdayız”



**NURETTİN ÖZDEBİR**

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, Sayın Bakanım, Meclisimizin değerli üyeleri, değerli basın mensupları; Odamızın Temmuz ayı olağan meclis toplantısına hoş geldiniz diyor, hepinizi şahsım ve Yönetim Kurulumuz adına saygıyla selamlıyorum. Sayın Bakanım, davetimizi kabul edip Oda Meclisimizi ve toplantımızı şereflendirdiğiniz için size teşekkür ediyoruz.

Değerli Meclis üyeleri, Para Politikası Kurulu dün faiz koridorunun üst sınırını 75 baz puan arttırarak yüzde 7,25'e çıkartmıştır. Bu artış, piyasayı ne coşturacak ne de küstürecek bir artıştır. Aslında bizce bu artışa gerek yoktu. Çünkü biz, Amerika Birleşik Devletle-

ri'ndeki ekonomik toparlanmanın çok güçlü olmadığını ve bu nedenle de Bernanke'nin parasal genişleme politikasından kolay kolay vazgeçmeyeceğini düşünüyoruz. Bu nedenle gelişmiş ekonomilerde faizler daha uzunca bir süre bugünkü düşük seviyelerinde kalacaktır. Nitekim Bernanke'nin geçen hafta yaptığı açıklamalar sonrasında küresel piyasalar rahatlamış, yabancı sermaye akımları yeniden gelişen ülkelere yönelmiştir. Faiz koridorunun üst bandının yükseltilmesi pratikte de fazla bir sonuç doğurmayacaktır. Çünkü Merkez Bankası politika faizini değiştirmeyip, para piyasasını yüzde 4,5'ten fonlamaya devam

*“IMF, küresel büyümede aşağı yönlü risklerin hâkim olduğunu söylemektedir. Gelişen ekonomilere yabancı sermaye akımının tersine dönmesi durumunda bu ekonomilerde büyümenin uzunca bir süre düşük kalabileceğine dikkat çekmektedir. Geçtiğimiz günlerde Dünya Bankası da Türkiye için büyüme beklentisini yüzde 3,3'e çekmiştir. Dünyanın içinde bulunduğu şartlar dikkate alınırsa, yüzde 3 büyümeye ulaşmakta da zorlanabiliriz.”*





edeceğini ifade etmektedir. Bizce burada asıl üzerinde durulması gereken husus, politika faizi yüzde 4,5 iken piyasa faizlerinin bunun 2 katına çıkmış olmasıdır. Bu artışın kredi maliyetlerine yansımaması mümkün değildir, nitekim bunları da görüyoruz. Bizi esas rahatsız eden husus da budur.

Değerli Meclis üyeleri; küresel ekonomide gelişmeler ekonomik toparlanmanın ivme kaybettiğini göstermektedir. Bu nedenle IMF, Nisan ayında açıkladığı büyüme tahminlerini Temmuz ayında aşağıya doğru revize etmek zorunda kalmıştır. IMF, 2013'te büyüme tahminini dünya ekonomisi için yüzde 3,3'ten yüzde 3,1'e, gelişmiş ülkeler için yüzde 1,3'ten yüzde 1,2'ye, gelişen ülkeler için yüzde 5,3'ten yüzde 5'e düşürmüştür. Euro bölgesinde resesyonun derinleşerek devam edeceğini tahmin eden IMF, euro bölgesinin büyüme tahminini de binde eksi 4'ten binde eksi 6'ya revize etmiştir. Nisan ayında bu yıl dünya ticaret hacminin yüzde 3,6 artacağını tahmin eden IMF, bu tahminini de yüzde 3,1'e indirmiştir. IMF, küresel büyümede aşağı yönlü risklerin hâkim olduğunu söylemektedir. Gelişen ekonomilere yabancı sermaye akımının tersine dönmesi durumunda bu ekonomilerde büyümenin uzunca bir süre düşük kalabileceğine dikkat çekmektedir. Biz bu riskleri zaten yaptığımız her konuşmada dikkat çekmekteyiz. Biz Orta Vadeli Program'da bu yıl için öngörülen yüzde 4'lük büyüme hedefine ulaşmanın zor olacağını söylemiştik. Geçtiğimiz günlerde Dünya Bankası da Türkiye için büyüme beklentisini yüzde 3,3'e çekmiştir. Dünyanın içinde bulunduğu şartlar dikkate alınırsa, yüzde 3 büyümeye ulaşmakta da zorlanabiliriz.

Değerli Meclis üyeleri, mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış sanayi üretimi Mayıs ayında bir önceki aya göre binde 6 azaldı. Sanayi üretimi bir önceki yılın aynı ayına göre ise binde 9 arttı. Yılın ilk beş ayında sanayi üretimindeki artış bir önceki yıllara karşılaştırıldığında yüzde 2,1'de kaldı. 2012 yılında ilk beş ayda artış yüzde 4'ün üzerindedir. Toplam sanayi üretimi 2011 Ekim'inden bu yana âdeta yerinde sayıyor. İhracatın artış hızındaki yavaşlama da devam etmektedir. Nisan ayında binde 9 azalan ihracat, Mayıs ayında geçen yılın aynı ayına göre yüzde 1,4 artarak 13,3 milyar dolar, ithalat ise yüzde 6,7 artarak 23,2 milyar dolar olmuştur. Buna göre 12 aylık dış ticaret açığı 90 milyar doları aşmıştır. Geçen yılın ilk 5 ayında 26 milyar dolar cari işlemler açığı bu yıl 32 milyar dolara yaklaşmıştır. Görüldüğü gibi düşük büyüme hızına rağmen cari işlemler açığı artmaktadır. Biz bu nedenle cari açıkla mücadelede büyümeden feragat etmenin sorunu gidermeyeceğini ifade etmiştik.

Sayın Bakanım, geçen Meclis konuşmamda dile getirdiğim bazı hususları huzurunuzda da tekrar etmek istiyorum. Türkiye 2010 ve 2011 yıllarında yüksek büyüme hızlarına yüksek cari açıklar vererek ulaştı. Ancak dünyada bedava para dönemi er ya da geç sona erecek ve yüksek cari açık vererek büyüme hızlarına ulaşmak zorlaşacaktır. Bu nedenle ülke olarak yüksek katma değer içeren mal ve hizmetlerin üretimine odaklanmalı, bilgi ve yüksek teknoloji içeren ve mal ve hizmetlere yönelmeli ve inovatif bir ekonomi oluşturmalıyız. Bu konuda ne yazık ki

*"Türkiye 2010 ve 2011 yıllarında yüksek büyüme hızlarına yüksek cari açıklar vererek ulaştı. Ancak dünyada bedava para dönemi er ya da geç sona erecek ve yüksek cari açık vererek büyüme hızlarına ulaşmak zorlaşacaktır. Bu nedenle ülke olarak yüksek katma değer içeren mal ve hizmetlerin üretimine odaklanmalı, bilgi ve yüksek teknoloji içeren ve mal ve hizmetlere yönelmeli ve inovatif bir ekonomi oluşturmalıyız."*

*"Küresel ekonomiyle, değer zincirinin alt halkalarında düşük katma değer yaratarak entegre olmuş durumdayız. Bu durumu değiştirmek ve değer zincirinin üst halkalarına tırmanmak zorundayız. Bunun için inovasyona yönelmemiz gerekir."*

pek başarılı olduğumuz söylenemez. Katma değeri yüksek, bilgi ve teknoloji yoğun mal ve hizmet üretiminde henüz dünya ortalamasına yaklaşmış değiliz. Sizlere bazı örnekler sunmak istiyorum. Bu örneklerde uluslararası karşılaştırmalar yapılacağı için uluslararası verilerden yararlandık. Türkiye'de 2010 yılında bilgi ve teknoloji yoğun sektörlerde yaratılan katma değer milli gelirin yüzde 22'sini oluşturuyordu. Türkiye dünya ortalamasının gerisindedir. Bu oran dünyada yüzde 29, Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 41, Kore'de yüzde 29, Almanya'da yüzde 31, İsrail'de yüzde 42 idi. Dünyada 2010 yılında 2,8 trilyon dolarlık teknoloji yoğun mal ihracatı yapıldı. Bu ihracatta Türkiye'nin payı binde 14, Kore'nin payı ise yüzde 5'e yaklaşıyor.

Türkiye'de yüksek teknolojiye dayanan sanayi üretiminin milli gelire katkısı 2010 yılında binde 5 oldu. Dünyada bu oran 2010 yılında yüzde 2,2 olarak gerçekleşti. Bu oran Çin'de yüzde 11, Kore'de yüzde 13. Görüldüğü gibi burada da dünya ortalamasının oldukça altındayız. Türkiye'nin imalat sanayi ihracatı içinde yüksek teknoloji ürünlerin payı 2010 yılında yüzde 3,4 idi. Bu oran Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 28,5, Kore'de yüzde 27, Çin'de yüzde 33. Bir televizyon ekranının tüm elektronik aksamını ithal edip, Türkiye'de monte edip televizyon olarak ihraç ettiğimizde önemli bir katma değer yaratmıyoruz, sadece emeği ihraç etmiş oluyoruz. Hurda demir ithal edip, ithal enerjiyle işleyip demir döküm olarak ihraç ettiğimizde de önemli bir katma değer yaratmıyoruz. Küresel ekonomiyle, değer zincirinin alt halkalarında düşük katma değer yaratarak entegre olmuş durumdayız. Bu durumu değiştirmek ve de-

ğer zincirinin üst halkalarına tırmanmak zorundayız. Bunun için inovasyona yönelmemiz gerekir.

Patentlerle inovasyon arasındaki ilişki birebir değildir. Ama patent sayısı, inovatif kapasite hakkında bilgi vermektedir. 2011 yılında Çin'de 526.412 (110.583'ü yabancı), Amerika Birleşik Devletleri'nde 503.582 (255.832'si yabancı), Japonya'da 342.610 (55.030'u yabancı), Kore'de 178.924 (40.890'ı yabancı), Avrupa Birliği'nde 142.793 (70.895'i yabancı) patent başvurusu yapıldı. Burada dikkatinizi çekmek istediğim bir husus var: Avrupa Birliği'nde 142.793 patentin 70.895'i, yani yarısı o ülkelerin dışından gelen insanlar tarafından tescil edilmiş. Burada diğer patentlerle Avrupa Birliği'ni kıyasladığımız zaman, Avrupa'da bu resesyonun neden uzun sürdüğünü, niye çıkmakta zorlandığını ve önümüzdeki dönemde de bu zorluğun devam edeceğini tahmin etmek zor değil. Patent sayısı olarak 28 ülkenin toplamı bir Kore dahi edemiyor. Çünkü Avrupa yaşanan nüfusla birlikte inovatif kapasitesini de kaybetmekte. Aynı yıl Türkiye'de 228'i yabancılar tarafından olmak üzere 4113 patent başvurusu yapıldı. Türkiye 173 ülke arasında 27. sırada yer alıyor. Dünyadaki bu yerimizden memnun olamayız. Bu durumu değiştirmek için neler yapmamız gerektiği konusunda hepimizin düşünmesi lazım.

Sayın Bakanım, biz Ankara Sanayi Odası olarak bu konuda elimizden geleni yapmaya çalışıyoruz. Geçtiğimiz yıllarda İspanya'ya mesleki eğitimi incelemeye gittiğimizde oradaki inovasyon merkezlerini gezdik. Bu inovasyon merkezlerinden istifade eden sanayiciler ve yöneticileri, Kalkınma Ajanslarıyla yapmış



olduğumuz toplantılardan sonra çok etkilendiler. Dünya Bankası tarafından da takdir edilmiş olan İspanya'nın inovasyon kapasitesindeki tecrübeyi odamıza aktarmak için Barcelona'daki bir odayla birlikte bir Avrupa Birliği projesi yapıyoruz. Şu anda eğitimler devam ediyor. 12 oda personeli uzman arkadaşlarımızdan bu inovasyonların analiziyle ilgili firmalarımızın röntgenini çekip, inovatif kapasitelerindeki durumları ve neler yapmaları gerektiğiyle ilgili teşhisi koyacak eğitimleri alıyorlar. Önümüzdeki dönemde işletmelerimizi ziyaret edip, ilgilenenlerle inovasyon kapasite analizleri yapıp, onların o ihtiyaçlarını tespit edeceğiz.

Bununla da kalmadık, oradaki inovasyon merkezlerine benzer bir inovasyon merkezini acaba biz burada gerçekleştirebilir miyiz diye bir araştırma yaptık. Bu arada kamu kaynaklarıyla üniversitemiz bünyesinde çeşitli kuruluşlarda bu amaç için kullanılacak imkânlar nelerdir diye bir araştırma yaptık. İspanya'dakinden çok daha büyük bir potansiyelin üniversitelerimizde olduğunu gördük. Burada yapmış olduğumuz incelemelerde laboratuvarların pek çoğunun kadrosunun yeterli olmadığını, imkânsızlıklar nedeniyle bizlerin kullanımına pek emre amade olmadığı (birkaç tanesi hariç) gerçeğini tespit ettik. Sonuç olarak bir envanterini yaptık, sadece Ankara'da onlarca milyon dolarlık bir potansiyel var.

Bunun üzerine Kalkınma Bakanımız Sayın Cevdet Yılmaz'ı ziyarete giderek, durumu anlattık. İspanya'dan da kendilerine daha önce bahsetmiştik, bu konuda Kalkınma Bakanlığı olarak bize destek olacaklarını söylemişlerdi. Az önce bahsettiğim po-

tansiyelin tespitini kendilerine arz ettik ve bunun kullanılabilir hale gelmesini istedik. Onlar da bir değişiklik yaptılar, şu anda iki üniversitemizi merkez laboratuvar haline getiriyorlar. Bütün bölümlerdeki laboratuvarları bir düzen içerisinde yeni bir binaya topluyorlar ve buraya kadro ve ödenek tahsis ediyorlar, ayrı bir döner sermaye gibi işletilmesi için bunların yönetimine reel sektörden de temsilciler atayacaklar. Yani, üniversite ve iş dünyası yarı yarıya ortak olarak bu laboratuvarların yönetimini sağlayacak. Bu model eğer düzgün çalışırsa Türkiye sathına yayılacak. Var olan bu potansiyeli ve kaynaklarımızı boşa harcamamak için kendimiz bir inovasyon merkezi yapmaktansa mevcut olanları aktif olarak kullanma yönünde bir çabaya girdik.

İkinci çalışmamız; sizin hem başında hem ortasında hem her yerinde bulunduğunuz ve onun için size minnettar olduğumuz ASO'nun eğitim programları. Bunlardan bir tanesi, OSEP programı ki onun protokolünü sizin zamanınızda, sizin huzurunuzda Milli Eğitim Bakanlığıyla imzalamıştık. O programımız devam ediyor. Burası operatör düzeyinde eleman yetiştirmek için çalışıyor. Gayet de iyi gidiyor.

Sizin hem bizzat içinde bulunduğunuz hem de teşvik yasasıyla desteklediğiniz organize sanayi bölgesindeki meslek liseleri anlamında ASO Vakfı'nı kurduk. ASO Vakfı'yla ASO Teknik Koleji'ni kurduk. Geçen sene 72 öğrenci almıştık, bu eğitimlerimiz gayet başarılı gidiyor. Buradaki amacımız ise, iyi bir akademik eğitimle birlikte mesleki beceri sahibi yapıp, gelişmiş kişiliklerle mesleklerinde mühendis unvanında kariyer yapabilecek, yani daha donanımlı, daha yaratıcı

*İSO'nun Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında 2012 yılında yüzde 7'si kamu olmak üzere 34 ASO üyesi yer almıştır. Ben sıralamaya giren üyelerimizi tebrik ediyor, başarılarının devamını diliyorum.*



zekası, IQ'su mümkün olan en yüksek çocukları oraya almaya çalışıyoruz. İşte o çocuklarla Ankara sanayisine, ülke sanayisine ileride inovasyon yapabilecek, teknoloji geliştirebilecek bir örnek nesil yetiştirmeye çalışıyoruz. Karınca kararınca Ankara Sanayi Odası olarak biz bunları yapıyoruz. Bizim açtığımız, sizin de destek olduğunuz bu yolu izleyen diğer organize sanayi bölgelerinde de bu okullar hızla yayılıyor. Türkiye genelinde şu anda 16 tane okul mevcut.

Değerli Meclis üyeleri, Haziran ayında üyelerimiz arasında gerçekleştirdiğimiz "Ankara Sanayisinde Durum Tespiti ve Beklentiler" anketinin sonuçları Mart ayından bu yana Ankara sanayisinin içinde bulunduğu durumda önemli bir değişiklik olmadığını ortaya koymaktadır. Haziran ayı sonu itibarıyla ankete cevap veren firmaların üretimde artış belirtenlerin oranı yüzde 44,5'tan yüzde 42'ye, iç satışlarda yüzde 41'den yüzde 39'a, dış satışlarda 31,5'tan yüzde 30'a gerilerken, yeni siparişlerde yüzde 40'tan yüzde 43'e yükselmiştir. Üyelerimizin yarısından fazlası istihdamda, ithalatta, ürün fiyatlarında, kredi kullanımında, ücretlerde ve stoklarda Mart ayına göre

durumda bir değişiklik olmadığını ifade etmektedir. Üyelerimiz yılın geri kalan bölümü için esas olarak iyimser beklentilere sahiptir.

Ankete cevap veren üyelerimizin yaklaşık yarısı üretimlerinin, iç satışların, dış satışların, yeni siparişlerin artmasını beklemektedir. Diğer yandan üyelerimizin yaklaşık yarısı yılın geri kalan kısmında istihdam, ithalat ve stoklarda bir değişiklik beklememektedir. Bu veriler Ankara sanayisinin yılın ikinci yarısını da birinci yarısı gibi geçireceğini göstermektedir.

Sayın Bakanım, değerli Meclis üyeleri; İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında 2012 yılında 2011'de olduğu gibi yüzde 7'si kamu olmak üzere 34 ASO üyesi yer almıştır. Ben sıralamaya giren üyelerimizi tebrik ediyor, başarılarının devamını diliyorum.

Sözlerime son verirken Sayın Bakanıma teşekkürlerinden dolayı bir kez daha teşekkür ediyor, Ramazan Bayramınızın, Kadir Gecenizin şimdiden hayırlı olmasını diliyorum, tebrik ediyorum. Sağ olun, var olun.



## “Türkiye’de demir cevheri ithalatının yüksek olması düşündürücü!”

**SÖZER ÖZEL**

ASO ŞEREF ÜYESİ

Burada sizinle bazı güzellikleri paylaşmak için geldim. Bildiğiniz gibi firmamız, yıllardır fazla satışı olmayan, içinde bakır bulunan bir demir cevheri yatağına yeni bir konsantre tesisi kurarak Ayvalık bölgesinde iki yıl önce devreye aldı ve satışı olmayan bu demir cevherini hem konsantre demir hem de bakır konsantresi olarak ihracata başladık. Dün de bir rekor kırdık, 5 günde 3 bin kamyonu Ayvalık’tan Aliğa’ya naklederek 80.300 ton demir cevheri konsantresini gemi ile Çin’e gönderdik. Bu, Türkiye madencilik tarihinde tek yükleme olarak bir rekordur. Bugüne kadar Eti Maden’in İskenderun’dan 50 bin ton civarında krom yüklemeleri olmuştu.

Öncelikle ilk 500’e giren firmalarımızı ben de tebrik ediyorum. İlk 100’e giren firma içerisinde 10 tane Ankara Sanayi Odası üyesi var ve dört tanesinin de madencilik sektöründen olması ayrıca bizleri gururlandırdı.

Sayın Bakanım, bir taraftan hacim, bir taraftan ihracat, istihdam yapılıyor, diğer taraftan da katma değeri öne çıkaracak bir istatistik tutulması gerektiğini yıllardır bu kürsüden söylüyorum. Bu listeye baktığınızda ilk 5 olmasa da ilk 10 içerisinde Türkiye’de istihdam ve katma değer yaratan firmalar var. Tabii bu güzel bir haber ancak kötü olan ise, Türkiye’nin halen 8 milyon ton demir cevheri ithalatı yapıyor olmasıdır.

## “Sanayicilere katkıları için Çağlayan’a minnettarız”

**ÖZGÜR SAVAŞ ÖZÜDOĞRU**

DEMİR VE METAL İŞLERİ SANAYİSİ MECLİS ÜYESİ



Ben size bir sanayicinin başarı öyküsünden söz edeceğim. Kendisi ASO’da yöneticilik yaptığı süreç içerisinde, 1990’lı yılların sonu, 2000’li yılların başında Türkiye çok ciddi ekonomik bir krizin içerisindeyken Anadolu yaklaşımını ortaya çıkardı. Deprem sonrası yaşanan çok ciddi sıkıntılardan sonra devletin yaşadığı mali sıkıntılarının da etkisiyle bedelli

askerlik uygulamasını başlattı. Var olan ekonomik krizin atlatılmasına çok büyük bir katkı sağladı. Kamu arazilerinin ve milletvekili lojmanlarının satışına ön ayak oldu ve Oran’daki milletvekili lojmanlarından sağlanan çok ciddi bir ekonomik katkının mimarı oldu. Güneydoğu’da ve Doğu Anadolu’daki ekonomik krizin etkisinden dolayı bölgesel asgari

ücret uygulamasını başlatan Sanayi Odası Başkanı oldu. Daha sonra kendisine siyasete girmesi teklif edildi. Teklifi kabul ettikten sonra bulunduğu mevki ve makamda sanayi stratejisi için ilk defa sanayi envanterini çıkardı. Ekonomi ve ihracatta Cumhuriyet tarihinin ilk rekorunu kırdı, KOSGEB desteklerini arttırdı. Milletvekili olduğu Mersin’de hem serbest bölgeye ve oradaki sanayiye hem de Akdeniz Olimpiyatları’na çok ciddi katkı sağladı.

Merkez Bankası’na karşı tutumu sayesinde dolar ve euronun ihracatçılar için makul seviyeye geldiğini görüyoruz ve bunun için Bakanımıza çok teşekkür ediyoruz. İhracat yapan ve yurt dışında

temsilcilikler ve ofisler açan firmalar için dış ticaret uzmanlarının ihracat kapasitesinde ve iş iletişimindeki inanılmaz katkıları için kendisine minnettarız. Belki eleştirmek gerekirdi ama eleştirecek yanınızı bulamadığımız için bunları anlatmak zorunda kalıyoruz Sayın Bakanım.

Sürekli neden ihracat yapamadığımızı sorguladınız ve bunu önerdiniz. Bu yıl biz de ilk defa Çin’e ihracata başladık. Metro projelerinde kullanılan tünel delme makinelerinin kesici uçlarını bu yıl itibarıyla Hindistan’dan sonra Çin’e de satıyoruz. Bütün bunlar için Sanayi Odası adına, kendi adıma size teşekkür etmek için buradayım, çok teşekkür ederim.



## “Damga vergisinin kaldırılması gerekiyor”

**AHMET KAYA**

EV VE OFİS ALETLERİ İLE DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI SANAYİSİ MECLİS ÜYESİ

Biz, yurt dışına epeyce ihracat yapan bir firmayız. Yurt dışına özellikle Kuzey Afrika’ya, Avrupa’ya gittiğimizde bir sıkıntımız olup olmadığını öğrenmek için özellikle ekonomi müşavirlerini ziyaret ediyorum. Son olarak Şangay Ticaret Müşavirliği’ni ziyaret ettim. Yeri çok güzel, kendileri de çok ilgilendiler. Gözümüzde canlandırdığımız gibi kapıda güvenlik görevlisi, polis yok, elimizi kolumuzu sallayarak gittik. Sayın Bakanım bu personelin hizmetlerinden dolayı da teşekkür etmek istiyorum.

Biliyorsunuz ‘damga vergisi’ olarak adlandırılan bir vergimiz var. Bu, özellikle çalıştığımız firmalarla yapmış olduğumuz sözleşmelerde devlete ödeme-

miz gereken rakam. Türkiye’de şu anda kurumlar vergisi gelirinin 8 milyar lira, damga vergisi gelirinin de 3 milyar lira olduğu görülüyor. Yani son 3-4 yıldır artarak yüzde 1 oranına ulaşan bu vergi, yurt dışına iş yapanların önünde ciddi bir maliyet unsuru olarak duruyor. Bir yerde bir iş yapmaya başlıyorsunuz, daha iş başlamadan sözleşmedeki damga vergisinin yüzde 1’ini ödüyorsunuz. Bunu, sanayinin, müteahhitlik hizmetlerinin, ticaretin önünde bir engel olarak görüyorum. Odamızın da bu verginin kaldırılmasıyla ilgili lobi başlatmasını öneriyorum ve Sayın Bakanım’dan da desteklerini rica ediyorum.

## “Türk sanayisinin de artık kendi bünyesinde mikro reformları yapması gerekiyor”



**ZAFER ÇAĞLAYAN**  
EKONOMİ BAKANI

Çok değerli Başkanım, Başkanlık Divanı, Ankara Sanayi Odası'nın çok değerli Başkanı, değerli eski Başkanı, Ankara Sanayi Odasının saygıdeğer Meclis üyeleri, çalışanları, basının değerli temsilcileri; öncelikle hepimizi sevgi, saygı ve hürmetle selamlıyorum. Ben de mübarek Ramazanınızı tebrik ediyorum, bizi nice nice Ramazanlara, bayramlara birlik, beraberlik, kardeşlik içinde ulaştırmasını cenabı Allah'tan niyaz ediyorum.

Bu kürsüye, binaya yabancı olmadığımı biliyorsunuz. Ankara Sanayi Odası her fırsatta ifade ettiğim gibi son derece önemli anılarımın olduğu ve bugün bulunduğum yerde büyük ve kutsal emekleri olan bir kurum. Bu nedenle Ankara Sanayi Odası'nda

olmak, binanın önünden geçmek, hatta uçakla geçerken bile görmek beni son derece mutlandırıyor. Hayatımın 20 yılını verdim ve 20 yılın 13 yılında da birbirinden kıymetli Ankara Sanayi Odası'nın üyeleri, komite üyeleri, Meclis üyelerinin tercihleriyle sizlere Başkanlık yaptım.

Bugün de sizlerin içinden çıkmış, siyasette geçici bir görevliniz olarak sizler adına daha fazla üretim, daha fazla yatırım, daha fazla istihdam, daha fazla ihracat yapmanıza imkân sağlamak, bilhassa küresel rekabet gücünüzün daha fazla artırılması noktasında Sayın Başbakanımızın bana tevdi etmiş olduğu görevi yapmaya çalışan bir kardeşinizim.

*“Ankara Sanayi Odası bu dönemde de Türkiye’de gündem belirleyen, proaktif bir yapıyla Türkiye sanayisi adına son derece önemli konuları gündeme taşıyacaktır. Çünkü gerek beşeri gerek fiziki anlamda her türlü imkâna sahiptir.”*

*"2008 küresel krizi aslında dünyanın aklını başına getirdi. 2008 öncesinde Türkiye'nin de içinde bulunduğu dünyanın ekonomik düzeni hizmetler sektörüne yoğunlaşmıştı. Bir cennet varmış gibi gözüküyordu. Ama sonra bunun bir sahte cennet olduğu, âdetta dünyayı kasıp kavuran, cehenneme çevirecek olan bu yapının taşınabilir ve sürdürülebilir olmadığı görüldü. Bu sistemle dünya ekonomisinin düzelmesinin, gelişmesinin, gelirler arasındaki dengesizliğin çözülmesinin mümkün olmadığı anlaşıldı."*

Bakanlar Kurulu'nda ve pek çok ortamda ifade ettiğim gibi ben sanayiye, iş adamlarına, sivil toplum kuruluşlarına empatiyle değil, sempatiyle yaklaşıyorum. İşin içinden geldiğim için empati yapmama gerek yok. Ankara Sanayi Odası hayatımda çok ciddi tecrübe edindiğim bir yerdir. Bunu Ankara Sanayi Odası'na yağ çekmek için söylemiyorum; şükürler olsun ne benim ne de Ankara Sanayi Odası'nın böyle bir yağa ihtiyacı var. Ancak burası çok kutsal bir mekândır. Ankara Sanayi Odası'nın Mayıs ayında yapılan seçimlerinde gerek yenilenmiş Yönetim Kurulu'nun gerekse yenilenmiş Meclis ve komite üyelerinin öncelikle tıpkı ASO'nun geçmişinde olduğu gibi ülke ve ekonomi meselelerinde sadece ekonominin, sanayinin ve üretimin tarafında olarak önemli katkılar vereceğinden hiçbir endişem olmadığını burada ifade etmek istiyorum ve sizleri kutluyorum, tebrik ediyorum. Ankara Sanayi Odası 1963 yılındaki kuruluşundan bu yana, aradan geçen 50 yılda bugüne kadarki son derece başarılı hizmetlerine bu dönemde de arttırarak, geliştirerek devam edecektir. Bildiğim kadarıyla 77 Meclis üyesinin 40'ı değişti. Yüzde 50'nin üzerinde ciddi bir değişiklik. Ankara Sanayi Odası'nın yeni güçlerinin, yeni katkılarla birlik ve beraberlik içinde hareket etmelerini ümit ediyorum.

Ankara Sanayi Odası'nı diğerlerinden ayıran bir özellik var. Ankara Sanayi Odası her şeyi konuşur, tartışır, Meclis zaten burasıdır, konuşulması, tartışılması,

konuların karara bağlanması gereken yer burasıdır. Ama buradan çıktıktan sonra yine birlik, beraberlik, bütünlük içinde yoluna devam eder. Ben, benden önceki başkanlardan böyle gördüm. Ankara Sanayi Odası'nın kuruluşundan başkan olduğum döneme kadar geçen sürede başkanlarımız hiçbir zaman için ASO'ya siyaseti sokmadılar. Elbette hepimizin bir siyasi görüşü, oy verdiği bir parti vardı ancak Ankara Sanayi Odası'nın kapısından girerken bunları bir kenara bırakır, bir sanayici, bir üretici ama ülkenin bölünmez bütünlüğünden, birliğinden, beraberliğinden, devletinin, bayrağının teklüğünden yana olan kişiler olarak burada hepimiz konuşurduk. Ümit ediyorum ki bu dönemde de Ankara Sanayi Odası yine Türkiye'de gündem belirleyen, gündemin arkasından koşan, reaktif değil, proaktif bir yapıyla Türkiye sanayisi adına son derece önemli konuları gündeme taşıyacaktır. Bunlar Ankara Sanayi Odası'ndan kamuoyunca beklenen şeylerdir. Ankara Sanayi Odası da bunları en iyi ve en doğru şekilde yapacaktır. Çünkü gerek beşeri gerek fiziki anlamda her türlü imkâna sahiptir.

Bundan dolayı değerli Başkanım, öncelikle sizi, Başkanlık Divanınızı, Yönetim Kurulu Başkanımı, Başkanımın nezdinde tüm Yönetim Kurulu üyelerini, tüm Meclis üyelerimizi, meslek komitesi üyelerimi tebrik ediyorum, Allah hepinize bu görevinizi hayırlı, uğurlu etsin.

Şu anda Türkiye ve dünya önemli bir dönemden geçiyor. 2008 küresel krizi aslında dünyanın aklını





başına getirdi. 2008 öncesini hatırlayın, Türkiye de içinde olmak üzere dünyanın ekonomik düzeni hizmetler sektörüne, burada da finans kesimine yoğunlaşmış bir yapı içindeydi. Bir cennet varmış gibi gözüküyordu. Ama sonra bunun bir sahte cennet olduğu, âdeta dünyayı kasıp kavuran, cehenneme çevirecek olan bu yapının taşınabilir ve sürdürülebilir olmadığı görüldü. Bu sistemle dünya ekonomisinin düzelmesinin, gelişmesinin, gelirler arasındaki dengesizliğin çözülmesinin mümkün olmadığı anlaşıldı.

2008 krizi bana göre iyi ki oldu, keşke daha önce olsaydı ve iyi ki 2008'den sonra olmadı. Hani bizim inancımızda her şerden bir hayır çıkarmak vardır ya 2008 küresel krizi de tüm dünyanın aklını başına yeneden getirdi. Herkes artık dünya ekonomisinin yolunun üretmekten, sanayileşmekten geçtiğini gördü. Bu nedenle Ankara Sanayi Odası'na daha fazla görev düşüyor.

Dün açıklanan ISO 500 verilerine baktığımızda şirketlerin yavaş yavaş kendi üretimlerine yoğunlaştığını, iç yapılarına döndüğünü görüyoruz. Hatırlayın benim Sanayi Odası Başkanı olduğum dönemlerde şirketler faaliyet dışı kârlardan daha çok büyürdü, daha çok zengin olurdu, gelişirdi. Yüksek enflasyonun olduğu ortamlarla mukayese edildiğinde kârlılık oranları elbette daha düşük. Firmanın yürümesi, devam etmesi, tevsî modernizasyonunu yapması için mutlak surette para kazanması, en azından enflasyon üzerinde bir kazanç sağlaması gerekiyor. Ancak bunun yolu da uluslararası rekabetin en acımasız olduğu böyle bir ortamda fiyat kırmaktan değil,

üretimi daha kaliteli, daha inovatif ve daha yüksek teknoloji, yüksek katma değerli üretim yapmaktan geçer. Bundan dolayı değerli Başkanımıza teşekkür ediyorum. Bilhassa bugün gündeme getirdiğiniz konunun, sanayi kesimi için bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum. Biz bunu zaten teşvik sistemiyle çok net bir şekilde ortaya koyduk. Artık Türk sanayicisi yeni bir değişim ve dönüşümü yapmak durumundadır. Rekabetin şiddeti ve şartları değişiyor, dün bugünden kolaydı ama yarın bugünden daha zor olacak. Dünya ekonomisinin küçüleceği ortada. IMF tahminlerini Sayın Başkan gayet güzel rakamlarla biraz evvel bize ifade etti. Böylesi bir ortamda pazar kızıyor, daha da zorlaşıyor. Bu durumda sanayicinin iki seçeneği var, ya defansa geçecek, savunma yapacak ya da hücum edecek, saldıracak. Savunmaya geçtiğiniz takdirde kaybetmeye mahkûmsunuz. En iyi savunmanın da hücum olduğunu söylerler. Bu nedenle sanayinin mutlak surette saldırıyı benimsemesi ve dünyada giderek kızışan uluslararası pazarda çok daha fazla yerini alması gerekiyor. Geçmişten gelen alışkanlıklarımızla bir yere gitmemizin de mümkün olmadığını hepimizin gördüğü kanaatindeyim. Bunu Ankara sanayisinin gelişiminde çok net gördük. Yıllarca İskitler'de, Küçük Sanayi'de, Büyük Sanayi'de, Siteler'de, sonra Ostim'de, daha sonra Organize Sanayi Bölgelerindeki yapılaşmalar, fabrikalara teknolojinin yenilenmesi bağlamında yapılan yatırımlar, bunun bir işareti. Piyasada varlığını sürdürmek istiyorsanız, bunu yapmak zorundasınız, başka yolu yok.

*"Artık Türk sanayicisi yeni bir değişim ve dönüşümü yapmak durumundadır. Rekabetin şiddeti ve şartları değişiyor, dün bugünden kolaydı ama yarın bugünden daha zor olacak. Dünya ekonomisinin küçüleceği ortada, pazar kızıyor, daha da zorlaşıyor. Bu durumda sanayicinin iki seçeneği var, ya defansa geçecek, savunma yapacak ya da saldıracak. Savunmaya geçtiğiniz takdirde kaybetmeye mahkûmsunuz."*



*"Hükümet olarak çok önemli çalışmaların arifesindeyiz. YOİKK'te yatırımcılar için en uygun yatırım ikliminin oluşturulması konusunda yaptığımız çalışmalar Bakanlar Kurulu'nda değerlendirildi ve Bakanlıkların görevlerinin belirlendiği 2013-2014 Eylem Planı tartışıldı. Sayın Başbakanımız, Bakanlar Kurulu'na sanayinin ve sanayicinin rekabet gücünün artırılması için önündeki engellerin kaldırılması ve bilhassa girdi maliyetleri konusunda yapılabilecek olan tüm düzenlemelerin süratle yapılması talimatını verdi."*

Hükümet olarak çok önemli çalışmaların arifesindeyiz. Pazartesi günü Bakanlar Kurulu'nda yatırım ortamının iyileştirilmesi ve daha uygun hale getirilmesiyle ilgili yaptığım 2 saatlik sunumu Sayın Başbakanımız ve değerli bakan arkadaşlarımızın her biri değerlendirdiler. Buradan Sayın Başbakanımıza teşekkürlerimi arz ediyorum. Biliyorsunuz Ekonomi Bakanı olarak 15 kamu kuruluşu ve 4 sivil toplum kuruluşunun üst kuruluşlarının üye olduğu Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun da Başkanıyım. YOİKK'te yatırımcılar için en uygun ya-

tırım ikliminin oluşturulması konusunda yaptığımız çalışma üzerinde Bakanlar Kurulu'nda iki saat değerlendirme yaptık. Bakanlıkların görevlerinin belirlendiği 2013-2014 Eylem Planı'nı tartıştık. Sayın Başbakanımız, Bakanlar Kurulu'na sanayinin ve sanayicinin rekabet gücünün artırılması için önündeki engellerin kaldırılması ve bilhassa girdi maliyetleri konusunda yapılabilecek olan tüm düzenlemelerin süratle yapılması talimatını verdi. Ben bundan sonra her üç ayda bir yatırım ortamıyla ilgili gelişmeleri, neler yapıldığını, neler yapılmadığını Bakanlar Kurulu'na arz



edeceğim. Başbakanlığın yapacağı bu çalışma, sizler açısından son derece önemlidir.

Bürokratik engellerin sanayicilere getirdiği ekonomik maliyetin ne ölçüde olduğunun analiz edilmesi sonucunda gerekli düzenlemeler hızla yapılacak. Türkiye Allah'a şükürler olsun eski Türkiye değil. Biz bu salonda, bu binanın olduğu yerde neler gördük, neler yaşadık, ne sıkıntılı, ne zorlu günlerden geçtik. IMF'ten 1 milyon dolar borç alabilmek için kapısında tek ayak üstünde beklediğimiz günleri burada konuştuk. Yıllık yüzde 7500 faizlerin verildiği dönemleri bu odada görüştük ve tartıştık. Sanayicilerimizin birbiri ardına batırıldığı dönemleri gördük. Bakın ben size milattan önceden değil, 10-11 yıl öncesinden bahsediyorum. Türkiye'de bulunan birçok yabancı misyonun ellerinde hangi şirketlerin, hangi firmaların, hangi fabrikaların kaçta kapatıldığını gösteren listeleri gördük.

Hayatımda beni üzen çok şey olmuştur ama şerefimle sizi temin ederek söylüyorum ki; beni hayatımda en büyük üzen şeylerden biri, 2001 krizi sonrasında yabancı misyon şeflerinin, ticaret müşavirlerinin ellerinde hangi firmaları, hangi fabrikaları nasıl ucuza kapatabileceklerinin gösterildiği listeler olmuştur. O gün hepimiz ciddi bir hayal kırıklığı ve moral bozukluğu içindeydik. Türkiye ciddi bir şekilde ekonomik kayba uğramıştı. Şimdi şükürler olsun bugünlere geldik. Devletin 15-20 günlük vadelerle

borçlanabildiği zamanlardan bahsediyorum size. Devletin o zaman topladığı her 100 liralık verginin, 86 lirasının borcun faizine gittiği günlerden bahsediyorum, bunları unutmamamız gerekiyor. Bunların hepsinin maliyetini biz ödedik, hep beraber ödedik. 11 yıl önce toplanan her 100 liralık verginin yani sanayicinin, ihracatçının, memurun, köylünün, çiftçinin, esnafın, şoförün, herkesin ödediği vergilerin 86 lirası borç faizine giderdi. Geri kalan 14 lira da ülkeye eğitim, sağlık, ulaşım, iletişim hizmetleri için ayrılırdı ki yapılamadığını zaten gördük. Bugün şükürler olsun Türkiye, 10-11 yıl önceyle mukayese edilmeyecek kadar önemli bir aşamaya gelmiştir. Türkiye bugün, topladığı her 100 liralık verginin sadece 12 lirasını faiz ödemesinde kullanıyor. Geri kalan 88 lira da devlete, millete hizmet yolunda, eğitimde, sağlıkta, ulaşım ve iletişimde kullanılıyor ve Türkiye bu sayede önemli bir aşamaya geldi. Bugün Türkiye, dünyanın içinde bulunduğu konjonktürden kaynaklanan sebeplere bağlı olarak yüzde 8'ler mertebesinde borçlanan bir ülke. Ama Mayıs ayında Türkiye'deki borçlanma faizleri yüzde 4,63'lere kadar düşmüştü. Eğer bu hadiseler gelişmemiş olsaydı, inanın ki faizler baş aşağı gidecek, yüzde 2,5'a kadar düşecekti. Sanayi Odası Başkanı olduğum zamanlarda şu kürsüde yüzlerce defa reel faizlerin çok yüksek olduğunu söylediğimi hatırlıyorum. Enflasyonun yüzde 35 olduğu dönemlerde faizler yüzde 70 idi. Enflasyonun iki katı bir faiz yapısı ve enflasyon kadar da bir

*"Türkiye, 10-11 yıl önceyle mukayese edilmeyecek kadar önemli bir aşamaya gelmiştir. 11 yıl önce toplanan her 100 liralık verginin 86 lirası borç faizine giderdi. Geri kalan 14 lira da ülkeye eğitim, sağlık, ulaşım, iletişim hizmetleri için ayrılırdı ki, yapılamadığını zaten gördük. Bugün Türkiye, 10-11 yıl önceyle mukayese edilmeyecek kadar önemli bir aşamaya gelmiştir. Bugün her 100 liralık verginin sadece 12 lirası faiz ödemesinde kullanıyor. Geri kalan 88 lira da devlete, millete hizmet yolunda kullanılıyor."*

*"Dünya ticaretindeki ve ekonomisindeki küçülme, pazara ürün satanların veya pazardan ürün alanların kendilerinden kaynaklanan bir küçülme nedeniyle ortaya çıktı. Böyle bir ortamda dünyanın 241 bölgesine ihracat yapan bir ülke olarak Türkiye'nin bu tür olaylardan etkilenmemesi mümkün değil. Para arzının sıkılaştırılması veya gevşetilmesi tüm dünyayı ilgilendiren bir hadisedir, sadece Türkiye'nin meselesi değil."*

reel faizle karşı karşıya kalmıştık. Bugün reel faizlerimiz negatif olmuştur.

Türkiye, çok önemli bir başarı yakaladı. Bir taraftan uluslararası doğrudan yatırımcıların ciddi manada ilgisini çekiyor. Bir taraftan da Türkiye sadece üretim değil, bölgesel yönetim merkezi haline getirilmek isteniyor. Türkiye ekonomisinin 2023'e kilitlendiği, dünyanın ilk 10 ekonomisi içerisinde olmak istediği, kişi başına gelirin 25 bin dolara yükseltmek ve 500 milyar dolar mal, 150 milyar dolar hizmet ihracatı hedefi koyulduğu, 2 trilyon dolarlık milli gelirin hedeflendiği bir ortamda dünyada yaşanan hadiselerin hemen arkasından bir anda Gezi olayları adı altında bir hareket planlandı.

Arkadaşlar, bazı şeyleri bilmeniz için deneyimlerimi sizlerle paylaşmak isterim. Ancak Gezi olaylarını gündemde tutmanın da bir anlamı yok. Peki, ne oldu da bunlar oldu, neden Türkiye'de bir anda her şey dönmeye çalıştı? Neden bir anda Türkiye'nin altına birileri dinamit koyup esnafı, sanayici ve halkı provoke etmeye çalıştı? Kim bunun arkasındakiler, dertleri neydi, bunların nasırlarının neresine bastık? Şimdi dönün gelin 2 ay öncesine, öyle bir Mayıs ayı ki Türkiye'nin Cumhuriyet tarihinde görülmemiş başarıların altına tek tek imza atıldığı dönem. 90 milyar liralık bir üçüncü havaalanının ihalesi yapıldı. ASO Yönetim Kurulu ve Medis üyesi firmalarımızın da içinde bulunduğu bir konsorsiyum ile yaklaşık 34,5 milyar euroya mal olan ve devlete 22 küsur milyar

euronun ödeyeceği bir ihaleyi tüm dünyanın dikkatini çekecek şekilde Türkiye 1 günde yaptı. 100 milyondan fazla yolcu kapasitesine sahip, dünyanın en güzel havalimanlarından biri. Aynı gün Türkiye enerji konusunda âdeta bir devrim gerçekleştirdi. Türkiye ve Japonya arasında ikinci nükleer santral kurulması konusunda 22 milyar dolarlık bir anlaşma imzalandı. Bu nükleer santral Atatürk Barajı'nın tam 4,5 katı, 40 milyar kilovatsaat enerji üretecek. Cari açıktan bahsediyoruz haklı olarak. 236,5 milyar dolar ithalatı olan bir ülkenin 60 milyar dolarlık enerji ithalatı varsa cari fazla verecek halimiz yok, elbette ki cari açık vereceğiz. Petrol fiyatları da sürekli yükseldi, emtia fiyatlarının yükselmiş olduğu bir ortamda dış ticaret açığı vermek, cari açığın yükselmemesi gibi bir şey söz konusu zaten olamaz.

Mayıs ayında bu başarılar yaşanırken, birbiri ardına Türkiye'ye karşı hep cimri davranmış, Türkiye'ye karşı hep olumsuz göstermeyi kendine görev ve ilke edinmiş olan 4 derecelendirme kuruluşu, arka arka Türkiye'nin yatırım yapılabilir notunu yükseltti. Hatırlıyorsunuz bunları, 1,5 ay önceden bahsediyorum sizlere. Aynı dönemde Türkiye'de faizler yüzde 4,63'e düştü. Yine o dönemde Türkiye önemli bir siyasi karar aldı, çözüm sürecini başlattık. Yıl başından itibaren başlayan çözüm sürecini, bugüne kadar hiçbir siyasi liderin, hiçbir siyasi partinin, hiçbir başbakanın cesaret edemediği konuyu biz Hükümet olarak Sayın Başbakanımızın liderliğinde başlattık.



Artık şehit haberleri duymuyoruz Allah'a şükürler olsun. Analarımız artık ağlamıyor. Bilhassa Türkiye'nin doğu ve güneydoğusuna çok ciddi şekilde yatırım teşvik belgeleri alınmaya başlandı. Geçen yılı 6'ya, 7'ye, 10'a, 11'e katlayan sabit yatırım tutarı belgesi teşvikleri Bakanlığımız tarafından verildi. Yıllarca manipüle edilen bir sistemi dışlayarak, bir cesaret örneği, bir kararlılık örneği göstererek çözüm sürecini başlattık. Çözüm sürecini başlatırken önümüze bazı engellerin çıkarılacağını zaten biliyorduk. Sayın Başbakanımız bunu her fırsatta ifade ettiler ama siyasi olarak sonucu ne olursa olsun bu işin sonuna kadar götürüleceğini de söylediler ve buna inandık.

Ben büyük bir çoğunluğunuzu çok yakın tanırım, çoğunluğunuza çocuğunuza varıncaya kadar tanırım. Siz de beni tanırırsınız. Birbirimizin imanından, birbirimizin ülkeyle ilgili görüşünden hiçbir şüphemiz olmadığını bir kere hepinizin bildiğini ümit ediyorum. Ama Türkiye'nin Türkü kadar Kürdü de, Arapı da, Lazı da, Çerkezi de, Alevisi de, Sünnisi de bu ülkenin asli unsurlarıdır. Hiç kimsenin kimseden bir farkı ya da üstünlüğü yok. Bizim dinimiz zaten bunu şiddetle reddediyor. Biz inanç olarak yaratılanları Yaradan'dan dolayı seven bir anlayışa sahibiz. Bugün Türkiye'nin bu yapısının en büyük göstergesini, Çanakkale Şehitleri Abidesi'nde görürsünüz. Bu ülkenin birliği, beraberliği, istiklali ve Cumhuriyetin kurulması için

*"2011 yılında Türkiye patent başvurusunda Avrupa'da hızı en fazla artan ülke oldu. Artık sanayicimiz konuya farklı yaklaşıyor. Ancak patentler ticarileşmedikten sonra hiçbir anlam ifade etmezler, alıp alıp tozlu raflarda tutacaksınız, bir patent almanın, bir tasarım yapmanın hiçbir anlamı yok. Önemli olan bunun ekonomiye dönüşmesi, ticarileşmesi, bir katma değer üretmesidir."*

canını seve seve verenler Kürt'tü, Türk'tü, Arap'tı, Çerkez'di, Laz'dı, Yörük'tü, Türkmen'di, Alevi'ydi, Sünni'ydi. O dönemlerde hiç kimse etnik ya da inanç kökenine bakılarak Türkiye'de farklı muameleyle karşı karşıya kalmadı. Şimdi kardeşin kardeşi vurduğu bir ortamda çözüm sürecinin başlatılması çok önemliydi. Keşke bugün yapılanlar 20-25 yıl önce yapılsaydı, Türkiye binlerce şehit vermeseydi, bu kadar insanını kaybetmeseydi, bu kadar ananın gözü yaşlı olmasaydı. Türkiye bu kadar ciddi, büyük maddi bedeller ödemeseydi, ben de onu yapan başbakanın elini öpseydim. Ama maalesef Türkiye'de geçmişte bunlar yapılmadı, buna cesaret edilemedi. Böyle bir ortamda Türkiye'nin çözüm sürecini gerçekleştirmesi demek, her şeye rağmen âdeta kanatlanıp uçması demek. Bugün gelmiş olduğumuz noktada "Durmak yok yola devam!" diyoruz.

Türkiye'nin ekonomisinde son günlerde yaşananları asla Gezi olaylarıyla bağdaştırmadığımı net bir şekilde ifade etmek istiyorum. Tabii ki esnafımızın karşı karşıya kaldığı durumu dışarıda tutarak konuşuyorum. Ama Türkiye ekonomisi kararlı bir şekilde yola devam ediyor ve edecek.

Dünyada şu anda çok önemli bir deprem yaşanıyor. Konuşmacı arkadaşlar ve değerli başkanımız bunu net bir şekilde ifade etti. Dünya ticaretindeki ve ekonomisindeki küçülme, pazara ürün satanların veya pazardan ürün alanların kendilerinden kaynaklanan bir küçülme nedeniyle ortaya çıktı. Böyle bir ortamda dünyanın 241 bölgesine ihracat yapan bir ülke olarak Türkiye'nin bu tür olaylardan etkilenmesi mümkün değil. Para arzının sıkılaştırılması veya gevşetilmesi sadece Türkiye'nin meselesi değil, tüm

dünyayı ilgilendiren bir hadisedir. Türkiye uluslararası doğrudan sermaye olarak son 10,5 yılda 127 milyar dolar yatırım almış bir ülkedir. Ancak tekrar şunun altını çizmem gerekiyor ki, şükürler olsun hiçbir sıkıntı olmaksızın, hiçbir problem olmaksızın şimdi daha fazla üretim, daha fazla yatırım, daha fazla istihdam ve daha fazla ihracat için çok daha önemli kararların alınma arifesindeyiz. Türkiye ekonomisi 2008'de testten geçti, aradan geçen 4 yılda Avrupa'da tam 5 milyon insan işsiz kaldı. Aynı dönemde 2008'den bugüne kadar Türkiye'de ise 6 milyon insana yeni istihdam sağlandı. Avrupa ekonomisi ithalatı yüzde 5,5 azaldı. Dünyanın en büyük ithalatçısı ABD'nin ithalatı azaldı. Fakat şükürler olsun, ülkemizin bu dönemde, 2012'de ve şimdi içinde bulunduğumuz dönemde Avrupa'ya ihracatımız arttı. Avrupa'ya genel ihracatımızda tabii ki önceki yıllara göre düşüş var. Avrupa bizim ihracat pazarımızda yüzde 60'lar düzeyinde paya sahipti, sonra yüzde 50'ler mertebesine düşmüştü. Yaşadığımız bu son iki yılda ise Avrupa'nın ihracatımızdaki payı, yüzde 38,8'lere kadar düştü. Ama buna rağmen geçen yıl Türkiye dünyanın ikinci büyük ihracatçısı oldu. Geçen yıl ihracatın büyümeye net pozitif katkısıyla Türkiye ekonomisi Avrupa'nın en hızlı büyüyen üçüncü ekonomisi oldu, yüzde 2,2'lik bir büyüme rakamına ulaştık. Tabii ki bu rakam yeterli değil. Ben, 2023 hedeflerine varmak için Türkiye'nin ortalama yüzde 5'in üzerinde büyümesi gerektiğini her fırsatta ifade eden biriyim. Büyümenin ne olduğunu, büyümenin ne anlama gel-

diğini sanayinin içinden gelen bir arkadaşınız olarak, net yaşamış biri olarak bunları söylüyorum. Türkiye şimdi mevcut bir yapılanmayla sanayisine, finans kesimine, ihracatına yüksek katma değeri ve yüksek teknolojiyi katarak yoluna devam etmek mecburiyetindedir. Pazartesi günkü Bakanlar Kurulu'nda makro reformları çok başarılı bir şekilde gerçekleştiren bir Hükümet olarak, şimdi bazı mikro reformların da acil yapılması konusunu karara bağladık. Önümüzdeki dönemle beraber vergi yasası, vergi düzenlemesi, gelir vergisi ve yıllarca bu odada söylenen, birçok düzenlemenin ve reformun yapılması konusundaki kararlılığımızı da ortaya koyduk. Şimdi sanayinin de kendi bünyesinde yapması gereken mikro reformların olduğu bir dönemden geçiyoruz.

Biraz evvel Başkan çok iyi şekilde ifade etti, rakamlar verdi. Patent başvurusundan bahsetti. Ancak Sayın Başkanım buna bir ilave yapmanız lazım; 2011 yılında Türkiye patent başvurusunda Avrupa'da hızı en fazla artan ülke oldu. Artık sanayicimiz konuya farklı yaklaşıyor. Ancak patentler ticarileşmedikten sonra hiçbir anlam ifade etmezler, alıp alıp tozlu raflarda tutacaksınız, bir patent almanın, bir tasarım yapmanın hiçbir anlamı yok. Önemli olan bunun ekonomiye dönüşmesi, ticarileşmesi, bir katma değer üretmesi ve ortaya bir şey çıkarması.

Biraz evvel Başkanın ifade ettiği gibi, ileri teknoloji bir üretim yapısına mutlak surette dönmek zorundayız.

*"İleri teknoloji bir üretim yapısına mutlak surette dönmek zorundayız. Stratejik yatırımlar için bir yerde ithalatı yapılan belli bir skalada ürün özelliği koyarken minimum yüzde 40 katma değerli olması gerektiği şartını getirdik. Hem uluslararası sermaye hem ulusal sermaye için nitelikli olanı teşvik ediyoruz bundan sonra. Türkiye'de ihracat kilogram fiyatı 1 dolar 58 sent, ileri teknoloji ürünlerin birim ihracat kilogram fiyatı ise 10 dolar 20 sent. Türkiye ortalamasının neredeyse 7 katı."*



Bakanlığına geldikten sonra, bilhassa herkesin kendine bir pay çıkarması, her sektörün kendini iyi analiz etmesi, iyi değerlendirmesi için bir ihracat birim kilogram fiyatı ortaya attım. Bunu yaparken de bilhassa ihracat kilogram birim fiyatında Türkiye ortalamasını ve bazı sektörleri, bunun yanı sıra ileri teknoloji ürünlerinin de ihracatta hangi rakamları elde ettiğini her fırsatta söylemeye başladım. Bugün görüyorum ki artık tüm STK'lar ve ihracatçı birlikleri tarafından her platformda ifade edilmeye başlandı, demek ki burada hedefi yakaladık. En azından bu farkındalığın, bu bilincin oluşturulması gerekiyordu. Bugün Türkiye, ileri teknoloji, sanayi üretiminde yüzde 3,9'luk bir paya sahipken, ihracatımızın sadece yüzde 1,8'i ileri teknoloji ürün yapısında. Bundan dolayı Türkiye ihracatının geçen yıl 1 kilogramını 1 dolar 58 sente yaptı. Rakiplerimiz Almanya 3,94 dolara ihracat yapıyor. Biliyorsunuz Almanya son birkaç yıla kadar dünyanın en büyük ihracat yapan ülkesiydi, ihracat şampiyonuydu, sonra Çin onun yerini aldı. Çin'i ayrıca konuşmak gerekiyor. Şimdi Güney Kore, Japonya, Almanya'nın ihracatlarına baktığımızda, ortalama birim kilogram fiyatlarının 3 ila 4 dolar arasında olduğunu görüyoruz. Bizim 2023 hedefimiz var. Ne yapacağız diyoruz? Mal ihracatımızı 500 milyar dolara çıkaracağız. Ben Bakan olduğumda 2009 yılında ihracat 101 milyar dolardı ve geçen sene 152,5 milyar dolara çıkardık, Cumhuriyet tarihinin en büyük rakamı. Şimdi de 500 milyar dolara çıkaracağımızı,

yani üç katından fazla arttıracığımızı söylüyoruz. Biz 90 milyon ton ihracat yapan bir ülkeyiz. Yazılımı, demir cevherini, makine teçhizatını, otomobili, 20 binden fazla ürün çeşidini, yaş sebze-meyveyi üst üste koyduğunuz zaman, tüm ihracat kapsamı içine giren ürünler yaklaşık 90 milyon ton. Arkadaşlar, 500 milyar dolara çıkmak için 90 milyon tonu 300 milyon tona mı çıkaracağımızı zannediyoruz, var mı öyle bir imkân? Yapmamız gereken şey, mutlak surette ihracat birim kilogram fiyatımızı yükseltmekten geçiyor. Nasıl yükselteceğiz böylesine kıyasıya rekabetin olduğu bir ortamda? Farklılık yaratmak gerekiyor ve inovasyon, Ar-Ge ve tasarım da burada devreye giriyor. Bu anlamda teşvik sistemini âdeta oya gibi, nakış gibi bezedik. Savaş kardeşim sağ olsun, bana teveccüh etti, Allah onu var etsin. Sanayi envanterini Sanayi Bakanlığı dönemimizde çıkardık. Hemen arkasından bu Bakanlığa geldikten sonra yaptığımız GİTES, tarihi bir çalışmadır. Girdi tedarik stratejisiyle, nerede zafiyetimiz olduğu, neden ithalat yapamadığımız, niye dış ticaret ve cari açık verdiğimiz konularında sektörler bazında âdeta röntgen değil, MR çeken bir yapıyla tek tek sektörlerimizi tespit ettik ve bunları teşvik sisteminin altına koyduk. Ancak teşvik sisteminin olmazsa olmazı -6. bölgeyi dışında tutarak söylüyorum- yüksek teknoloji ve yüksek katma değer oldu. Öyle bir teşvik sistemi ki bugün Türkiye'nin üretmediği, dışarıdan ithal etmek zorunda kaldığı ama üretme kapasitesine sahip

*"Bakırda, alüminyumda yaklaşık 2-3 milyar dolar açık veren bir ülke haline geliyoruz. Bunlar, geçmişteki hatalı sanayi politikalarından kaynaklanıyor. Bu sektörlerde en büyük girdi elektrik enerjisidir. Elektrik enerjisinin pahalı olduğu dönemlerde rekabetçi olmak mümkün değildi. Ancak şimdi yeni stratejik yatırımlar kapsamında böyle bir yatırımı yapan tesisin enerji yatırımını da aynı şekilde teşvik kapsamı içine aldık. Yenilenebilir enerji yatırımlarını ciddi destekliyoruz. Demir cevheri teşvik kapsamı dışındaydı, madencilik sektörü için gerekli düzenlemeleri yaptık."*



olduğu halde gerek tasarruftan gerek ölçekten dolayı gerçekleştiremediği yatırımları şimdi Türkiye'nin neresinde yaparsa yapsın, ister Ankara'da Sanayi Odası'nın binasının yanında, ister İstanbul'da, ister Tunceli'de, ister Maraş'ta, aynı teşviki alacak stratejik yatırımları koyduk. Stratejik yatırımlar için bir yerde ithalatı yapılan belli bir skalada ürün özelliği koyarken, minimum yüzde 40 katma değerli olması gerektiği şartını getirdik. Mevlana'nın dediği gibi, artık "Ne olursan ol gel!" devri bitti. Bundan sonra hem uluslararası sermaye hem ulusal sermaye için nitelikli olanı teşvik ediyoruz. Biraz evvel Türkiye rakamlarının ihracat ortalamasının 1 dolar 58 sent olduğunu söyledim. İleri teknoloji ürünlerin birim ihracat kilogram fiyatının ne kadar olduğunu biliyor musunuz? 10 dolar 20 sent, Türkiye ortalamasının neredeyse 7 katı.

Bakanlığımız tarafından Turquality ve 13'e yakın marka desteği veriliyor. Turquality ve marka destek kapsamına giren firmalarımızın markalı ürünler bazında yaptığı ürünlerin ihracatının kilogram fiyatı 3 dolar 28 sent, yani Türkiye ortalamasının iki katı. Bu,

bizim markaya, tasarıma, inovasyona önem verdiğimizde şirketin değerinin nasıl arttığının ve kârlı hale geldiğinin net bir göstergesi.

Ben Sanayi Odası Başkanı olduğum dönemde bunları hayal bile edemezdik. Mühendis olduğumuz için inovasyon, Ar-Ge, tasarım, teknoloji konularını elbette konuşurduk. Ancak bizim o günlerde böyle bir derdimiz yoktu. Niye? Bizi kapı gibi koruyan yüksek enflasyon vardı. Yüksek enflasyonun arkasına sığınmıştık, yüksek koruma duvarlarının arkasına saklanmıştık. Uluslararası rekabeti doğru dürüst bilmeyen, yaşamayan, görmeyen bir yapı içinde rafındaki malı üretime çevirmeden rafta tutmanın daha fazla para kazandırdığı bir ortamdaydık. Ama bir yalan dünyaydı, sürdürülebilir bir sistem değildi. Bundan dolayı ASO Başkanı iken, daha siyasete girmediğim dönemde 2004-2005 yıllarında Hükümetin enflasyonu tek haneye getirme kararına destek vermek için Yönetim Kurulu üyesi arkadaşlarımızla beraber gerek vatandaşın gerek finans kesiminin gerek sanayicinin gerek kamunun bu işte karşılaşabileceği zorlukları ve bunlara karşı neden mücadele etmesi





gerektiğini ortaya koyduk ve şükürler olsun bugün Türkiye tek haneli enflasyonu yaşıyor. Artık her şeyin şeffaflaştığı bir ortam söz konusu. Bu anlamda eski pazarlama ve üretim usulleri ortadan kalkmıştır.

Finlandiya mucizesini hepimiz biliyorsunuz. Telekomünikasyon sektöründeki Nokia'nın 2007 yılındaki kârı 5,4 milyar euroydu. Bu firma geçen yıl 2,3 milyon euro zarar etti. Neden? Çünkü rakipleri bu firmayı Ar-Ge ile tasarımıyla, teknolojiyle ciddi bir şekilde geçtiler. Bu firma o tarihlerde bir Finlandiya mucizesi olarak adlandırılırken, şimdi dünyada teknolojisini geliştirememiş, yenileyememiş şirketlerin başına ne geleceğinin bir örneği olarak ortada duruyor, bu anlamda bu son derece önemli.

Bakın size bir rakam daha vermek isterim. Bugün ihracatçı sayımız 56 bini geçti, inşallah 100 bini yakalayacağız. Bilhassa KOBİ'lerin ve Ankara Sanayi Odası'nın ihracatçı olması çok önem arz ediyor. 53 bin ihracatçımızın 2011 yılında sadece yüzde 2'si Ar-Ge faaliyeti yapmış, 53 bin ihracatçımızın sadece yüzde 7'si tasarım harcaması yapmış. Sanayide mikro reform derken bunları kastediyorum.

Cari açığın temelinde de bu konu var. Cari açık, ülkeye giren ve ülkeden çıkan döviz arasındaki farktır. Eğer farkınız negatifse cari açık, fazlaysa cari fazlanız var demektir. Türkiye'nin ömür boyu dışarıdan ithal etmek zorunda olduğu ürünler vardır, Allah bize vermemiş. Bugün doğal gazın yüzde 99'unu, petrolün yüzde 91'ini ithal ediyoruz. Bu yıl cari açık ve dış ticaret açığının artmasının temel nedeni, petrol ve emtia fiyatlarının yükselmesidir. Tekrar ifade ediyorum; 236,5 milyar dolar toplam ithalatı olan bir ülkenin 60,1 milyar dolar enerji ithalatı var. 2011 yılında Türkiye'nin enerji ithalatı 54 milyar dolardı. Sadece enerji ithalatı 1 yılda 54 milyardan 60,1 milyar dolara çıkıyor.

Türkiye bir taraftan bu ihracatı yaparken, bir taraftan da kendi demir-çelik üretiminde de cevherini en iyi şekilde kullanması gerekiyor. Dünyanın en büyük

ithalatçısı Amerika Birleşik Devletleri, yaklaşık 2,5 trilyon dolar ithalat yapıyor. Dünya ticareti toplamda 18 trilyon dolar. 2,5 trilyonu ABD'nin, 2 trilyona yakını Çin'in, 1,5 trilyona yakını Almanya'nın sahip olduğu bir pazar söz konusu. Diğer tarafta 236,5 milyar dolarlık ithalatının 60 milyar doları enerji olan Türkiye'nin dünyanın en büyük demir-çelik hurda ithalatçısı olması dikkatlerden kaçmamalı. GİTES'ten çıkan en önemli sonuç budur. Şimdiye kadar kimse bunun nedenlerini sorgulamamıştı. Türkiye neden dünyanın en fazla demir-çelik hurda ithalatını yapıyor? 10 milyar dolardan bahsediyorum. Çünkü maalesef sanayileşmemizi yanlış temeller üzerine kurmuşuz. Sadece Erdemir, İsdemir devlet tarafından entegre tesis olarak planlanmış, bu da toplam üretimin ancak yüzde 30'una denk geliyor, geri kalan yüzde 70 üretim demir-çelik, hurda. Koy kütüğü erit, çubuk. Dolayısıyla katma değer sıfır. Bu koşullarda Türkiye büyüyebilir mi, gelişebilir mi? Böyle bir ülkenin cari açık vermemesi söz konusu olabilir mi? Bakırda, alüminyumda yaklaşık 2-3 milyar dolar açık veren bir ülke haline geliyoruz. Bunlar, geçmişteki hatalı sanayi politikalarından kaynaklanıyor. Bu sektörlerde en büyük girdi elektrik enerjisidir. Elektrik enerjisinin pahalı olduğu dönemlerde rekabetçi olmak mümkün değildi. Ancak şimdi tarihimizde ilk kez yeni stratejik yatırımlar kapsamında böyle bir yatırımı yapan tesisin enerji yatırımını da aynı şekilde teşvik kapsamı içine aldık. Yenilenebilir enerji yatırımlarını ciddi destekliyoruz. Demir cevheri teşvik kapsamı dışındaydı, madencilik sektörü için gerekli düzenlemeleri yaptık. Arkadaşlar, gelecekte top tüfek değil, bu tür tabii zenginlikleri kuvvetli olan ülkeler en stratejik konuma gelecekler, bu çalışmalarını yaptık ve gördük ki Türkiye bu sektörlerde ciddi açık veriyor. Ülkemize bu tür yatırımların gelmesi gerekiyor.

Bu tür yatırımların yapılabilmesi için de bir finansman desteğine ihtiyaç var. Türkiye'deki finans kesiminin tuzu kuru, ne sanayicilerle ne Türkiye ile ilgilenirler. En fazla parayı kazanmanın yolunu düşünürler; sanayicinin, vatandaşın canını yakmaya

*"Bankacılık sistemi, KOBİ'lere özel bir kredi portföyü yapabilir. Bankalar verdikleri kredilerin belli bir oranını KOBİ'lere kullanılmakla mükellef olabilir. Bunu yapacak olan BDDK ve ilgili kuruluşlardır. KOBİ'lere düşük faizli finansman imkânı sağlayacak ve o oranda krediyi verecek bankaların da maliyetinde iyileştirmeler yapılabilir. Fedakârlığı sadece onlardan beklemediğimizi de ifade etmek için söylüyorum. Bankacılık kesiminin ve BDDK'nın bu konuyu en seri şekilde ele alacağını ve yeni düzenlemeler getireceğini düşünüyorum."*

bakarlar. Tabii ki sayıları az olmakla beraber işini doğru yapanları tenzih ediyorum. Bankaların faiz dışı çok ciddi gelirleri var. Örneğin hepimizin mağduru olduğu sıfır maliyetli işlem maliyetleri. Hiçbir maliyeti olmamasına rağmen işlem maliyeti alınıyor. Bugün faizler, gösterge faizinin iki katı. Hatta geçen hafta birçok sanayici arkadaşım, birçok sivil toplum kuruluşu başkanı bana müracaat ederek sorunlarını aktardılar. X bankasıyla daha yeni kredi sözleşmesi imzalamalarına rağmen 3 gün sonra bankadan yeniden sözleşme imzalamaları gerektiği söylenmiş. Çünkü faizleri arttırmak zorundalmış! Böyle bir ahlak anlayışı, böyle bir piyasa yapıcılık, böyle bir sistem olur mu? Böyle bir ortamda bankacılık kesiminin de elini sizler gibi taşın altına koyması gerekiyor. Elbette zarar etmelerini istemiyoruz ama bankacılık kesiminin de insafli davranması gerekiyor. Hepimiz aynı gemideyiz, hepimiz aynı noktadayız. Bankacılık kesiminin 11 yıl önceki durumunu, bu ülkeye neler ödettiğini hepimiz biliyoruz. Ödemek zorundayız ve ödüyoruz hepsini. Ama şimdi bankacılık kesiminde sanki her konudan muafmış gibi eski alışkanlıklarını devam ettirmeye çalışanlar var. Oysa bugün yeni teşvik sisteminin ortaya çıktığı bir ortamda finans kesiminin yeni yatırımcıya, girişimciye, KOBİ'ye destek olması gerekiyor. Faizlerin düşmesini niye istiyoruz? Hem Türkiye'nin maliyetlerinin azalması hem de yatırımcıların düşük kredilerden yararlanması için. Yatırımların ve yatırımcıların desteklenmesi için reel faizlerin sıfıra düşmesini, negatif olmasını söyledik. Tasarruf, Türkiye'nin en büyük problemi. Vatandaşımız

tasarruf yapmamış-yapamamış. Hangi şartlara, neye bağlarsanız bağlayın. Olması gereken yatırımları yapamamışız ve dışa bağımlı hale gelmişiz. Türkiye'nin lokomotifini olan bir sektörde 100 liralık üretimin 56 lirası yerli, 44 lirası ithal girdiyle sağlanıyorsa varın hesabını siz yapın. Böyle bir ortamda bankacılık kesiminin yeni enstrümanlar ortaya koyması gerekir. Bankacılık sistemi, KOBİ'lere özel bir kredi portföyü yapabilir. Bankalar verdikleri kredilerin belli bir oranını KOBİ'lere kullanılmakla mükellef olabilir. Bunu yapacak olan BDDK, ilgili kuruluşlardır. KOBİ'lere düşük faizli finansman imkânı sağlayacak ve o oranda krediyi verecek bankaların da maliyetinde iyileştirmeler yapılır. Fedakârlığı sadece onlardan beklemediğimizi de ifade etmek için söylüyorum. Bankacılık kesiminin ve BDDK'nın bu konuyu en seri şekilde ele alacağını ve yeni düzenlemeler getireceğini düşünüyorum. Çünkü Türkiye'nin, dünyadaki gelişmelerle kayıtsız kalması mümkün değil. Biraz evvel Sayın Başkan Merkez Bankası Para Politikası Kurulu'nun görüşlerini ifade etti ki benimde bu konudaki düşüncelerimi biliyorsunuz. Merkez Bankası'nın kendisine verilmiş olan kanuni görevleri çerçevesinde elinde birçok enstrümanı vardır. Bunlarla gereken müdahaleyi gerektiği zamanda yapabilecek bir yapıyla donatılmıştır. Bunlar bazen sözle müdahaledir, bazen fiili müdahaledir. Elinde kur ve faiz gibi iki silahı olan Merkez Bankası'nın dünyanın gidişatının en iyi şekilde görerek, bir değerlendirme yapması gerekir. Küresel anlamda para arzında olabilecek bazı değişikliklerin Türkiye'deki kararları da etkilemesini ümit



ediyorum. Ancak tekrar ifade ediyorum; biz ülkemizde faizlerin 4,63'lere kadar düştüğünü de gördük, bunu test ettik, yaşadık. Gösterge faizi 4,50'ye geldi. Her fırsatta söylüyorum, keşke Merkez Bankası kendisini ikaz etmiş olduğumuz 2-3 yıl önceki dönemleri dikkate alsaydı, keşke faiz işlerine o tarihte başlayabilseydi. Merkez Bankası bu konuda gereken çalışmaları zamanında yapmakla sorumlu elbette. Elindeki araçları en iyi ve etkin şekilde kullanabilme özgürlüğüne sahip. Bunların en iyi şekilde yapmasını beklediğimizi buradan ifade etmek istiyorum.

İhracatla ilgili yeni bir destek çalışması üzerinde önemli bir çalışma yaptığımızı da belirtmek istiyorum. Sağ olsunlar biraz evvel değerli konuşmacı arkadaşlarımız ticaret müşavirliklerinin hizmetlerinden övgüyle bahsetti. Ben Sanayi Odası Başkanı iken dönemin Cumhurbaşkanı Sayın Süleyman Demirel'in yaklaşık iki ayda bir iş adamlarıyla yurt dışı gezisi olurdu. Bazen Oda Başkanı olarak, bazen Odalar Birliği Başkanvekili olarak birçok zamanda iş dünyası heyetinin başkanı olarak gezilere katılırdım. Gittiğim yerlerde ticaret müşavirini projektörle arardım. Bir kısmı ya masa altına saklanmıştı ya da büyükelçiliğin o küçük duvarları içinde tuvaletin önündeki bir masada kaybolmuşlardı. Ama şükürler olsun bugün iyi bir anlayış hâkim oldu. Göreve geldiğimde Bakanlığımın 109 ticaret müşaviri vardı ve Kanun ile belirlenmiş toplam kadro sayısı 115'ti. 2009 yılında Ekonomi Bakanlığı'nın ticaret müşavirliği kadro sayısı, 2013 yılı için 135 olarak öngörülmüştü. 2013'te bırakın 135'i yakalamayı, 2011 yılında sayıyı 250'ye çıkaracak olan tasarımı Meclis'ten geçirdik, yasalaştı ve ticaret müşavir sayımızı 250'ye çıkardık. Şu anda 232'si görevinin başındadır. Dünyada 100'den fazla

ülkede sanayicimizin, ihracatçımızın emrinde ticaret müşavirlerimiz görev yapıyor. Onlara Bakanlığımızı bir şirkete benzettiğimizi, şirketin yönetim kurulu başkanının benim olduğumu, onların da bizim ülkemizi tanıtacak pazarlama elemanları olduğunu her fırsatta ifade ettik. Bugün geriye dönüşlerden gördüğüm kadarıyla birçok ülkede ticaret müşavirleri âdeta sanayicilerin hizmetlisi, ortağı, sizlere projektör tutan teşrifatçı gibi çalışıyor ve bu da beni çok memnun ediyor. Ticaret müşavirlerimiz diplomatik hüviyete sahip olmakla beraber, Türk iş adamlarımızın ve sanayicilerimizin emrindedir. Yeter ki siz kendilerinden faydalanmayı bilin. Sizin adınıza buldukları ülke hakkında bütün bilgileri ayağınıza kadar getirirler, bu şekilde talimatlandırıldılar.

İhracatla ilgili yeni destekler kapsamında hedefleri ve öncelikli ülkeleri yeniden tespit ettik çünkü bunları sabit tutmuyoruz. Dünyadaki gelişmeleri, ülkelerin koşullarını ve gelecekteki beklentileri dikkate alarak önemli düzenlemeleri yapıyoruz. Yeni bir konsept üzerinde çalışıyoruz.

İlk defa buradan size müjdeyi vermek istiyorum. Türkiye Ticaret Merkezleri adıyla yeni bir yapılanma oluşturacağız. Özel sektörümüzün üst kuruluşlarının da içinde yer alacağı, sanayicilere her anlamda hizmet verecek bir çalışma yapacağız.

Biraz evvel eski Başkanım ve Özgür kardeşim Çin'e ihracat yaptıklarını söylediler. Evet, Türkiye'nin Çin'e ihracatında ciddi bir artış var ama ihracat payımız çok düşük. Çünkü "Çin'e mal satılır mı?" gibi bir düşünce-miz vardı. Niye satılmasın? Çin her şeyi kendisi yapmıyor ki, dünyanın ikinci büyük ithalatçısı. Allah öyle

*"İlk defa buradan size müjdeyi vermek istiyorum. Türkiye Ticaret Merkezleri adıyla yeni bir yapılanma oluşturacağız. Özel sektörümüzün üst kuruluşlarının da içinde yer alacağı, sanayicilere her anlamda hizmet verecek bir çalışma yapacağız."*



bir dengeyi vermemiş zaten, almadan vermek Allah'a mahsus. Amerika ticareti içindeki payımız da düşük çünkü arada çok mesafe var. Türkiye'den gemiye yüklenen mal, 45 gün sonra Amerika'ya ulaşıyor. Daha mal yolda iken teknolojisi, sistemi değişebilir. Oysa dünyada üretilen bir malın anında tedarikçiyile buluşması gerekir. Türkiye Ticaret Merkezleri, bilhassa dış ticaret açığı verdiğimiz Amerika, Uzak Doğu, Asya Pasifik gibi ülkelerdeki sorunların çözümünde rol oynayacak. Siz orada olmasanız bile malınızın orada olabileceği bir düzenleme, bir sistem ve önemli bir destek mekanizması oluşturmaya çalışıyoruz. Bunun yanı sıra başta danışmanlık olmak üzere pek çok hizmet de verecek. Bir ürünü yerinden en güvenilir, en ucuz şekilde alma imkânına sahip olacaksınız. Türkiye Ticaret Merkezleri ile ilgili düzenlemeyi en kısa sürede gündeme getirmeyi ve tüm imkânlarımızı kullanarak yeni bir sistem oluşturmayı hedefliyoruz. Ülkemizin potansiyelini, nereye gideceğini, içinde bulunduğu coğrafi, fiziki, jeostratejik, beşeri sermayeyi en iyi şekilde biliyoruz ve değerlendiriyoruz. Yoksa uluslararası doğrudan sermayenin yüzde 75'i Avrupa'dan niye gelsin arkadaşlar? Avrupalı bizi çok mu seviyor, çok mu hayran bize? Elbette değil, mec-

bur olduğu için geliyor. En kolay, en çabuk, en hızlı tedarik imkânını sağladığımız ve çalıştıracak nitelikte genç iş gücüne sahip olduğumuz için Türkiye'yi tercih ediyorlar. 4 saatlik uçuş mesafesinde 56 ülkenin olduğunu ve bu 56 ülkede 1,5 milyar insanın yaşadığını bildikleri için geliyor. Türkiye'yi sadece üretim üssü olarak değil, uluslararası ve bölgesel dağıtım üssü ve bir stratejik, lojistik üs olarak da kullanmaya başlıyorlar. Diğer taraftan Türki Cumhuriyetleri ile aramızdaki tarihi köklü ilişkiler, yine Kuzey Afrika'yla Orta Doğu'yla tarihten, inançtan, kültürel anlamda elde ettiğimiz birliktelikler son derece önemli hale getiriyor Türkiye'yi. Avrupa'nın yaş ortalamasının 45 olduğu ortamda, Türkiye 30 yaş ortalamasına sahip; bu ciddi bir avantaj. Lojistiğe, ulaşım, altyapıya sürekli önemli yatırımlar yapıyoruz. Allah aşkına hangi birinizin aklına gelirdi Şırnak'ta, Bingöl'de havaalanı açılacağı arkadaşlar? Hızlı tren seferlerinin ciddi bir şekilde arttığı, altyapının güçlendirildiği bir dönem yaşıyor Türkiye. Türkmenistan'da geçen hafta itibarıyla müteahhitlerimizin bu yıl aldıkları iş 5,5 milyar doları geçmiştir. Geçen senenin tamamında 5 milyar dolardı. Türkmenistan'da müteahhitlik sektörümüzün aldığı toplam iş 35,5 milyar doları geçmiştir.



*“Türkiye Ticaret Merkezleri dış ticaret açığı verdiğimiz Amerika, Uzak Doğu, Asya Pasifik gibi ülkelerdeki sorunların çözümünde rol oynayacak. Siz orada olmasanız bile malınızın orada olabileceği bir düzenleme, bir sistem ve önemli bir destek mekanizması oluşturmaya çalışıyoruz. Türkiye Ticaret Merkezleri ile ilgili düzenlemeyi en kısa sürede gündeme getirmeyi ve tüm imkânlarımızı kullanarak yeni bir sistem oluşturmaya hedefliyoruz.”*

Türkmenistan’daki inşaat ihalelerinin yüzde 90’ından fazlasını Türk müteahhitleri alıyor.

Böylesi stratejik öneme sahibiz. Irak’ta, Libya’da, Afganistan’da Türkler var. Yabancılar bizim firmalarımızla ortaklık kurmak istiyorlar. Bizim gözümüzde, kaşımıza hayran oldukları için değil, Türkiye’nin avantajları nedeniyle. Yerimizi, kendimizi, hedeflerimizi biliyoruz ve bu hedefe doğru hep birlikte ilerleyeceğiz.

Burada gündeme getirilen konuları da fazlasıyla önemseydiğimi ifade etmek istiyorum. Ahmet Bey’in bahsettiği konuyu Maliye Bakanımızla seve seve konuşuruz. Maliye Bakanımın bu konuda çok fazla taviz vermeyeceğini tahmin ediyorum ama yine de siz görüşün. Dünyanın her yerinde maliye bakanları genelde sevimsiz olmakla itham edilir, bizim Bakanımız da aslında sevimli ama bütçe disiplini de tabii ki en iyi ve ciddi şekilde sıkı tutmak zorundayız. Bu dönemde bilhassa Türkiye’nin CDS primleri, borçlanma maliyetleri açısından gerek bütçe açıklarının milli gelire oranı gerek borçlanmanın milli gelire oranı son derece önem arz ediyor. Zaten bunlar olmasa bu faizler 4,63’e düşmezdi. Sizlerin geçici görevlisi, temsilcisi olarak bu konuda gerekenleri söyleriz.

Bu yeni dönemde 365 oda ve borsada seçim yapıldı, ilk geldiğim oda Ankara Sanayi Odası. Çünkü yerim, evim burası ve buranın mensubu olmaktan her zaman şeref duydum, hayatım boyunca da şe-

ref ve onur duyacağım. İlk ziyaretimde de vaktinizi biraz fazlasıyla aldım, aslında benim de çok zamanım yok. Çünkü birkaç saat sonra Mersin’e gideceğim. 320 kilometre sahil bandı var, Mersin’den Anamur’a yaklaşık 4 saatte gidiyorsunuz. Mersin’in milletvekili olarak beni tanıyanlar bilir. Aldığım görevi en iyi şekilde yapma konusunda gayret eden bir insanım. Bütün ilçelerimizde tek tek gerek iftar gerek sahur programları yapıyoruz. Anamur’da, Aydıncık’ta, Bozyazı’da sabaha kadar programlarımız var. Diğer ilçelerde de hafta sonuna kadar görevimizi yapacağız ve döneceğiz.

Ankara Sanayi Odası’nın çalışmalarındaki başarılarının giderek artmasından duyduğum memnuniyeti tekrar ifade ediyorum. Ankara Sanayi Odası’nın sağlam ve emin ellerde olduğunu bir kez daha altını çizerek söylüyorum. Hiç kimseye yağ çekme mecburiyeti, kimseden bir minnetim veya bir beklentim olmadığını da yinelemek isterim. Biz unumuzu eledik, eleğimizi astık. Ankara Sanayi Odası’nın geçmişte olduğu gibi birlik-beraberlik, dostluk-kardeşlik anlayışı içinde yeni dönemi de en iyi şekilde geçireceğini düşünüyorum. Değerli Başkanım, inşallah sizin heyetinizin ve sizin Başkanlığınızda Ankara Sanayi Odası Meclis üyelerimiz ve sizlere öncelikle sıhhat ve afiyet, ailelerinize, çocuklarınızla beraber nice nice uzun yıllar, ömürler, başarı, bolluk bereket ve hayırlı işler diliyorum, hepinizi sevgiyle saygıyla selamlıyorum. Sağ olun, var olun.

# Uluslararası piyasada birlikteyiz.

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

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

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





# ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası  
Meclis Toplantısı**

**28 Ağustos 2013**

## “Küresel ekonomide yeni bir döneme hazırlıklı olmalıyız”



**NURETTİN ÖZDEBİR**  
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, Meclisimizin değerli üyeleri; Odamızın Ağustos Ayı olağan toplantısına hoş geldiniz diyor, hepinizi şahsım ve Yönetim Kurulumuz adına saygıyla selamlıyorum. Biraz önce Başkanım da söyledi, Ağustos ayı zaferler, Türk topraklarında dönüm noktası olmuş bir ay. İnşallah ebediyen bu topraklarda bu zafer günlerini, kurtuluşlarımızı, bu topraklara sahip oluşumuzu kutlarız.

Değerli Meclis üyeleri; Haziran ayında mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış sanayi üretimi bir önceki aya göre yüzde 1,4 arttı. Toplam ciro endeksi de Haziran ayında bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 6,4 arttı. 2012 yılının birinci çeyreğinde toplam sanayi üretimi 3,75 artmıştı. Bu yılın ilk çeyreğindeki artış da yüzde 1,3'te kaldı. 2012'de yılın ikinci çeyreğinde 3,6 olan sanayi üretimindeki artış, bu yılın

ikinci çeyreğinde 3,2 oldu. Böylece 2012 yılının ilk yarısında 3,7 olan sanayide üretim artışı bu yıl yüzde 2,3 olarak gerçekleşti. Toplam sanayi üretimi Ekim 2011'den bu yana, yani 21 aydır hâlâ yerinde saymaktadır. İhracatta da sıkıntılar yaşanmaktadır. İhracat, Haziran ayında geçen yılın aynı ayına göre yüzde 6 azalarak 17,4 milyar dolar, ithalat ise yüzde 2,8 artarak 21 milyar dolar olmuştur. İhracatın ithalatı karşılama oranı geçen yılın Haziran ayında yüzde 65 iken, bu yıl yüzde 59'a gerilemiştir. Geçen yılın ilk yarısında ihracat yüzde 13,3 artarken, ithalat yüzde 2 azalmıştı. Bu yılın ilk yarısında ihracattaki artış yüzde 1,3'te kalırken, ithalat yüzde 7,2 artış göstermiştir. Hatırlarsanız geçen sene dış ticaret Türkiye'nin büyümesine pozitif yönde katkı veriyordu. Rakamlara bakıldığı zaman, bu yıl negatif yönde

*“Toplam sanayi üretimi Ekim 2011'den bu yana hâlâ yerinde saymaktadır. İhracatta da sıkıntılar yaşanmaktadır. Geçen sene dış ticaret Türkiye'nin büyümesine pozitif yönde katkı veriyordu. Rakamlara bakıldığı zaman, bu yıl negatif yönde etki edeceği görülmektedir.”*





*“Reel sektörün kısa vadeli borçlarındaki artış dikkat çekicidir. Biz yaptığımız açıklamalarda sık sık kur riskine dikkat çekerek döviz geliri olmayan işletmelerin döviz cinsinden borçlanmamaları gerektiğini ifade etmiştik. Küresel ekonomideki gelişmeler, işletmelerin üstlendiği kur riskini arttırmaktadır ve bu süreci tersine döndürecek bir gelişme ufukta görünmemektedir.”*

etki edecek görülmektedir. Böylece yılın ilk yarısında dış ticaret açığı, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 17 artarak 50 milyar doları aşmıştır. Dış ticaret açığındaki artışla birlikte geçen yılın ilk 6 ayında 30 milyar dolar olan cari işlemler açığı, bu yılın ilk yarısında 36 milyar dolara ulaşmıştır. Cari işlemler açığındaki artış yüzde 20’de kalırken, aynı dönemde Türkiye’ye giren yabancı sermaye artışı ise yüzde 34 olmuştur. Geçen yılın ilk yarısında ülkemize 36 milyar dolar yabancı sermaye gelmişken, bu yılın ilk yarısında 48 milyar doların üzerinde yabancı sermaye girişi yaşandı. Görüldüğü gibi Türkiye’ye yılın ilk yarısında cari işlemler açığının finansman ihtiyacının üzerinde bir yabancı sermaye girişi olmuştur. Sermaye girişlerindeki artışın bir sonucu, reel sektörün dış borçları ciddi bir biçimde artmıştır. Yılın ikinci çeyreğinde, geçen yılın ikinci çeyreğine göre reel sektörün kısa vadeli borçları yüzde 26 artarak 39 milyar dolara, uzun vadeli borçları da yüzde 4 artarak 84 milyar dolara, toplam dış borcu da 118 milyar dolara ulaşmıştır. Reel sektörün kısa vadeli borçlarındaki artış dikkat çekicidir. Reel sektörün dış borçlarının neredeyse üçte biri kısa vadelidir. Biz yaptığımız açıklamalarda sık sık kur riskine dikkat çekerek döviz geliri olmayan işletmelerin döviz cinsinden borçlanmamaları gerektiğini ifade etmiştik. Eğer dolardaki yükseliş devam ederse, özellikle döviz cinsinden kısa vadeli borçlanmış işletmeler zorluk yaşayacaktır. Küresel ekonomideki gelişmeler, işletmelerin üstlendiği kur riskini arttırmaktadır ve bu süreci tersine döndürecek bir gelişme ufukta görünmemektedir.

Değerli Meclis üyeleri; bilindiği gibi 2009 yılından beri Amerikan Merkez Bankası bankalardan batık ya da değeri çok düşmüş kâğıtları satın alarak karşılığında bankalara dolar veriyor. Üçüncü miktar genişlemesi politikasıyla piyasalara aylık olarak verilen miktar 85 milyar dolardır. Şimdi sıradan vatandaş bu doların piyasalara gittiğini sanıyor. Oysa Amerikan Merkez Bankası’nın bankalara verdiği paraların yüzde 95’inden fazlası tekrar Merkez Bankası’na rezerv olarak dönüyor. Amerikan Merkez Bankası da kasalarında tutulan bu rezervler için binde 25 faiz ödüyor. Yani, bankalar her ay aldıkları 85 milyar dolardan yılda 5 milyar dolar risksiz kazanç sağlıyor. Dolayısıyla, dünyadaki likidite bolluğu, doğrudan Amerikan Merkez Bankası’nın bankalara verdiği dolarlardan kaynaklanmıyor. Amerikan Merkez Bankası’nın küresel likidite bolluğunda dolaylı bir etkisi olmuştur. Amerikan Merkez Bankası’nın düşük faiz politikası, küresel fonları yüksek getiri arayışı nedeniyle bizim gibi ülkelere yönelmesine yol açmıştır. IMF tahminlerine göre 2009’da başlayan ucuz para döneminde gelişen ülkelere 4 trilyon dolar yabancı sermaye girişi oldu. Gelişen ülkeler bu sermaye girişleri nedeniyle yüksek cari işlemler açıkları vererek yüksek büyüme hızlarına ulaştılar. Amerikan Merkez Bankası’nın parasal genişlemenin hızını düşüreceğine ilişkin açıklamaları, dünyada ucuz para döneminin sona yaklaştığını göstermektedir. Amerika’da 10 yıllık hazine tahvil faizinin yüzde 3’e yaklaşması, Amerikan kâğıtlarının cazibesini arttırmış, gelişen ülke piyasalarından fon çıkışları başlamıştır. Bu nedenle Haziran başından Ağustos’un üçüncü haftasına ka-



*"Dünyadaki likidite bolluğu, doğrudan Amerikan Merkez Bankası'nın bankalara verdiği dolarlardan kaynaklanmıyor. Amerikan Merkez Bankası'nın küresel likidite bolluğunda dolaylı bir etkisi olmuştur. Amerikan Merkez Bankası'nın düşük faiz politikası, küresel fonları yüksek getiri arayışı nedeniyle bizim gibi ülkelere yönelmesine yol açmıştır."*

dar geçen dönemde gelişen ülke paraları dolar karşısında ciddi değer kayıplarıyla karşılaşmıştır. Değer kaybı Brezilya'da yüzde 14,9, Hindistan'da 14,6, Endonezya'da 10,4 olmuştur. Dün itibarıyla TL'nin dolar karşısındaki değer kaybı yüzde 8'i bulmuştur. Bu ülkelerin borsalarında da sert düşüşler yaşanmıştır. Biz daha önce yapmış olduğumuz açıklamalarda piyasaların ABD Merkez Bankası'nın yapmış olduğu açıklamalara verdiği tepkinin aşırı olduğunu belirtmiştik, hâlâ da böyle düşünüyoruz. Çünkü ABD'de parasal genişlemenin hızı azaltılsa da faizler uzunca bir süre düşük seviyelerde kalacaktır. Ancak küresel ekonomide yeni bir döneme geçildiğini de görmek zorundayız. Artık yabancı sermaye gelişmiş ülkelere doğru akmaya başlayacaktır. Bu yeni döneme hazırlıklı olmalıyız. Amerika Birleşik Devletleri'nde uzun vadeli faizlerdeki yükseliş, uluslararası sermayenin

bizim gibi gelişen ülkelere yönelik risk iştahında ciddi bir azalmaya neden olmuştur. Bu dönemde bizim gibi cari açığı yüksek ülkeler, açıklarını eskisi kadar kolay ve düşük maliyetle finanse edemeyeceklerdir. Yabancı sermaye bizim gibi ülkelere gelmek için daha yüksek faiz talep etmektedirler. Bu nedenle 10 yıllık hazine tahvillerinin faizi yüzde 10'un üzerine çıkmıştır. Temmuz ayında enflasyon yüzde 8,8 seviyesinde gerçekleşmiştir. Yüzde 1'in biraz üzerinde bir reel faiz, yabancı sermayenin Türkiye'de kur riskini almasını zorlaştırmaktadır. Çünkü yabancı sermaye yüzde 1 reel faiz kazansa bile TL'nin dolar karşısında yüzde 1 değer kaybetmesiyle bu kazancını kaybedecektir. Aybaşından bu yana TL, dolar karşısında yüzde 5'in üzerinde değer kaybetmiştir. TL, yılbaşından bu yana dolar karşısında yüzde 15, euro karşısında da yüzde 17'ye yakın değer kaybetmiştir.



Eğer TL'nin yeni denge değeri kısa sürede bulunmaz ve dalgalanma devam ederse, yabancıların önümüzdeki dönemde kur riskini göze alarak Türkiye'de yatırım yapmaları giderek zorlaşacaktır.

Değerli Meclis üyeleri, bölgemizde artan siyasi belirsizlikler ve jeopolitik riskler de sermaye girişlerini olumsuz etkilemektedir. Mısır'daki darbe, Suriye'deki iç savaş, bir askeri müdahale olasılığı, Lübnan'da her an bir iç savaşa dönüşebilecek çatışmalar, bölgemizi kaynayan bir kazana çevirmiş, ülkemize yönelik jeopolitik riskleri arttırmıştır. Birleşik Arap Emirlikleri devlet şirketi TAQA, 12 milyar dolarlık Afşin Elbistan Kömür Santrali projesini ertelediğini açıklamıştır. Bu

ertelemelerde bölgesel gelişmelerin etkili olduğu sanılıyor. Eğer benzeri türde gelişmeler devam ederse, ülkemize gelen körfez sermayesinde de bir düşüş beklenebilir.

Gelişen ülkelerden sermaye çıkışları bu ülke merkez bankalarını faiz arttırmaya zorlamaktadır. Faizlerdeki artış ise zaten düşmekte olan büyüme hızlarını daha da baskılayacaktır. Bizim Merkez Bankamız da aynı baskı karşısındadır. Ancak Merkez Bankası Başkanı dün yaptığı açıklamalarda gecelik faizi 6,75-7,75 aralığında tutmakta kararlı olduklarını, TL'yi savunmak için faiz silahını kullanmayacağını açıkladı. Merkez Bankası, TL'yi döviz rezervlerini kullanarak veya

*"Amerikan Merkez Bankası'nın parasal genişlemenin hızını düşüreceğine ilişkin açıklamaları, dünyada ucuz para döneminin sona yaklaşıldığını göstermektedir. Haziran başından Ağustos'un üçüncü haftasına kadar geçen dönemde gelişen ülke paraları dolar karşısında ciddi değer kayıplarıyla karşılaşmıştır. Daha önce yapmış olduğumuz açıklamalarda piyasaların ABD Merkez Bankası'nın yapmış olduğu açıklamalara verdiği tepkinin aşırı olduğunu belirtmiştik. Bu nedenle küresel ekonomide yeni bir döneme hazırlıklı olmalıyız."*

başka enstrümanlarla savunmaya çalışacağını ve yılsonunda doların 1,92, faizin de tekrar tek hanelere düşeceğini açıkladı. Umarız Merkez Bankası Başkanı bu iddialarında haklı çıkar. Ancak biz yine de iş dünyasını ihtiyatlı olmaya davet ediyor ve gelişmeleri paniğe kapılmadan izlemelerini tavsiye ediyoruz.

Değerli Meclis üyeleri, küresel ekonomideki gelişmeler, ülkemizde büyüme hızının bir süre düşük seyredeceğini göstermektedir. Biz bu durumun kader olmadığını düşünüyoruz. Geçtiğimiz günlerde Avrupa'nın en genç ülkesinin Türkiye olduğu açıklandı. Bu genç nüfus bize büyük fırsatlar vermektedir. Beşeri sermayeye yapacağımız yatırımlarla iş gücümüzün niteliğini yükseltip, yüksek katma değerli ürünlere yönelen inovatif bir ekonomiyi inşa edebiliriz. Yüksek nitelikli iş gücüne olan talep sadece bize has bir durum değildir. Amerika'da işverenler nitelikli

iş gücü bulamamaktan şikâyet edip, devletten kısa süreli eğitim programları düzenlemesini talep etmektedirler. Geçen gün dinlediğim Almanya'nın Sesi Radyosu'nda konuşan bir Alman iş adamı mesleki eğitimden şikâyet ediyor, mesleki eğitim alanların, hatta mühendislerin ihtiyaçlarına cevap verecek bir donanıma sahip olmadıklarını söylüyordu. Görüldüğü gibi nitelikli eleman sorunu sadece bize has bir sorun değil. Ancak biz bu sorunu çözmek zorundayız. Geçtiğimiz Meclis konuşmamda da belirttiğim gibi, katma değeri yüksek, bilgi ve teknoloji yoğun mal ve hizmet üretiminde henüz dünya ortalamasına yaklaşmış değiliz. Türkiye'de yüksek teknolojiye dayanan sanayi üretiminin milli gelire katkısı 2010 yılında binde 5 iken, dünya ortalaması yüzde 2,2 olarak gerçekleşti. Türkiye'nin imalat sanayi ihracatı içinde yüksek teknoloji ürünlerin payı yüzde 5'in al-



*"Türkiye, Avrupa'nın en genç ülkesi, bu genç nüfus bize büyük fırsatlar vermektedir. Beşeri sermayeye yapacağımız yatırımlarla iş gücümüzün niteliğini yükseltip, yüksek katma değerli ürünlere yönelik inovatif bir ekonomiyi inşa edebiliriz. Genç nüfusumuzu iyi bir biçimde eğitir ve iş gücü niteliğini yükseltirsek, bu durumu değiştirebilir, yüksek büyüme hızlarına ulaşabiliriz."*

tında. Genç nüfusumuzu iyi bir biçimde eğitir ve iş gücü niteliğini yükseltirsek, bu durumu değiştirebilir, yüksek büyüme hızlarına ulaşabiliriz. Biz ASO Teknik Koleji'ni bu amaçla kurduk. Önümüzdeki günlerde bu okulda özellikle lise mezunu mesleksiz insanlara meslek kazandırmak için İŞKUR iş birliği içinde başka mesleki eğitim programlarını başlatmayı da düşünüyoruz.

Biraz önce bölgemizin kaynayan bir kazana dönüştüğünü söylemiştim. Bu konuda birkaç eklemeye yapmak istiyorum. Mısır'daki askeri darbeye Mısır tarihinde seçimle iş başına gelen ilk yönetim devrilerek, bölgedeki demokratikleşme çabalarına büyük bir darbe vurulmuş oldu. Suriye'deki iç savaş giderek etnik ve mezhepsel bir biçim alıyor. Irak'ta ise patlayan bombalar her ay yüzlerce can alıyor. Adamın biri kalkıyor bir karikatür yapıyor, biz onu protesto ederken birbi-

rimizi öldürüyoruz. Adamın biri kalkıyor dinimizle ilgili bir beyanat veriyor, biz onu protesto ederken birbirimizin canını yakıyoruz, ölenler yine bizden oluyor. Müslümanlar Müslümanları öldürüyor ve bu durum bizleri derin bir biçimde yaralıyor ve üzüyor. Kuşkusuz bu olaylar farklı açılarından değerlendirilebilir ve çeşitli görüşler öne sürülebilir. Ama bir hoşgörü dini olan dinimizin hoşgörüsüzlüğe bu kadar alet edilmesi konusunda da düşünmemiz gerekir.

Değerli Medis üyeleri; İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin birinci 500 sanayi kuruluşu listesinde 7'si kamu olmak üzere 34 üyemiz girmeyi başarmıştı. Yeni açıklanan İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin ikinci 500 sanayi kuruluşu listesinde de 22 üyemiz girmeyi başarmıştır. Üyelerimizi bu başarılarından dolayı kutluyor, başarılarının devamını dileyerek konuşmamama son verirken hepinizi saygıyla selamlıyorum.

# DOSYA

## İnovasyon ve İnovasyon Hakkında Çeşitli Okumalar

**SELÇUK KARAATA**

Yaşar Üniversitesi  
Ar-Ge Merkezi Koordinatörü

## İNOVASYON HAKKINDA TEMEL BİLGİLER

Avrupa Birliği inovasyonu; “dönüştürme-transfor-masyon süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmettir” biçiminde tanımlarken, OECD; “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürmektir” biçiminde tanımlamaktadır. Bu tanımlama inovasyonun kalkınma, büyüme ve rekabet gücü elde etmekte anahtar bir role sahip olduğunu ortaya koyar.

Bugünün hızlı ve zorlu rekabet koşulları yeni iş yapma modellerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Yeni bir modelin barındırması gereken unsurlar içinde; a. piyasanın ve müşterinin ihtiyaçlarını algılayabilme; b. ağ sistemleri (network) içinde bilgiye, yeteneklere ve fikirlere erişebilme; c. yeni fikirlerin ve yaratıcılığın uygulama alanları bularak yeni ve başarılı iş alanlarına dönüştüğü yenilik süreci bulunmaktadır. Tüm bu unsurlara eşgüdüm içinde sahip olunması, bir işletmenin inovasyondan elde edeceği değeri yükseltir.

Başarılı yenilikçi firmaların sıklıkla gündeme taşıdığı dört soru olduğu bilinmektedir. İlk soru inovasyon sürecine nasıl başlandığı, ikinci soru yeni fikirlerin kaynaklarının neler olduğu, üçüncü soru, bu fikirlerin hayata geçişini nasıl finanse edeceğinizdir. Dördüncü ve son soru ise inovasyonun içinde var olan riskin en düşük düzeye nasıl indirileceğidir. Bu sorulara bulunan yanıtlar, yanıtların karşılığında işletme için geliştirilen eylem planı, yenilikçiliğin şirket başarısı üzerindeki etkisini arttıracaktır.

İnovasyona dair 6 yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bu yaklaşımlardan hangisinin seçileceği firmaların stratejik amaçlarına ve yönüne, firmanın yeteneklerine, piyasayı algılamasına ve riske girebileceği yatırım tutarının büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Hangi tür yeniliklerle karşı karşıya bulunduğu sorulduğunda

- Artımsal: Sürekli ürün ve süreç geliştirme,
- Yeni tasarım: Katma değer sağlamak için tasarım ve müşterinin ihtiyaçlarına uyumlandırma,
- Yeni iş modelleri: Bir ürünü bir hizmetin içinde konumlandırma,
- İşlevselliği arttırma: Yeni bir yazılımı kullanma,
- Teknolojiye başvurma: Katma değer sağlamak için yeni teknolojileri kullanma,
- Atılımlar: Yeni bir teknolojiyi yaratma gibi süreçler çıkmaktadır.

İlk üç seçenek piyasa, son üç seçenek ise teknolojinin dinamikleri ile şekillenir.

İnovasyonu sadece ürünlere ve teknolojilere indirgemek, inovasyondan elde edilecek başarının da sınırlandırılması anlamını taşır. Başarılı yenilikçi uygulamaların büyük bir bölümünün iş yapış süreçlerinde ve işletme yönetiminde gerçekleştiği görülür. Bu tip yenilikler işin yapılış biçiminin, hizmetin sunum biçiminin değişimi anlamına gelir. Genellikle yönetim için yeni prensiplerin uygulanmasıyla hayata geçtiği görülür. Örnek uygulamalar arasında dışarıdan tedarik etme (outsourcing), iş birlikleri, merkezi yapıdan çıkarma ve çalışanlara yetki göçertmesi sayılabilir.

*“Bugünün hızlı ve zorlu rekabet koşulları yeni iş yapma modellerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Yeni bir modelin barındırması gereken unsurlar içinde; piyasanın ve müşterinin ihtiyaçlarını algılayabilme, ağ sistemleri içinde bilgiye, yeteneklere ve fikirlere erişebilme, yeni fikirlerin ve yaratıcılığın uygulama alanları bularak yeni ve başarılı iş alanlarına dönüştüğü yenilik süreci bulunmaktadır.”*

*“İnovasyona dair ‘artımsal, yeni tasarım, yeni iş modelleri, işlevselliği arttırma, teknolojiye başvurma ve atılımlar’ olmak üzere altı yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bu yaklaşımlardan hangisinin seçileceği firmaların stratejik amaçlarına ve yönüne, firmanın yeteneklerine, piyasayı algılamasına ve riske girebileceği yatırım tutarının büyüklüğüne bağlı olarak değişir.”*

İnovasyonda taktiklerin neler olabileceğine ilişkin bir inceleme yapıldığında; yenilikçi bir yapıya bürünmek isteyen işletmelerin iki taktiğe ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. İlki inovasyon yapabilmek için çalışanların *motivasyonlarını arttırmak*, ikincisi çalışanların *profesyonellik düzeylerini yükseltmek* olarak tanımlanabilir. İşletmelerin düzenli bir biçimde neden yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koyamadıklarına dair araştırmalara bakıldığında; 6 engel varlığı tespit edilmiştir. Üçü motivasyon, üçü inovasyonun uygulamaya alınmasına dair karşı karşıya kalınan zorluklar biçiminde tanımlanır.

### **İnovasyon ve Gelecek**

ÜİC’in gelecek vizyonunu belirlerken bu süreci aynı zaman ufku içinde dünyada gerçekleşmesi bekle-

nen gelişmelerden bağımsız olarak düşünemeyiz. Bu amaçla Institute For Management Development (IMD) tarafından hazırlanan Rekabet Yıllığı’nda ortaya konan 2007 ile 2050 yılları arasında olası bir yol haritası çalışması üzerinde durulacaktır. Yol haritasını oluşturan unsurlar rekabet gücü üzerinde etki yapabilecek gelişmelerden oluşmaktadır.

- Petrol fiyatlarının üzerindeki baskı, fiyatların varil başına 60 ABD dolarının altına inmeyeceği biçimde devam edecektir. Çin ve Hindistan’dan gelen talep bu baskının ana etkenleri arasındadır. Petrol üretiminin yüzde 71’i kamu kurumları tarafından gerçekleştirilmektedir. Enerji, bu dinamiklerin de etkisiyle siyasi bir konu haline almıştır.



- Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyüme performansları artıka, ürün ve hizmetlere talep de artmaktadır.
- Asya ülkelerinde mali sistemin gelişmişliği ve şeffaflığı örneğin üretim sistemleri kadar iyi durumda değildir. Bu durum bölgede mahalli bir risk olarak bölgenin istikrarı üzerinde etki etmektedir.
- Enerji ve diğer bazı yatırımlar nedeniyle Afrika kıtası, yatırımların çekim alanına girmektedir. Afrika'da 700'den fazla Çinli firmanın operasyonu olduğu bilinmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin Afrika'da sömürgecilik geleneğinin olmamasının Afrika'da iş yapmak için bir avantaj olarak nitelendiğini belirtmekte yarar olacaktır.
- Güney yarıküreden şirketlerin (Temasek, Mubadala Wipro, Tata, Haier gibi) gerek gelişmekte olan ülkelerden gerekse de gelişmiş ülkelerden endüstriyel varlık satın aldıkları görülmektedir.
- Gelişmekte olan ülkelerin hemen hemen hepsinde daha fazla sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Hindistan, Çin, Rusya ve Brezilya yönetim süreçlerine daha fazla önem vermekte, bilim ve mühendislik dallarının dışında daha çok iş idaresi-işletme yönetimi okulu açmaktadır. Yerel girişimcilerin küresel dünyada boy gösterebilmeleri için strateji, finansman ve pazarlama yeteneklerine ihtiyaç duydukları izlenmektedir.
- Rusya dünyada güçlü bir oyuncu olmaya yeniden sahip olmaktadır. Rusya'nın daha güçlü bir uluslararası duruş için kullanmaktan çekinmediği petrol, gaz ve mal fiyatları üzerindeki gücü, siyasi ve ekonomik dengeler üzerinde etkili olmaktadır.
- Yaşam bilimleri ve çevre korumacılığı yenilikçi sanayi alanları olarak kendini göstermektedir. Her yıl 10 milyon kişi yaşlı sınıfına dahil oluyor. Dünyanın son 20 yılda sıcaklığı 0,6 °C arttı. Bu etkiler, söz konusu iki endüstrinin yenilik üretme akımlarına yön vermektedir.
- Bankacılık, mali işlemler, müşteri ilişkileri, marka yönetimi gibi hizmetlerde rekabetçilik, ABD'nin ve Avrupa'nın rekabet gücünde ana belirleyiciler arasında görülmektedir.
- İstihdam maliyetleri arasındaki farklılık azalmaktadır. Ülkelerin gelişmişlikleri arttıkça, gelişmişlik düzeyleri arasındaki fark azaldıkça, istihdam maliyetleri arasındaki farklar da küçülmektedir. Satın alma gücü açısından bakıldığında 1'e 20 olan değerin bugün 1'e 5 aralığına düştüğü görülmektedir.

*"Dünyada üniversitelerin kamu fonlarından aldıkları kaynakların düştüğü ve daha fazla özel sektör kaynaklarına dayanmaya zorlandıkları görülmektedir. Ancak ön görülebilir gelecekte üniversitelerin araştırmanın ticarileşmesinden elde edilecek gelirlere dayanmalarının güç olduğu açıktır. İşletmeler, kısa vadede kazançlar elde edebilmek için işletme içi Ar-Ge konusunda artan yönde bir baskı hissetmekte; çok sayıda işletme uzun vadeli stratejileri içinde üniversitelerle iş birliğine yer vermektedirler. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, her iki tarafın da rollerini değiştirecek olan yeni ortaklıklar oluşmaktadır."*



*“Bugünün bilgi temelli toplum yapısı içinde, işletmeler için üniversitelerde üretilen yeni bilginin ve yeni teknolojilerin ortaya çıkarılması daha da önem kazanmaktadır. Çünkü üniversite-işletme iş birliği sonucunda oluşan bilginin ve teknoloji transferinin inovasyon sürecini hızlandırdığı ve iş sonuçlarını olumlu etkilediği izlenmektedir.*

- Orta sınıf büyümekte, harcama miktarları artmaktadır. Dünyada da orta sınıfın kişi başına 4000 USD tutarında harcama yaptığı ölçülmektedir. Geçtiğimiz 6 yılda 600 milyon bireyin orta sınıf statüsüne geçtiği, önümüzdeki 7 yılda da orta sınıftaki insan sayısının ikiye katlanacağı tahmin edilmektedir.
- Şehirleşme artmakta, şehirleşme altyapı gereksinimlerini arttırmaktadır. 1990 ile 2000 yıllarında şehirde yaşayan insan sayısı 150 milyondan 2,9 milyara yükselmiştir.
- Batının gelişmiş ekonomilerinin bireyleri iş hayatında çok mobil olmayı tercih etmemektedir. İletişim ve seyahat iş hayatında çok yaygınlaşmış olsa da nüfusun belirli bir bölümü aşırı derecede hareketli olacak bir yapının parçası olmak istememekte, genç nüfus eğer özel hayatlarında köklü bir değişim getirecekse örneğin yer değiştirmek koşuluyla terfi etmeyi tercih etmemektedir.
- Küresel iklim değişikliği ekonomik kaynakların tahsisini zorlamaktadır. Bazı bölgelerde su ve gıda daha güç bulunur olmaktadır. Çevre maliyeti, yapılan ekonomik senaryo analizlerinin bir boyutu haline almakta, istatistiklerde GSYİH'nin bir payı olarak göstergeler arasında yerini almaktadır.
- Dünyada seyahat ve ticaret arttıkça bulaşıcı hastalıkların yayılması da kolaylaşmakta ve hızlanmaktadır.

### **BİLİMDEN SANAYİYE - İŞLETMELER ÜNİVERSİTELERLE İŞ BİRLİĞİNE GİDEREK NASIL DEĞER YARATIRLAR?**

Bugünün bilgi temelli toplum yapısı içinde, işletmeler için üniversitelerde üretilen yeni bilginin ve yeni teknolojilerin ortaya çıkarılması daha da önem kazanmaktadır. Peki, neden böyle bir gelişme gerçekleşmektedir? Çünkü üniversite-işletme iş birliği sonucunda oluşan bilginin ve teknoloji transferinin inovasyon sürecini hızlandırdığı ve iş sonuçlarını olumlu etkilediği izlenmektedir.

Üniversiteler tarafından üretilen bilgidan ve ortaya konan yeni teknolojilerden fayda sağlamanın



mezunları istihdam etmek, sözleşmeli araştırmayı gündeme almak gibi çeşitli yöntemleri vardır. Ancak gerek AB'de gerekse ABD'de az sayıda üniversitenin iş birliğine dayalı olarak işletmelerle ortak çalışmalar yaptıkları sonucu ortadadır. The Association of University Technology Managers adlı kuruluşun 2009 tarihli raporuna göre, incelenen üniversitelerin toplam araştırma bütçelerinin sadece yaklaşık yüzde 6'lık bir bölümü özel sektör tarafından finanse edilmektedir. Araştırma çalışmalarının büyük bölümü kamu sektörü tarafından finanse edilmekte, az sayıda üniversite ise özel sektörün sağladığı kaynağın büyük bölümünü almaktadır. Patente dayalı lisanslama ve/veya fikri mülkiyetin satışı konularına gelince, üniversitelerin büyük bir bölümünün teknoloji lisanslama ofislerinin masraflarını karşılayabilecek düzeyde gelir elde edemedikleri görülmektedir. Dikkati çeken bir istisna ABD'de yerleşik Northwestern Üniversitesi'dir. Bu üniversite, 2008 yılında lisanslama ve telif ücretlerinden 480 milyon ABD dolarına ulaşan bir gelir elde etmiştir. Ayrıca tipik bünye

içerisinde, üniversitelerde şirketleşmeye dönük bir yapıyı destekleyecek biçimde kompleks olan bir süreci yürütebilme anlayışı hâlâ gelişime ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle üniversitelerde üretilen araştırma sonuçlarının ticarileştirilebilmesi için dışarıdan ortak kuruluşlarla birlikte çalıştıkları gözlenmektedir. Özellikle ilaç ve biyoteknoloji sektörlerinin 'bilimden nakde' doğru yol alan süreçte ana oyunculuğu üstlenmiş olan sektörler olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Enerji, su, gıda ve iklim konularının önemi her geçen gün arttıkça, üniversitelerle işletmeler arasındaki ortaklıklar da daha kritik olmaktadır. Daha önceki dönemlerde dünyada gündeme oturan konuların iş dünyasını bu denli yakından ilgilendirdiğine tanık olunmamıştı. Bu gelişmeler sonucunda işletmelerin ve üniversitelerin dünyanın sürdürülebilir bir geleceğe sahip olabilmesi için takım oluşturmalarının gereği ortaya çıkmaktadır. Bu alanda sadece Çin'in, Almanya'nın ve Japonya'nın önemli taahhütleri söz konusudur. Daha önce karşı karşıya kalınmamış olan bir diğer gerçek ise teknik olmayan inovasyonların işletmelerin başarısı için daha da önem kazandığıdır. Bu bağlamda aktarılmak istenen durum, günümüz iş dünyasında yeni iş modellerinin veya yönetsel uygulamaların, özellikle bilişim teknolojileri tarafından desteklenerek inovasyona yol açmasıdır.

### Üniversite ve sanayinin değişen görünümü

Dünyada üniversitelerin kamu fonlarından aldıkları kaynakların düştüğü (örneğin Japonya'da bu düşüş yıllık yüzde 1 oranındadır) ve daha fazla özel sektör kaynaklarına dayanmaya zorlandıkları görülmektedir. Ancak ön görülebilir gelecekte üniversitelerin araştırmanın ticarileşmesinden elde edilecek gelirlere dayanmalarının güç olduğu açıktır. Bu gerçekle birlikte, üniversitelerin bu zorlu dönüşümü gerçekleştirmeyi başarabilmek için akademik düşünce biçiminde bazı değişiklikler yapacak adımlar atmaları; davranış modellerinde işletmelere daha yakın durarak çözüm odaklı bir yapılanmaya kavuşmaları doğrudur olacaktır.





Sadece üniversiteler değil, sanayinin de hızla değiştiği görülmektedir. İşletmeler, kısa vadede kazançları elde edebilmek için işletme içi Ar-Ge konusunda artan yönde bir baskı hissetmekte; çok sayıda işletme uzun vadeli stratejileri içinde üniversitelerle iş birliğine yer vermektedirler. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, her iki tarafın da rollerini değiştirecek olan yeni ortaklıklar oluşmaktadır.

### **Bu konuda yetkin şirketler bilgi transferini hızlandırmak için neler yapmaktadır?**

Artan sayıda işletme akademik girdilerden yararlanarak iş yapma biçimlerinde değişikliklere gitmektedir. Aşağıdaki bölümde işletmelerin uyguladıkları yöntemlerin bir bölümü aktarılmaktadır:

**Amaçlarınıza uygun olan doğru kurumları belirleyin.** Bir işletme, iş geliştirme hedeflerini tanımladıktan sonra ortak çalışmalar yapabileceği kurumları tanımlamak durumundadır. İşletmelere Çin'i ve Hindistan'ı bu potansiyeli değerlendirmek amacıyla dikkate aldıklarından emin olmaları salık verilmektedir. Çünkü bu ülkelerdeki üniversitelerin ciddi ve iyi niyetli bir biçimde inovasyona katkıda buldukları izlenmektedir. Ancak yine de işletmelerin bu ülkelerdeki üniversitelerin ve diğerlerinin kendilerine sunabileceklerini algılayabilecek davranış modeli içinde olmaları salık verilmektedir.

**Lisansüstü çalışma yapan öğrencilerden yararlanın.** Danimarka'da faaliyet gösteren HiFiCom adlı şirket 40 kişilik bir kadro ile çalışmakta, her yıl yerel mühendislik okullarından 20 lisansüstü mezuna iş sağlamaktadır. Firmanın yöneticileri yüksek lisans derslerinde seminer vermekte, böylece master

tezlerinde şirketle birlikte çalışabilecek iyi adayları tanıma şansını yakalamaktadır. Bu öğrencilerden bazıları işe alınmakta, böylece genç yetenekler ve yeni ticari fırsatları yakalamak için onların fikirleriyle işletmenin istikrarlı büyüme eğilimi güçlenmektedir.

**İş birliğine dayalı araştırmaya katılın.** HP, dünya genelinde üniversitelerle 100'den fazla iş birliği fırsatı yaratmıştır. Bunlardan büyük bir bölümü Çin'de yerleşik olan Pekin Üniversitesi ve Tsinghua Üniversitesi ile gerçekleşmiştir. İş birliğine dayalı araştırma alanları zorluk düzeyi yüksek olan konularla ilgili olmakta ve daha çok uzun soluklu araştırmayı gerektirmektedir. Bu tip araştırma çalışmalarının çoklukla belirgin organizasyon birimlerinin iş geliştirme planlarında değişikliklere neden olduğu bilinmektedir.

**Lisans veya fikri mülkiyeti satın alın.** Cenevre merkezli NovImmune adlı firma bağışıklık sisteminde rahatsızlık olan hastalıklarla ilgili çalışmaktadır. Firma, Cenevre Üniversitesi'nden satın aldığı lisansın ardından faaliyetine başlamış, 70 çalışanıyla kârlı bir biçimde iş birliği yöntemiyle yenilikçi buluşlara odaklanmış durumdadır.

**Spin out şirketler yaratın.** Cambridge Üniversitesi 2009 yılında 5 şirket kurmuş, öncesinde de çok sayıda başarılı şirket kuruluşu gerçekleşmiştir. Başarılı şirketlerden biri Metalysis'tir. Bu firma yüksek değer yaratan metallere ilişkin olarak bir teknolojik süreci ticarileştirmeyi başarmıştır. Böylece daha düşük maliyetlerle, çevreye daha az zarar verecek üretim olanağı yaratmıştır.

*"Doğrudan inovasyona ilişkin belirlenmiş olan süreçler ve destek sistemleri ile bağlantılar, örgütsel etmenler arasında çözüm gerektiren önemli alanlardır. Her geçen zaman diliminde çevre koşullarının daha da karmaşık bir ortamı birlikte getirmesine rağmen kurumların bu konuda emek sarf etmelerinin inovasyonda başarı olasılığını da arttırdığı değerlendirilmektedir."*



Mali kazançların çok daha ötesinde, üniversitelerde geliştirilen bilginin transfer edilmesinin iş dünyasına ve topluma önemli faydaları söz konusudur. İş birlikleriyle üniversiteler toplumun ve sanayinin ihtiyaçlarına daha fazla yanıt verecek biçimde araştırma çalışmalarını devam ettirebilir. Yeni iş gücü yaratılması, yeni şirket kuruluşları ve yeni ürünlerle bir *kazan-kazan* senaryosunun oluşumuna son derece önemli katkıda bulunurlar. Gelecek bu konudaki başarılarla bağlıdır.

Türkiye'de bilim ile sanayi arasındaki köprünün desteklenmesine hizmet veren iyi uygulama örnekleri söz konusudur. Bunlardan sadece birkaç örnek vermek gerekirse; Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu-USİMP, Ege Üniversitesi EBİLTEM, Anadolu Üniversitesi Profesyonel Lisansüstü Programı ve Sabancı Üniversitesi Inovent gibi oluşumlar sayılabilir. Bu konuda ülkemizde bir envanter çalışmasının çıkarılması yeni yapılanmaların önünü açabilmek adına yararlı olacaktır.

*Kaynak: Prof. Dr. Georges Haour, Nisan 2010, [www.imd.ch](http://www.imd.ch) - Tomorrow's Challenges, From Science to Business*

## YENİLEŞİM-İNOVASYON VE TİCARİLEŞTİRME - 2010

### MCKINSEY TARAFINDAN YAPILAN KÜRESEL ARAŞTIRMA SONUÇLARI

ABD merkezli McKinsey Danışmanlık şirketinin 2010 yılında bilgisayar ortamından gerçekleştirdiği yenileşim-inovasyona ilişkin anket çalışmasının sonuçları yayımlandı. Dünya çapındaki şirketlerden toplam 2240 yöneticiyle bilgisayar ortamında yapılan bu çalışma 13 ve 23 Temmuz 2010 tarihleri arasında yapılmış. Anket yapılan kişilerin tüm sektörleri ve sanayi dallarını, tüm bölgeleri, farklı alanlardaki uzmanlıkları ve yöneticilerin tecrübe düzeyini temsil ettiği vurgulanmaktadır.

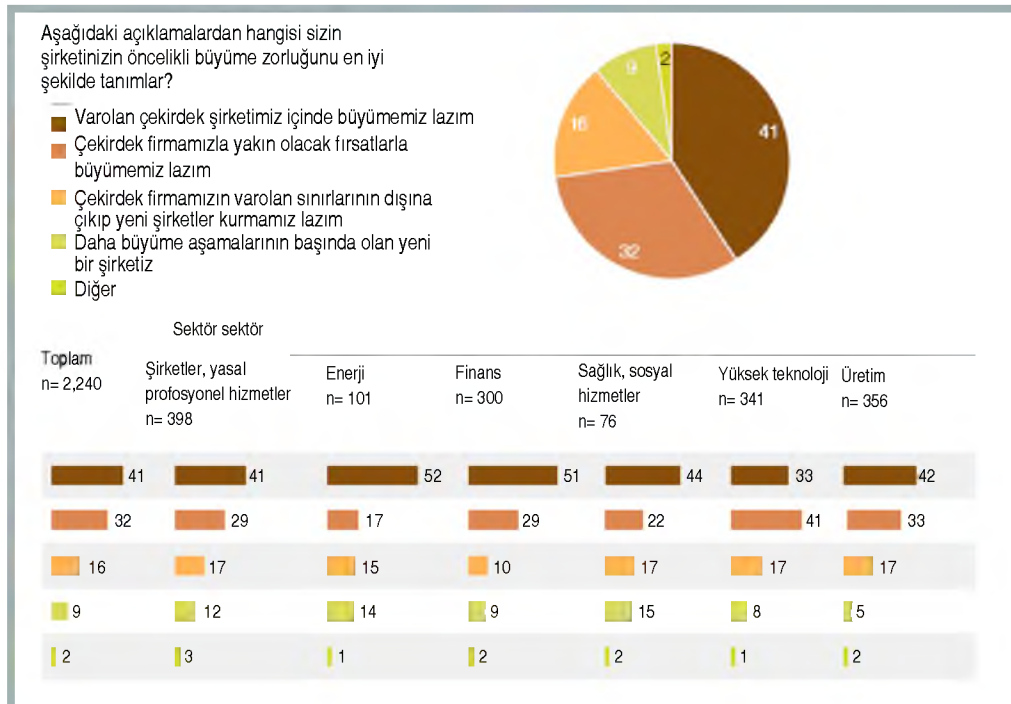
Küresel ekonomik krizin ardından işletmeler tekrardan büyümeyi hedeflemektedir. Bu hedefle eş zamanlı

olarak görünen gerçek; işletmelerin inovasyon yönetimine yaklaşımları ve inovasyon yönetiminin önünde var olan güçlüklerin pek değişiklik göstermediğidir. İşletmelerin kriz sonrasında büyümeye tekrar odaklanmaları sonucunda inovasyonun bir kez daha öncelikli hedeflerden biri haline geldiği izlenmektedir. En son döneme ait McKinsey Küresel Anket sonuçlarına göre, yöneticilerin yüzde 84'ü inovasyonu işletmelerinin büyüme stratejisi içinde en önemli bileşenler arasında saymaktadır. Araştırma sonuçları ayrıca işletmelerin iyi fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesi yaklaşımının krizden önceki dönem ile karşılaştırıldığında az miktarda değiştiği gözlenmektedir. Uygun insan kaynağının bulunması, iş birliklerinin desteklenmesi ve risk alma, inovasyon sürecinin başından sonuna kadar örgütlenmesine ilişkin hususlar hissedilir bir biçimde işletmelerin baş etmesi gereken alanlar kategorisinde karşılırlarına çıkmaktadır. Geçmiş son birkaç yıllık dönemde yapılan araştırma sonuçlarına göre, başarılı inovasyon süreçlerinin önünde bulunan engellerin değişmediği, yönetimlerin de bu engelleri aşabilmek için yapabildiklerinin sınırlı kaldığı ortaya çıkmaktadır.

Biraz daha pozitif içerik barındıran gelişmelere baktığımızda, araştırma sonuçları bazı yöntemler salık vermekte; bunların da bir biçimde işletmelerin inovasyonda daha başarılı olabilmelerinin önünü açtığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle işletmelerin inovasyonun stratejik planlama çalışmaları içinde daha fazla entegre olduğu ve önceliklerin belirlenebilmesi ve ürünlerin ticarileştirilmesi için süreçlerin daha formal hale getirildiği izlenmektedir.

### a) Büyüme ve İnovasyon

Araştırmaya katılan işletmelerin neredeyse tamamına yakını araştırmanın yapıldığı dönem ve sonrasında büyümeyi yeniden düşünmektedirler. Yanıt verenler içinde en büyük grup olan yüzde 41'lik kesim için büyümenin odağında hâlihazırda mevcut olan ana iş konularına odaklanma söz konusudur. Sadece yüksek teknoloji sanayi alanındaki yöneticilerin yanıtlarında bazı farklılıklar vardır. Buna ek olarak, daha fazla sayıda yönetici yeni ürünler, yeni hizmetler ve mevcut pazarlardaki yeni müşteriler aracılığıyla organik büyümeyi hedeflemektedir. Yeni piyasalara odaklanarak veya birleşme ve satın almalarla büyümeyi hedefleyenlerin oranı diğer gruptan daha düşüktür.

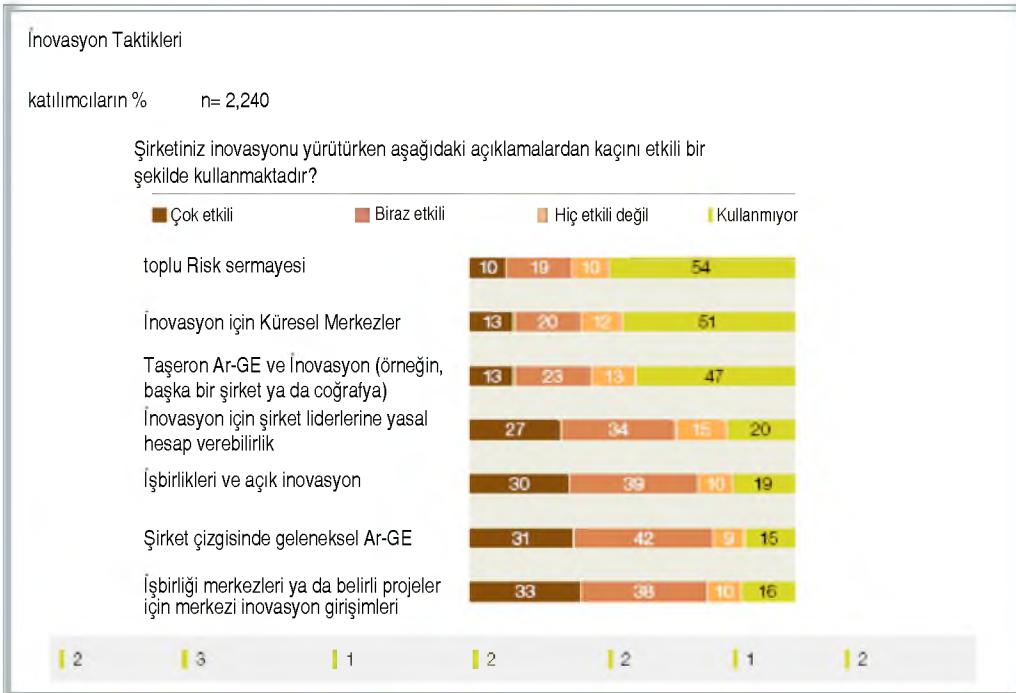


## b) İnovasyonu Yönetmek

Araştırmaya katılanların yüzde 55 gibi bir bölümünün verdiği yanıtlara göre işletmelerin kendi klasmanında bulunan diğer işletmelerden inovasyon konusunda daha iyi olduğunu savundukları görülmektedir. Kendi içinde tutarlı olduğu görünen bir diğer akım ise; yüzde 55'ten çok daha düşük oranda bulunan yanıt veren kitlesi, işletmelerinin başarılı inovasyon için gereksinim duyulan belirgin süreçleri ve taktikleri sıklıkla uyguladıklarını vurgulamıştır. Bu süreçler arasında; atılım yapmaya dönük fikirlerin ortaya çıkarılması, doğru fikirlerin seçimi, prototipleme ve yeni iş geliştirme alanlarının belirlenmesi bulunmaktadır. İşletmelerin bir pazara girdiklerinde adaptasyon-uyumlanma alanında en iyi olduklarını söyleyenlerin oranı yüzde 58'dir. Geçmiş araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi yöneticiler en çok fikir üretiminin doğru zamanda gerçekleştirilmesi konusunda zorlandıklarını vurgulamışlardır. Bu konuda hangi aşamada yeni fikirlerin durdurulup diğer aşamaya geçileceğine dair bir zorluğun olduğunu düşünmekteyiz.

Temelde en çok zorlanılan konunun örgüt yapısı olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin yüzde 42'lik bir bölümü tarafından organizasyonla ilgili inovasyonlarda yapılacak iyileştirmelerin inovasyon performansı açısından en büyük farklılığı yaratacağı belirtilmektedir. Öneme göre inovasyonu desteklemek için uygun bir iklim yaratmanın ilk sırada yer aldığı, ardından az bir farkla örgütlenmenin geldiği; diğer önemli aşamaların ise sırasıyla yeni iş alanlarını ticarileştirme başarısının, ürün ve hizmetlerin ticarileştirilme başarısının ve doğru fikirlerin seçimin ve fikirleri barındıran portföyün iyi yönetiminin kıstaslar arasında olduğu görülmektedir.

İnovasyon yönetimine ilişkin verilen yanıtların sonuçlarına göre işletmelerin inovasyon için geliştirilen belirgin taktikleri iyi uygulamadıklarını belirtmişlerdir. Sadece yüzde 27'lik bir bölüm iş dünyası liderlerini formal bir biçimde inovasyona karşı sorumluluklülü-mesul-hesap sorulabilir konuma yerleştirebilmekte, çok veya çok fazlasıyla etkin hale getirebildiklerini belirtmektedir.<sup>1</sup>



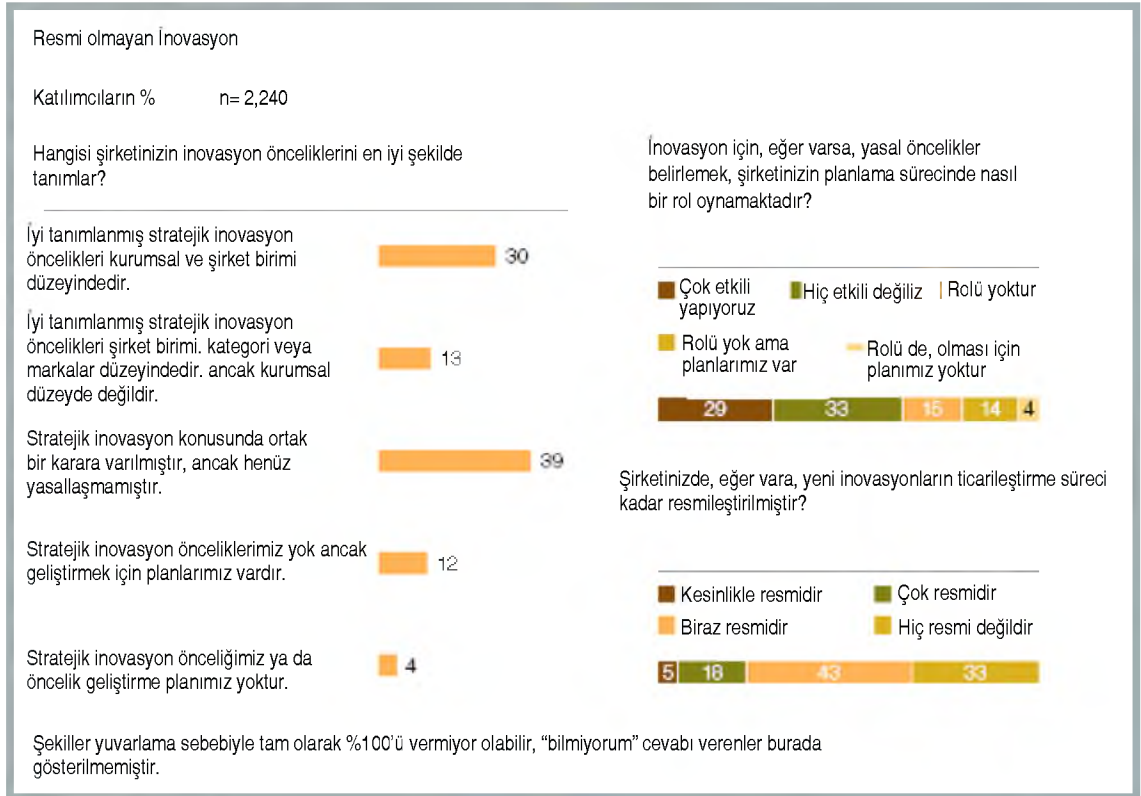
1- İş dünyası lideri olarak Türkçeye çevirdiğimiz business leader olarak anılan grubun sermaye sahipleri olduğu düşünülmektedir (ÇN).



Büyümenin başlangıcında olan işletmelerde dahi, ki bu kesimde inovasyon yüksek öncelikli alanlardan biri olarak algılanmaktadır, sadece yüzde 34'lük bir kesimin iş liderlerinin inovasyona ilişkin yükümlülük üstlendiklerini belirttikleri görülmektedir.

Stratejik planlama sürecinde inovasyon için gerek duyulan formal önceliklerin oluşumunda etkin olan işletmelerin oranı yaklaşık üçte birdir. Bu oran

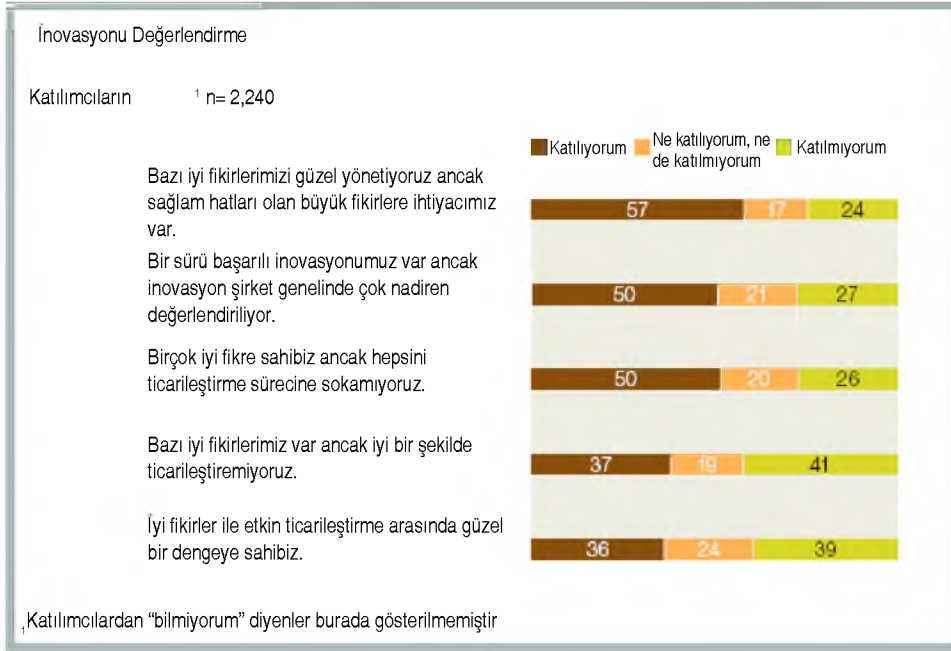
2007 ve 2008 yıllarında yapılan araştırma sonuçlarına göre bir iyileşmenin olduğunu göstermektedir. Planlama sürecinin bir parçası olarak inovasyonu öncelikler arasına alan işletmelerin, kendi kategorileri içindeki diğer işletmelerden inovasyon bağlamında daha iyi performans göstermeleri, planlamada inovasyonu önceliklendirmenin önemini ortaya koymaktadır.



### c) Piyasalara Giriş

Yöneticilerin sadece yüzde 39'luk bir bölümü, işletmelerinin yeni ürünleri ve hizmetleri ticarileştirmede başarılı olduklarını belirtmiştir. 2007 yılına ait çalışmada da ticarileştirme önemli bir konu başlığı olarak gündemdedi. Özellikle baş edilmesi gereken en önemli alanlardan birinin hangi yenilikçi fikirleri dikkate alarak yola devam etmek olduğu vurgulanmıştı (yüzde 43 oranına ulaşan bir dilim). Buradaki en önemli kritik konulardan biri formal karar verme sistemleri sürecinin eksikliğidir. Yöneticilerin yüzde

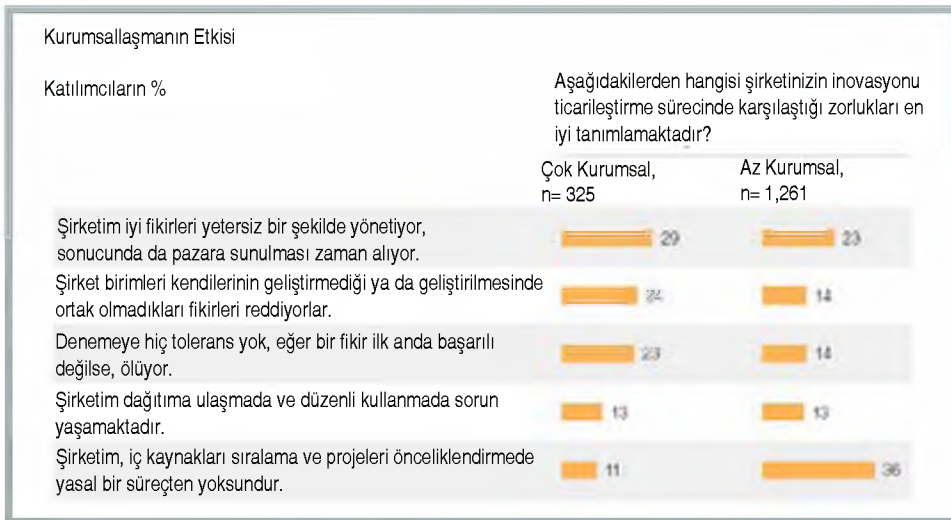
23'lük bir bölümü fikirden ticarileşmeye giden yolda var olan karar mekanizmalarının formal bir biçimde yönetim toplantılarının gündemine alındığını belirtiyor. Yüzde 33'lük bir bölüm ise bu tip kararların departmanlar veya iş fonksiyonları/birimleri özelinde alındığını belirtmektedirler. Sürpriz olmayan bir sonuç ise; yöneticilerin bu kararların alınmasında ellerinde yeteri kadar gerçek veri-bilgi eksikliğinden ve belirsizlik düzeyinden endişe ettiklerini belirtmeleridir. Aynı kanı 2007 yılında gerçekleşen anket için söz konusu olmuştur.



#### d) Kurumsallaşmanın Etkisi

Formal bir örgütün yapılanmamış olması inovasyon bağlamında karşı karşıya kalınan ortak sorunlardan biridir. Örgütle ilgili olarak yöneticilerin iki konunun altını çizdikleri görülmektedir: Ar-Ge ve pazarlama arasındaki ilişki ve bir fikrin bir prototipe dönüşümünde ihtiyaç duyulan sürecin kendisi. Fikrin başarılı bir biçimde ticarileştirilmesinde insan kaynaklarının ve mali kaynakların birbiriyle uyum içinde organize edilmesini en önemli liderlik ve örgütsel güçlük alanları olarak tanımlamaktadır.

Kurumlarda değişim ve değişimin yönetimi kolay değildir ve sürdürülebilir bir biçimde gerçekleştirildiğinde bir başarı olarak algılanmalıdır. Bu gerçekle birlikte, çok sayıda kurumun performanslarını iyileştirmek için diğer alanlara odaklandıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 44'lük bir bölümü tedarikçileri ve teknoloji şirketleriyle ortaklıkları denedikleri ve daha başarılı olduklarını, yüzde 39'luk bir bölümü ise inovasyon süreçlerinin içine müşteri görüşlerini kattıklarını ortaya koymaktadır.







#### Ticarileştirmedeki Zorluklar

Katılımcıların %, n= 2,240

Firmanızın inovasyonu ticarileştirirken ve yeni işletmeler kurarken karşılaştığı en belirgin liderlik ve organizasyonel zorluklar nelerdir?



#### e) Geleceğe Bakış

İnovasyon için formal-örgüt içinde resmen kabul edilmiş öncelikler yaratabilen kurumların yöneticilerinin daha başarılı oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu kurumların başarı için bazı taktikler geliştirdikleri ve bunlara bağlı kaldıkları bilinmektedir. Alınan bu sonuçlara göre; bu tip bir yöntemi henüz benimsemediği olan kurumların formal stratejik içerikli inovasyona ilişkin önceliklerini belirlemeleri amacıyla basit adımları atmaları salık verilmektedir.

Doğrudan inovasyona ilişkin belirlenmiş olan süreçler ve destek sistemleri ile bağlantılar, örgütsel etmenler arasında çözüm gerektiren önemli alanlardır. Her geçen zaman diliminde çevre koşullarının daha da karmaşık bir ortamı birlikte getirmesine rağmen kurumların bu konuda emek sarf etmelerinin inovasyonda başarı olasılığını da arttırdığı değerlendirilmektedir.

Organizasyon bünyesinde fikirden sonra ticarileşmeyi başarabilmek için iyi bir ilişkiler ağının oluştu-

rulması gereklidir. İnovasyonla ilgili tüm fonksiyonların bu ilişkiler ağına katılması söz konusudur. Hem inovasyonu doğrudan ilgilendiren Ar-Ge departmanı hem de dolaylı katkısı olan destek fonksiyonları gibi (bilgi teknolojileri gibi). Ancak çok sayıda kurumun bu kademeye ulaşmadığı gözlenmektedir.

*Kaynak: Capozzi, M., Gregg, B., Howe, A. (2010); McKinsey&Company Global Survey Results: Innovation and Commercialization, 2010.*

#### İNTERNET GİRİŞİMCİLİĞİ

İnternet, bugünün sosyal ve ekonomik dünyasına yeni iş modelleri kattı. Arama motorları, elektronik ticaret platformları internet ile birlikte çıkan yeni iş alanlarına sadece birkaç örnek sektör olarak verilebilir. Google gibi büyük maddi değerlerle anılan firmalar doğdu. Facebook gibi sosyal paylaşım ortamları, bireylerin sosyal yaşantıları üzerinde farklı etkiler yaratırken, iş dünyasının da geleneksel iş yapma biçimleri üzerinde değişik normlar sunma başarısına sahip oldu. Genellikle üniversitelerden yeni mezun



genç dahiler bu tip işletmelerin yöneticileri konumuna ulaşabildiler. Çoğu da büyük servet sahibi oldular.

Mutlaka genel olarak girişimcilik alanında başarılı olmak için gerekli olan ilkeler bütünü, internet girişimciliği alanında da geçerli olacaktır. İyi bir iş planına sahip olabilmek, cesur olmak, risk alabilmek ve diğerleri gibi. Bu genel geçer kabulü onaylamakla birlikte, internet dünyasında başarılı bir girişimci olabilmenin de bazı özel gereksinimleri olduğunu kabul etmekteyiz. Girişimci ruha sahip olmakla birlikte, teknolojiye yatkın olmak, çoğu zaman ilgili teknoloji alanının içinden gelmek, teknolojinin yarattığı fırsatları standart dışı, hatta ezber bozacak bir bakış açısıyla değerlendirebilmek gibi.

Yazımıza internet girişimciliği alanında büyük bir başarı hikâyesi yaratmış olan Google'ın yaklaşımlarına genel bir bakış getirerek devam edeceğiz. Bu kapsamda "Ayakları Yere Basan Fikirler" sloganıyla hizmet veren faberNovel adlı danışmanlık şirketi ta-

rafından hazırlanan bir rapora değineceğiz. Raporda Google'ın başarılı olmasının arkasındaki girdiler irdelenmektedir. Rapora göre Google'ın başarılı olmasının arkasında bulunan itici güçler özetle şöyledir:

**1. Google iş modeli:** Google tüm başarı unsurlarını sürdürdüğü iş modeline dayandırmıştır. İş modelinde odaklandığı alan ağyapı-network'lerden<sup>2</sup> doğan sinerjiyi yaratabilmek için kullanıcılara odaklanmakta; reklam verenleri çekebilmek amacıyla performans temelli bir model yürütmekte; dünya çapındaki pazarlar için ölçeklenebilir bir mimari yapı yaratabilmektedir. Google'ın mantralarından birinin **kullanıcılara odaklanmak** olduğunun altı çizilmektedir. Google, bir platform yapı olarak bir tarafta internet kullanıcılarına, diğer tarafta ise reklam verenlere hitap etmektedir. Reklam veren kesim sürecin maddi boyutunu temsil etmekte, internet kullanıcıları da bir bakıma sübvansede edilmektedir. İş modeli içinde önemli bir avantaj ise Google'ın yüksek hacimli veri setlerine göre **ölçeklenebilir** bir yapıya sahip olmasıdır. Bir başka ifadeyle Google kendisini daha büyük olmaya her zaman hazır durumda pozisyonlayabilmektedir.

**2. Yeni reklam destekleri için Google'ın arayışları:** Arama motorunda sahip olduğu başarıya rağmen Google'ın kaynak oluşturma mekanizması arama motorlarında benzersiz olan giriş noktası ile sınırlanmış durumdadır. Geniş bir yelpazeye yayılmış olan reklam verenler kitlesi, Google'a yeni reklam desteklerine ulaşabilmesi için çeşitli fırsatları da beraberinde sunabilmektedir. Trafik yaratan her web sitesi Google için olası reklam verenler kitlesine hitap edecek olan potansiyel bir girdi olarak görülmektedir. Bir platform olarak Google'ın bu bağlamdaki rolü, reklam verenlerle web sitelerini birbirleriyle bağlamaktır. Her bir taraf iyi bir şekilde fonksiyonlarını devam ettirebilmeleri ve para kazanabilmeleri için birbirine ihtiyaç duymaktadır. Google burada **kazan-kazan felsefesine** uygun bir çekim merkezi tasarlayabilmiştir.

2- Herhangi bir hizmetin daha fazla kullanıcı tarafından yararlanılması durumunda daha fazla değere sahip olması ifade edilmektedir



**3. Google'ın video stratejisi:** Google, online-çevrimiçi video piyasasının önemli bir payına sahiptir. Reklam verenleri çekmekle ilgili olarak bazı güçlükleri göğüslemeye çalışmakta, yeni piyasa koşullarında etkin çalışan bir gelir modeli yaratmak amacıyla çaba sarf etmektedir. Firma, arama motorları arasında lider pozisyonunu teyit etmekle beraber, arama motoru fonksiyonunu sahip olduğu bilgi silosunu zenginleştirmekte; kısa dönemde video araştırma olanağı, orta vadede ise video içindeki bilgiyi sunma olanağı yaratmak üzerine çalışmaktadır. Burada *konuşmadan/sözden metne* teknolojisinin (speech to text technology) katkıları bulunmaktadır.

**4. Google'ın mobil stratejisi:** Google'ın reklama dayalı iş modeli dikkate alındığında mobil telefon dünyasının firma için ümit verici gelişmeler barındırdığı ifade edilmektedir. 2012 yılına kadar mobil internet kullanıcılarının sayısının geleneksel internet kullanıcılarının sayısını aşması beklenmektedir. Kişiselleşmiş ve yerelleştirilmiş mobil telefon kullanımının orta vadede reklam gelirleri üzerinde de etkisi olacaktır. Google'ın mobil stratejisi güçlü oyuncuların var olduğu değer zinciri üzerine inşa edilmiş bir yapı ile karşı karşıyadır. Google bu alanda enerjisini kendi web modelini yeniden tasarlayabileceği açık bir eko sistem üzerine odaklanmaktadır. Firma önemli bir mobil iletişim reklam pazarı üzerine inşa edilmiş hipotez üzerine yatırımlarını yapmaktadır.

Sonuç olarak Google'ın başarılı büyüme yapısı mükemmel özellikler barındıran teknolojik ürünlere, uzun dönemli bir stratejik vizyona ve internet pazarının patlama niteliği taşıyan büyümesine bağlanabilir. Firma her zaman oyunun kurallarını değiştirmeye çalışmakta, oyunun kurallarını değiştirmek için de

hem iç kaynaklardan doğan inovasyon kapasitesini kullanmakta hem de dışarıdan gelen yeni fikirlere ve değerlere odaklanmaktadır. Google'ın yeni ürünler, hizmetler ve kaynak yaratma modelleri geliştirebilmesi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- Firma özgün bir **kendi kendine yaratma kültürü** geliştirmiştir.
- Dış dünyada yapılan **yenilikleri içselleştirme yeteneği** mevcuttur. Üç boyutlu yazılımdan iletişim güvenliğine kadar çok sayıda firmayı satın almıştır.
- **İç kaynaklı inovasyona** önem vermektedir. Etkin çalışan bir insan kaynağı modeli yaratabilmişler, mühendislerine boş zamanlarında kendi projelerini geliştirebilecekleri olanaklar sunmuşlardır. Bu yaklaşım sayesinde Gmail, Orkut ve Google News gibi ürünler ortaya çıkarılabilmektedir.
- Risk yönetiminde yetkin bir kurumdur. Risk yönetimi için her türlü veriyi iyi takip etmektedirler. Projelerinin bulunduğu durumu yakından takip etmekte, gelirlerini ve tıklanma performanslarını hassas bir biçimde izlemektedirler. Ayrıca riskten kaçan davranışlara çok fazla prim vermemekte, bazı belirsizlikleri taşısa da girişimcilere destek vermektedirler. Google Checkout, Google Catalogs, Google Coupons gibi başarısız girişimleri tamamen bir kayıp olarak nitelermeyip ya bunlardan yeni ve başka bir ürün ortaya konması için çalışmaktalar veya bu başarısız girişimleri de inovasyon sürecinin bir riskli boyutu olarak tanımlamaktadırlar.

*"Müşterinin ürün ve hizmete ilişkin yeniliği belirleme ve tasarlama sürecinde mutlaka etkisi vardır. Bu etkinin oluşumunda müşteri odaklı bir yaklaşımın geliştirilmesi için metodolojik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu kesindir. Bu metodoloji bir işletmenin içinde bulunduğu sektöre ve çevre koşullarına göre farklılık gösterebilir. Ancak yine de kurumların kendilerine göre uyarlayabileceği genel bir çerçevenin belirlenmesi yararlı olur."*

Google'ın sahip olduğu başarının başka alanlara da bir model olarak uygulanması olasıdır. Özellikle inovasyon yönetimi konusundaki yaklaşımını başka endüstri dallarına ihraç etmek mümkün olabilir. Belirli bir sektörün/sanayi dalının yaratıcılık yeteneği kurum kültürüne ve örgütlenme yapısına bağlıdır. Olgunlaşma aşamasına gelmiş olan kurumsal alanlarının da kendi eko sistemlerinde köklü dönüşümlere fırsat tanımaları gereklidir. İnovasyon süreci hiyerarşik yapılanmalarda reformları, karar verme sistemlerinde değişiklikleri ve proje yönetim tekniklerindeki değişiklikleri etkilemektedir.

Türkiye'de de internet girişimciliği alanında çeşitli çalışmalar izlenmektedir. Bu girişimlere bir örnek olarak **e-tohum** verilebilir. E-tohum ile seçilmiş olan internet girişimcilerine veya yeni ekonomi girişimcilerine, etkin bir girişimci olabilmeleri için bir eğitim kampı imkânı tanınmaktadır. Girişim başarılı yapılar ortaya koyabilmek için koçluk ve yönlendirme hizmetleri vermektedir. Sadece internetten yayın yapmak üzerine yapılanmış bir iş modeline dayanan girişimlerden bir diğeri [www.sordu.com](http://www.sordu.com)'dur. Girişim, internet üzerinden eğitim, seminer ve benzeri bilgi paylaşım fonksiyonlarına hizmet vermek üzere gelişim stratejisini belirlemiştir. Microsoft tarafından da en çok gelecek vaat eden 18 girişimciden biri olarak seçilmiştir.

Google ve benzeri örnekler gibi, Türkiye'den de içinde bulunduğu coğrafi bölgeye ve belki daha sonra da dünyaya örnek olabilecek internet girişimcilerinin doğabilmesi dileğiyle sözlerimize son veriyoruz.

## FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI

Yaklaşık son 20 yıllık dönemde fikri mülkiyet hakları alanında derinlemesine bir değişimin yaşandığı gözlenmiştir. Bu değişimi karakterize eden temel gelişmelerin neler olduğuna bakıldığında; fikri mülkiyet haklarının daha da güçlü bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Özellikle yeni üretilen bilginin daha büyük bir bölümünün fikri mülkiyet tarafından kapsandığı, fikri mülkiyeti elinde bulunduran kişi ve kurumların

da daha önceki dönemlerle karşılaştırıldığında daha geniş haklara sahip oldukları izlenmektedir. Bazı gözlemlere göre geçen dönemde bazı ülkelerde ve bazı teknoloji alanlarında patentler için gereksinim duyulan standartlarda bir gevşeme söz konusu olmuştur. Bu gelişmeyle birlikte patentle koruma altına alma kavramının kapsama alanı genişlemiş; yazılımların, temel bilimlerin özellikle matematik ve biyoloji gibi alanların ve işletme yönetimi ve/veya iş yapma biçimlerinin de dahil olduğu düzenlemelerle karşı karşıya kalınmıştır. Kamu araştırma kurumlarının daha fazla sayıda buluşu patent ile koruma altına aldığı ABD'de, mahkemelerde patentler daha da yoğun bir biçimde dava süreçleri için kullanılmaktadır.

Fikri mülkiyet hakkı temasının neden daha fazla işlenir olduğuna ilişkin birkaç tespit de şöyle sıralanabilir:

- Küreselleşme, buluşlara ulaşabilmeyi hızla olanaklı hale getirmiş dolayısıyla buluşların korunması ihtiyacı daha da değerli hale gelmiştir.
- 1990'lar boyunca iş dünyası araştırma çalışmalarının fonlanmasında daha yoğun faaliyet içinde olmuştur. Bu eğilim özellikle bilişim teknolojileri ve biyoteknoloji gibi alanlarda inovasyonun hızının artmasına neden olmuş, doğal olarak da şirketler kesimi buluşlarını daha fazla koruma altına alma ihtiyacı hissetmiştir.
- İnovasyon süreci, inovasyon süreci içinde bulunan paydaşların gerek resmi bir biçimde gerekse de gayri resmi biçimde daha yüksek oranda iş birliğine yönelmelerini desteklemiştir. Teknolojinin yapısındaki karmaşıklaşmanın artış eğilimi içinde olması, işletmelerin kendi başlarına inovasyon süreçlerini başarmalarını sınırlandırmış, işletmeler kendi bünyelerinde bilimsel ve teknolojik kapasitelerini geliştirebilmeleri için zorlukları barındırır hale gelmiştir.
- Piyasalara dönük regülasyonlarda-düzenlemelerde katılık azalmaktadır; örneğin enerji ve telekom gibi sektörler daha liberal bir anlayışla

düzenlenmekte-regüle edilmektedir. Böylesine bir eğilim altında temel olarak yabancı sermayenin rekabetini de yoğunlaştırmakta, rekabetçi piyasalardaki oyuncuların korunma ihtiyaçlarını daha belirgin bir biçimde ortaya çıkarmaktadır.

- Bilişim teknolojileri ve özellikle internet, bilginin yayılım maliyetini düşürmekte, taklit-kopya ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta, özellikle ürünlerde ve hizmetlerde lider konuma sahip olan firmaların taklit-kopya tehdidine karşı koruma altına alınmaları gereksinimini arttırmaktadır.
- Teknolojik ürünlerin ticaretinin yapıldığı piyasalar büyümektedir. Bu akım ise fikri mülkiyet haklarına duyulan ihtiyacı daha üst seviyelere çıkarmaktadır.
- Kamu araştırmalarının fonlanmasında özel sektör kaynaklarına duyulan ihtiyaç artmaktadır.
- Tüm bu gelişmeler karşısında bilim ve teknoloji dünyası için büyüyen ve dünya çapında bir piyasa ortaya çıkmaktadır. Bu piyasada ticareti yapılan emtia ise fikri mülkiyet haklarıdır. Piyasa mekanizmasının doğal işleyişi ise bu piyasanın payının büyümesinde pozitif bir etkidir. Bu bağlamda bazı ülkelerin kamu yönetimlerinin fikri mülkiyet hakları düzenlemelerinin güçlendirilmesi için önlemler almaktadır. Fikri mülkiyet haklarına ilişkin nasıl bir politika çerçevesinin belirlenmesi gerektiğine dair tartışmaların iki kutuplu olduğu gözlenmektedir. Güçlü fikri mülkiyet düzenlemelerine ihtiyaç duyan taraftarlar, güçlü bir çerçevenin yaratıcı ve yenilikçi araştırmaların teşvik edilmesini sağlayacağını vurgulamakta; sonucunda ise taklit-kopya ürünlerin artacağını, mucitlerin elde edeceği kazancın düşeceğini savunmaktadır. Diğer kutupta yer alan taraftarlar ise güçlü fikri mülkiyet düzenlemelerinin bilginin yayılımında sorunlar yaratacağını, bunun ise sürdürülebilir inovasyona ket vuracağını savunmaktadırlar. Bu arada



biyoteknoloji, nanoteknoloji veya yazılım ve iş modelleri-metotları gibi daha net bir yol haritasının ortaya konması için yeni bir yapının tartışmasının da sürdüğü belirtilebilir.

Ulusal İnovasyon Girişimi Ortam ve Altyapı Çalışma Grubu raporunu hazırlayan Şirin Elçi'nin ve Kaan Dericioğlu'nun fikri mülkiyet ile ilgili görüşlerini aktararak bir sonraki başlık konusuna geçeceğiz:

*"İnovasyon temelli bir ekonominin yapıtaşını fikir sermayesi oluşturduğundan, ülkede fikri hakların korunmasına yönelik yasal ve idari düzenlemeler ve bunların uygulanmasındaki başarı inovasyon için gereken ortamın oluşturulması açısından büyük önem taşır. Türkiye'de fikri haklara tecavüz olaylarının yaygınlığı ve fikri hakların korunmasına yönelik ilginin yetersizliği (örneğin patent sayısının azlığı) bu konuda atılması gereken adımların önemini ortaya koymaktadır.*



Türkiye'deki ulusal patent sayısının az olmasının nedenleri şöyle sıralanmaktadır:

- Ar-Ge kültürünün oluşturulamaması
- Ar-Ge için yeterli kaynağın ayrılamaması
- Toplumda buluş kavramına yönelik düşüncenin oluşmaması
- Patent alma eyleminin önemsenmemesi
- Patent Yasası'nın (İhtira Beratı Kanunu 1879) yenilenmesinin yüz on altı yıl sonra (1995) gerçekleşmesi
- Uluslararası Patent Başvurusu (PCT) (1996) ve Avrupa Patent (EPC) (2000) Sistemlerine geç katılım
- Türkiye'deki gelir düzeylerine göre patent alınması maliyetinin yüksekliği
- Risk sermayesi işlerliğinin sağlanamaması

- Üniversite-sanayi iş birliğinin gerçekleştirilememesi (döner sermaye yapısından kaynaklanan sorunlar dahil)
- Yenilikleri tetikleyecek ve destekleyecek kamudaki talep azlığı
- Yabancı kaynaklı malların tercihi.

"Türkiye'de Ar-Ge için ayrılan pay yetersizdir ve bu altyapıda Ar-Ge yapılamaz", "Türkiye'de uluslararası nitelikli yeni buluşlar oluşmaz" vb. kanılar, bir kader gibi kabul edilmekte ve organize olarak bu sorunun aşılabileceğine ilişkin yeterli çalışmalar yapılmamaktadır. Ayrıca, parasal kaynaklar sağlandığında Ar-Ge yapılamaması sorunlarının çözüleceği sanılmaktadır. (Kaynak: Dr. Uğur MÜLDÜR). Parasal kaynaklar Ar-Ge yapılamaması sorunlarının nedenlerinden yalnız biridir.

İyi organize edilmiş planlı çalışmalar ve Ar-Ge ile Türkiye'de de sanayiye uygulanabilir yeni buluşların yapılabileceğinin örnekleri bulunmaktadır. Yenilikçilik eyleminin göstergelerinden biri olan patent konusundaki önemli etkenler şu başlıklarla verilebilir:

- Çağdaş ve günün koşullarına göre güncellenmiş bir patent yasası ve uygulanması
- Patent konusundaki uluslararası platformdaki faaliyetlerin izlenmesi ve katılımın sağlanması
- Patent konusundaki uluslararası sözleşme ve antlaşmaların kabulü ve uygulanması
- Patent verilmesi işlemlerini yürütecek etkin bir patent kurumu
- Patent konularında danışmanlık ve vekillik yapacak patent vekilleri
- Patent konularındaki anlaşmazlıklara bakacak ihtisas mahkemeleri
- Fikri haklar alanında verilecek genel eğitim ve uzmanlık eğitimi



- Konunun öneminin toplumun tüm kesimlerine anlatılmasını sağlayacak bilgi vermek ve bilinç sağlamak amaçlı çalışmalar
- Devlet yardımlarını içeren destekler.

Kaynak: Dericioğlu K, "Türkiye'deki Ulusal Patent Sayıları", 2005"

Kaynak: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı-OECD, IPR - Innovation and Economic Performance

## MÜŞTERİ GÖRÜŞLERİ VE İNOVASYON

Birçok çalışmada inovasyonun ihtiyaçlardan kaynaklandığı söylenir. Bu görüşe katılmayan yazarların da var olduğunu belirtmemiz gerekir. İhtiyacı ortaya koyan ise müşteridir. Yani ürün ve hizmetlerin ulaştığı kesimin yani müşterinin ürün ve hizmete ilişkin yeniliği belirleme ve tasarlama sürecinde mutlaka etkisi vardır. Bu etkinin oluşumunda müşteri odaklı bir yaklaşımın geliştirilmesi için metodolojik bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu kesindir. Bu metodoloji bir işletmenin içinde bulunduğu sektöre ve çevre koşullarına göre farklılık gösterebilir. Ancak yine de kurumların kendilerine göre uyarlayabileceği genel bir çerçevenin belirlenmesi yararlı olur. Bu çerçevenin yapısı hakkında Harvard Business Review'dan seçtiğimiz bir makalenin çıktılarını paylaşmamızın, okuyucularımıza bu çerçevenin ana unsurlarını aktarmak açısından önemli olduğunu düşünüyoruz.

Müşterinin beklentileri ve yorumları önem taşımaktadır. Müşteriyi nasıl dinlediğimizle birlikte müşterinin nasıl bir sonuçla karşı karşıya kalmak istediğini anlayacağımız sistemi doğru bir şekilde yapılandırmamız, yeni bir ürün veya hizmetin başarılı olup olmamasında etken unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu gerçekliğe ilişkin çok sayıda örneği ele almak mümkündür. Ele alacağımız örnek ABD'de

yerleşik olan Cordis adlı tıbbi araç üretimi alanında çalışan bir firmaya aittir.

Cordis, sonuç odaklı bir metodoloji kullanarak ürün geliştirme üzerinde çalışmalar yapmıştır. 1993 yılında Cordis'in yıllık satışları 223 milyon USD civarında ve hisse senedi 20 USD değerindeydi. Firmanın pazar payı ise yüzde 1 civarındaydı. Firma, pazar payını en azından yüzde 5 düzeyine çıkarmak amacıyla yeni ürün stratejisi geliştirmeye karar verdi. Bu amaçla bir metodoloji benimseyerek doktorlarla, hemşirelerle ve diğer laboratuvar personeliyle sonuç odaklı müşteri mülakatları sürdürdü. Görüşmeler sadece üründe arzu edilen özelliklerin neler olması gerektiğini değil, aynı zamanda bir ameliyattan önce, ameliyat esnasında ve ameliyat sonrasında ne tür sonuçlar elde etmek istediklerini dikkate alan bir içerikte tasarlandı. Görüşmelerden elde edilen veriler, yeni ürün stratejisinin geliştirilmesinde önemli ve henüz ihtiyaçları karşılanmamış olan yeni bir pazar segmentine girişin formüle edilmesi amacıyla kullanıldı. Bu çalışmaların ardından firmanın satışları iki yıl içerisinde iki katına çıktı. Ayrıca firma stent isimli ürünü geliştirme başarısını gösterdi. Stentin geliştirilmesinin ilk yılında ciro 1 milyar USD düzeyine çıktı, 1996 yılında da Johnson&Johnson firmayı satın aldı. Bu gelişimin gerçekleşmesinde müşteri ve inovasyon arasındaki ilişkinin tanımı için aşağıda aktarılan biçimde bir metodoloji uygulandı.

### 1. Adım: Sonuç Odaklı Yapıya Sahip Olan Müşteri Görüşmelerinin Planlanması

Başarılı olabilmek için görüşmelerin, ürün ve hizmetle ilgili süreci oluşturan ve birleştirilmiş tüm parçaların adım adım tekrardan ayrıştırılıp incelenebilir hale getirilmesi gerekir. Sürecin tüm bileşenlerinin tanımlanmasının ardından, görüşmelere katılacak

*"Müşterinin beklentileri ve yorumları önem taşımaktadır. Müşteriyi nasıl dinlediğimizle birlikte müşterinin nasıl bir sonuçla karşı karşıya kalmak istediğini anlayacağımız sistemi doğru bir şekilde yapılandırmamız, yeni bir ürün veya hizmetin başarılı olup olmamasında etken unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir."*

olan müşteri kesiminin dikkatli bir biçimde seçilmesi gerekir. Burada önem taşıyan husus; ürünle doğrudan ilgili olan kesimin dar gruplara ayrılabilmesidir. Ayrıca her bir müşteri tipini temsil edebilecek farklı bireyleri seçebilmek de kritik bir başarı unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Grubun içindeki çeşitlilik arttıkça, doğal olarak görüşmelerden elde edilen sonuçların irdelenmesi de güçleşecektir. Cordis'in yaklaşımı incelendiğinde, örneğin doktorların seçimi yapılırken farklı yaş grupları, ülkenin farklı bölgelerinden gelen bireylerin bir araya gelmesine özen gösterilmiştir.

## 2. Adım: Arzu Edilen Sonuçların Elde Edilmesi

Bu sürecin yönetiminde hakemlik gibi bir görevi üstlenebilecek uzmanlığa, yani moderatörlüğe ihtiyaç duyulmaktadır. Moderatör, görüşme yapılan müşteri kesiminin sözlerinin açıklığa kavuşmasında ve geçerli birer söylem haline gelmesi gibi alanlarda yardımcı olmaktadır. Moderatöre düşen önemli görevlerden bir diğeri; ürün veya hizmet ile ilgili sürecin bütünü hakkında görüşlerini alabilmektir. Bir katılımcının (müşterinin) herhangi bir çözüme ulaşmak için görüşlerini ifade etmesi halinde moderatörün bu görüşü bir çözüme ulaştırmaktan çok, sürecin analiz edilmesi yönünde sorularını yeniden sorması ve bu amaçla yönlendirmesine gerek duyulur. Görüşmeler boyunca ürün ve hizmete giden tüm sürecin ve adımların en net biçimde ele alındığından emin olunması gerekir.

## 3. Adım: Elde Edilen Sonuçların Organize Bir Biçimde Sınıflandırılması

Mülakatların sonlandırılmasını takip eden aşamada, araştırmacılar sonuçları kapsamlı bir biçimde liste haline getirirler. Bu süreç boyunca yapılan iş; tekrarları ortadan kaldırmak, elde edilen girdileri, ürünlere ve hizmetlere ilişkin her bir süreçle ilişkili olabilecek biçimde gruplara bölmektir.

## 4. Adım: Önem Sırası ve Tatmin Düzeyine Göre Elde Edilen Sonuçların Puanlandırılması

Sonuçların listelenmiş bir biçimde elde edilmesinin ardından sıra sayısal bir araştırmanın-anket çalışmasının yürütülmesine gelir. Anket çalışması içinde elde

edilen sonuçların görüşmelere katılan müşteriler tarafından puanlandırılmış halleri olacaktır. Anket çalışmasına katılanlardan her bir sonucu önem derecesine ve o anda sahip oldukları tatmin düzeyine göre puanlamaları beklenir. Derecelendirme-puanlama sonunda elde edilen girdiler bir matematik formülle hesaplanır ve sonucunda her bir fırsatın ne düzeyde bir çekim gücüne sahip olduğu anlaşılır.

## 5. Adım: Elde Edilen Sonuçların İnovasyon İçin Kullanılması

Son aşama, ürün geliştirme, pazarı bölümlendirme ve daha iyi rekabet analizi için fırsat alanların ortaya çıkması için kullanılır. Anketten elde edilen veriler aynı zamanda kavramların geliştirilmesi ve bu kavramlara alternatif seçeneklerin oluşturulması amacıyla da kullanılmaktadır. Hedeflerin ortaya çıkmasıyla birlikte Cordis için kavram üretimine dair bir çerçeve elde edilmiştir. Bu aşamanın ardından Cordis Ar-Ge biriminin çalışması başlar, sistematik bir biçimde formüle edilen bir düzineden fazla sayıda ürün konsepti ortaya çıkarılır. Son aşamada firma yöneticileri, her bir ürün konseptinin, mülakatlarla ortaya çıkarılan her bir sonucu hangi düzeyde tatmin ettiğine dair değerlendirmeyi yaparlar.

Cordis örneğinde olduğu gibi, bir işletmenin müşterilerinin öngördükleri çözüm önerilerini işletmeye doğrudan iletmeleri yerine müşterilerin neye önem verdiklerinin anlayacak bir yöntemle beyin fırtınaları yapmak çok daha verimli bir yaklaşımdır. İnovasyon süreci, müşterilerin elde etmek istediği sonuçların tanımlanmasıyla başlar ve müşterinin alabileceği ürün ve hizmet kalemlerinin yaratılmasıyla sonuçlanır. Elde edilmesi hedeflenen sonuçların belirlenmesi müşteri araştırmalarının odağı olduğu takdirde inovasyon da yönetilebilir ve tahmin edilebilir bir disiplin olma özelliği taşır.

*Kaynak: Turn Customer Input into Innovation, Harvard Business Review, Vol. 80, No.1, January 2002, by Anthony W. Ulwick.*



# BÜYÜTÜCÜ

## ORGANİZASYONEL KÜÇÜLME STRATEJİSİ (DOWNSİZİNG) VE ETİĞE UYGUN SONUÇLARIN ELDE EDİLMESİNE YÖNELİK ALTERNATİF STRATEJİ ÖNERİLERİ

**DOÇ. DR. FİGEN DALYAN**

Anadolu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi, yönetim ve organizasyon literatüründe önemli bir yere sahiptir. Geçmişte büyüme, organizasyonun yaşamının doğal bir süreci ve sağlık göstergesi olarak kabul edilirken, küçülme, organizasyonlar için tehlike ya da kriz söz konusu olduğunda ortaya çıkan ve "hasta" olan bir organizasyonun iyileşme çabaları olarak görülmekteydi. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, yönetimdeki modern yaklaşımlar ve global bazda yaşanan krizler küçülme kavramına 1990'lı yıllardan itibaren yeni bir anlam kazandırmıştır. Bu yeni anlamıyla küçülme, iyileşmenin, rekabetçiliği arttırmanın bir yolu olarak ele alınmış, "organizasyonel küçülme" adıyla kavramlaşmıştır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin en çok başvurduğu stratejilerden birinin organizasyonel küçülme stratejisi olmasına rağmen, son on yılda yüksek enflasyonun yaşandığı, işletme iflaslarının çok sık görüldüğü ve üç kez ekonomik küçülmenin yaşandığı Türkiye'de ne yazık ki bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça azdır.

Bu çalışmanın amacı, organizasyonel küçülmeye giden işletmelerde bu stratejiyi uygulama nedenleri, organizasyonel küçülmenin hedefleri ve bu hedeflere ulaşma çabalarının etiğe uygun sonuçlara neden olup olmadığını sorgulamaktır. Çalışmanın ilk kısmında işletmelerin küçülmeye gitme nedenleri ve olası sonuçları etik, iş gücü verimliliği ve işletme performansı açılarından sorgulanmakta ve organizasyonel küçülme stratejisi yerine uygulanabilecek alternatif strateji önerileri getirilmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında ise savunulan görüşleri destekleyen, etik açıdan uygun olmayan ve çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkiye sahip olan organizasyonel küçülme yerine, farklı stratejilerle ayakta kalmayı ve büyümeyi başaran bir ayakkabı

firmasının 2001'de yaşanan ekonomik krizde uyguladığı alternatif stratejileri değerlendirilmektedir.

## GİRİŞ

1980 yılından beri ABD işletmeleri organizasyonel küçülme yoluyla 43 milyondan fazla çalışanını işine son vermiştir. Bu işten çıkarmalar, ABD'deki evlerin hemen hemen dörtte üçünü etkilemiştir. 20 yıl önceki işten çıkarmaların aksine, günümüzdekiler sürekli ve sürekli. Geçmişte işten çıkarmalar, hat üretim işçilerini etkilemekteydi ancak 1980'lerin ortalarından beri beyaz yakalı ve yönetim kadrolarındaki çalışanlar da etkilenmektedir. Büyük ABD işletmelerinde 1989'dan beri yapılan işten çıkarmaların yüzde 77'sini beyaz yakalılar oluşturmaktadır (Anfuso, 1996:66; Labbs, 1996:36). 2000'li yıllara gelindiğinde tablo daha da kötüleşmiştir.

11 Eylül'deki terorist saldırıların ardından büyük mali sıkıntı içine giren ABD'li havayolu şirketleri 26 binden fazla çalışanını işten çıkarma kararı almıştır. ABD'nin önde gelen havayolu firmalarından US Airways 11 bin kişi, America West Holdings Corp. 2 bin kişi, American Trans Air 1500 kişi, Continental Airlines personelinin beşte biri olan 12 bin çalışanını, Air Transport Association grubu ise 100 kişiyi işten çıkarma kararı almıştır. Yine 2001 yılında dünyanın en büyük uçak üreticisi olan Boeing, ticari uçak üretim bölümünden 20-30 bin arası çalışanını işten çıkarmıştır. İtalyan Fiat Grubuna bağlı Fiat Oto, kamuoyuna açıkladığı yeniden yapılanma planı çerçevesinde 3 bine yakın çalışanını işten çıkarma kararı almıştır.

Türkiye'ye gelince, 2001'de yaşanan ağır ekonomik kriz nedeniyle iş yeri kapanışları ve reel sektördeki işten çıkarmalar 1,5 milyon kişinin işsiz kalmasına

*"Organizasyonel küçülme her ne kadar 1990'lardan itibaren "stratejik bir tercih" olarak görülmeye başlansa da günümüzde hâlâ kriz dönemlerinde başvurulan iyileşme çabaları olarak yerini korumaktadır."*

neden olmuştur. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2001 yılının son çeyreğine ilişkin hane halkı iş gücü anketi sonuçlarına göre 1 milyon 366 bin olan işsiz sayısına 969 bin kişi daha eklenerek 2 milyon 355 bine ulaşmıştır. Toplam işsizlerin yüzde 21,7'sinin oluşturan 507 binini yeni işten çıkarılanlar oluşturmaktadır. 2002 yılının ikinci çeyreğinde DİC'ye göre en fazla işçi çıkarma yüzde 9,1 ile otomotiv sektöründe yaşanırken, çalışan sayısındaki en hızlı artış ise yüzde 20,7 ile bilgi işlem makineleri imalatında yaşanmıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2001" araştırmasının sonuçlarına göre ise, 500 büyük sanayi kuruluşundaki çalışan sayısı geçen yıla göre yüzde 5,7 azalış göstermiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı verilerine göre, 2001 yılında en çok işten çıkarma inşaat sektöründe (288 bin 438), ticaret ve büro işlerinde (269 bin 530), tekstil sektöründe (178 bin 489) ve metal sektöründe (135bin 767 kişi) gerçekleşmiştir.

Örneklerden de görüldüğü gibi organizasyonel küçülme her ne kadar 1990'lardan itibaren "stratejik bir tercih" olarak görülmeye başlansa da günümüzde hâlâ kriz dönemlerinde başvurulanan iyileşme çabaları olarak yerini korumaktadır.

Bugün pek çok bilim adamı, yeniden süreçleme, organizasyonel küçülme, doğru boyutlar gibi pek çok stratejik planlama ve uygulama sorunlarını çözmeye kullanılan değer-katkılı bilmeceyi andıran uygulamaların üzerindeki sihrin kalktığını belirtmektedir (Lear, 1994:14). Pek çok işletmede kullanılan stratejik planlama, strateji belirleme ve uygulama süreçleriyle ilgili bir memnuniyetsizlik mevcuttur.

### **1. İşletmelerin Organizasyonel Küçülmeye Götme Nedenleri ve Etik**

Ayşen Wolff (2002:703) Adapazarı'nda faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışmaya konu olan işletmelerin krize karşı verdikleri tepki içinde en çok tercih edilen uygulamanın üretim ve istihda-



mı azaltmak olduğunu belirlemiştir. Yine ABD'de yapılan pek çok araştırmada yöneticiler, personel çıkararak gerçekleştirilen organizasyonel küçülmenin ana nedenini, mevcut teknolojik güçlerini sürdürmek için her geçen gün daha fazla otomasyona gitme gerekliliği olarak göstermişlerdir. Bunu kriz ortamında ayakta kalmak, izlemektedir. Küskü'nün (2000:708), İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 54 tekstil işletmesinde yaptığı bir araştırmada, çalışmaya konu olan işletmelerin organizasyonel küçülmeye insan kaynakları departmanından başladığını, maaş ve maddi katkılarda kısıtlama, çalışan sayısını azaltma ve insan kaynakları fonksiyonlarını azaltma olarak üç politika benimsediklerini tespit etmiştir.

Olaya etik açıdan bakıldığında akla iki soru gelmektedir. Bunlardan ilki, nedeni ne olursa olsun, 20



yıldır verimli bir şekilde çalışan bir kişinin işten çıkartılması etiğe uygun bir davranış mıdır ve ikincisi verimli çalışanların işletmenin bir parçası olarak görülmesi ve yaşam boyu aynı yerde çalışma imkânı verilmesi etiğe uygun bir davranış mıdır?

Bugün gelişmiş tüm ülkelerde bu iki soru tartışma konusudur. Aynı zamanda organizasyonel küçülme kararında "etik"in üzerinde durulması gereken bir unsur olup olmadığı da bir başka sorudur. Organizasyonel küçülmenin bir işletmenin hayatta kalma-

sına destek olduğu ve kısa dönemde kârlı olduğu açıktır. Ancak çalışanların işlerini korumak yöneticilerin önceliklerinden biridir ve bunu başarmak için organizasyonel küçülme şart değildir. Bu görüşü destekleyen onlarca araştırma mevcuttur. Örneğin, Türkiye'nin 500 büyük şirketinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konusuna yönelik tutumlarını ölçmeyi amaçlayan bir araştırmada, yöneticiler işletmelerinin ekonomik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve varlıklarının sürdürülmesinde öncelikli olarak çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir (Bayrak, 2003:120).

1990'lı yıllardan itibaren artarak devam eden organizasyonel küçülmeye rağmen, küçülmenin kârlılığı ve verimliliği artırma açısından etkin olduğu yönünde çok az delil mevcuttur. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre küçülmeye giden işletmelerin sadece yüzde 45'inin personel azaltmasından sonra bir yıl içinde faaliyet kârlarında bir artış bildirdiği tespit edilmiştir. İşletmelerin üçte biri işten çıkarmanın ardından bir yıl içinde işçi verimliliğinde artış elde ettiğini bildirmiş ancak çalışan morali bu işletmelerde oldukça düşmüştür (Meyer, 1997:24).

## 2. Organizasyonel Küçülme Stratejisinin Uzun Dönemli Olumsuz Etkileri

Organizasyonlar, küçülme ya da düşük maaş ödeme yoluyla iş gücü maliyetlerini kontrol altında tutarak çabuk maliyet tasarrufları elde etmeye çalışabilirler. Oysa her iki yaklaşım da bu amaca uygun değildir. Organizasyonel küçülme, ne uzun dönemli kârların artışına ne işletme verimliliğine ne de hissedarların refahına faydası olur. Küçülme ile elde edilen kısa dönemli kârlardaki artış, uzun dönemli kayıplar nedeniyle yok olmaktadır. Küçülme ve krizden korunmak için başvurulan diğer stratejik seçenekler

*"Organizasyonel küçülmenin bir işletmenin hayatta kalmasına destek olduğu ve kısa dönemde kârlı olduğu açıktır. Ancak çalışanların işlerini korumak yöneticilerin önceliklerinden biridir ve bunu başarmak için organizasyonel küçülme şart değildir. Bu görüşü destekleyen onlarca araştırma mevcuttur."*



genellikle iş gücünün moralinin bozulması, yetenekli ve deneyimli çalışanların kaybı, üretim programlarının bozulması ve grev olasılıklarında artış ile sonuçlanmaktadır. Yetenekli çalışanların kaybedilmesi, yerlerine yeni ve deneyimsiz iş görenlerin alınmasını dolayısıyla daha yüksek eğitim maliyetlerini beraberinde getirmektedir.

Sürekli düşük maaş ve işten çıkarmalar, moral ve verimlilik problemlerine neden olmaktadır. Eğer iş gücü tatmin olmuyorsa ve/veya morali düşükse, organizasyonun amaçlarına ulaşmada zorluklar yaşayacağı açıktır. Düşük ücretli çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapmada motive olmayacaklar ve organizasyon sürekli işçi devri, işe gelmeme ve düşük verimlilik problemleri ile yüz yüze gelecektir. Zorlukların ilk ortaya çıkışıyla yönetim çalışanlara "harcanabilir" olduklarını gösterirse, o işletme yüksek verimliliği sürdürmez ve istikrarlı iş görenlere sahip olamaz. Aksine işten çıkarmalardan kurtulanlar arasında moralin bozulmasına, ilave ücretlerden kaynaklanan ek maliyetlere, tatil ve haftalık ücretli izinlere, yer değiştirme, emekli aylığı, ek yan ödemeler gibi maliyetlere neden olacaktır. 1995'de Brenner tarafından yapılan bir araştırmaya göre işletmeler küçülme sonunda işletmede kalan çalışanları kazanmaya çalışmak ve küçülme sonrasında ekip ruhunu yeniden oluşturmak için bir yol olarak teşvik ödemesi planları kullanmaktadır.

Toplu işten çıkarmaların, iş gören sadakati ve morali üzerine ve bunun karşılığında da uzun dönemli kârlara yönelik etkisi ciddi boyutlardadır. Yoğun rekabet ve hızlı değişim, bir organizasyonu

bütün olarak tutan tahmin edilebilirliği tahrip etmektedir. Yeniden yapılandırma, sürekli gelişme, matriks organizasyon yapısı, doğru boyutlar, sanal organizasyonlar ve diğer birçok yönetim uygulaması, bu insan ihtiyacını göz ardı etmektedir (Stevenson&Moldoveanu, 1995:140). Daha önce bir şekilde küçülme korkusu yaşamış ya da tecrübe etmiş olan çalışanlar, her an işini kaybetme korkusu yaşamakta ve işletmeye olan sadakatini minimum düzeyde tutmaktadır.

Toplu işten çıkarmalar kesinlikle, iş görenlerin işletmelerine olan sadakatini sorgulamalarına neden olmaktadır. Sadakat öylesine önemlidir ki, geçmişte ABD yatırımlarına dünya pazarlarında rekabet gücü vermiştir. Yöneticiler, çalışanların işletmeye olan sadakatinin çok önemli olduğunu vurgularken, çalışanlarla olan ilişkilerinde sadakati uygulamada başarısız olmakta, küçülme nedeniyle çalışanlar kısa zamanda sadakatin sadece tek yönlü olduğunu anlamaktadır. Bunun olası sonucu işlerini kaybetmekten korkan, moralleri bozuk çalışanlardır (Dugan, 1996:49).

Geleneksel olarak Japon organizasyonları küçülme yaklaşımında ABD işletmelerinden farklılık göstermektedir. Verimli, üretken bir Japon çalışan, işletmenin bir parçası haline gelmekte ve ömür boyu bir meslek sahibi olmaktadır. Eğer bir işin otomatik bir süreçle değiştirilmesi gerekiyorsa Japon işletmesi bu çalışanı bir başka görev için yeniden eğitmektedir. Bunun sonucunda Japon çalışanlar sadakati, organizasyon ile çalışanları arasındaki iki yönlü bir düzenleme olarak görmektedir. Zaten sa-

*"Organizasyonel küçülme ne uzun dönemli kârların artışına ne işletme verimliliğine ne de hissedarların refahına faydası olur. Küçülme ile elde edilen kısa dönemli kârlardaki artış, uzun dönemli kayıplar nedeniyle yok olmaktadır. Yetenekli çalışanların kaybedilmesi, yerlerine yeni ve deneyimsiz iş görenlerin alınmasını dolayısıyla daha yüksek eğitim maliyetlerini beraberinde getirmektedir."*

*"Birçok küçülme uygulaması daha fazla maliyet ile sonuçlanmakta, tekrarlanan küçülme girişimleri, bir işletmenin hata oranını arttırmaktadır. Küçülme yerine tasarruflarla maliyetleri azaltmak, yeni ürünler sunmak ya da yeni pazarlara girmek, rekabet gücünü geliştirmede benimsenebilecek diğer yollar olabilir. Hatta bir işletmenin yeni ürün ya da hizmetler için yeni pazarlar yaratma çabaları, iş gören ihtiyacını genişletecektir."*

dakat, Japon işletmelerinin dünya çapındaki başarılarının anahtarı olarak gösterilmektedir (Navran, 1999:381).

### 3. Organizasyonel Küçülmeye Alternatif Stratejiler

Küçülmenin kendi başına finansal performansta sürekli bir ilerleme ile sonuçlanmadığı ve etik değerlere uygun olmayan bir davranış olduğu kanıtının desteğinde, yönetim işten çıkartmalara karşı alternatifler aramalıdır. McCarthy ve Millen (1994:3)'e göre insanları işten çıkartmak, kendi başına bir verimlilik oluşturmamakta ve daha fazla müşteri tatmini sağlamamaktadır. Aksine verimlilik ve müşteri tatmini, sadece yönetsel uygulamalardaki temel değişimler yoluyla elde edilebilir.

Organizasyonel küçülme stratejisi, tek başına bir organizasyonun temel kültürünü değiştirmeyeceği gibi verimliliği arttırmayacak, yönetsel süreçleri geliştirmeyecek ya da müşteri tatminine yol açmayacaktır. Bilim adamları maliyet azaltma yoluyla gerçekleştirilen bütün küçülme çabalarının büyük bir yüzdesinin başarısız olduğunu tahmin etmektedir (Dugan, 1996:998). Aynı zamanda birçok küçülme uygulaması daha fazla maliyet ile sonuçlanmakta, tekrarlanan küçülme girişimleri, bir işletmenin hata oranını arttırmaktadır. Bunun yerine işletme, gelişmiş sonuçları sadece yeniden yaratılan rekabet ortamlarıyla sonuçlanan yönetsel uygulamalardaki temel değişimler yoluyla gerçekleştirebilir. Küçülme yerine tasarruflarla maliyetleri azaltmak, yeni ürünler sunmak ya da yeni pazarlara girmek, rekabet gücünü geliştirmede benimsenebilecek diğer yollar

olabilir. Hatta bir işletmenin yeni ürün ya da hizmetler için yeni pazarlar yaratma çabaları, iş gören ihtiyacını genişletecektir.

#### 3.1. Gelişmelere Sürekli Tetikte Olma

Rekabetçi bir ortamda sürekli istihdam ve yüksek maaş sadece ürün ve/veya hizmet yenilikleriyle büyük pazar payları elde edebilen yenilikçi işletmeler tarafından ödenebilir. Artan kâr sayesinde bir işletme iş gücünü çekmek için daha yüksek maaş ödeme gücüne sahip olabilir. Yenilikçi işletmeler başarılı olduğunda diğer işletmeler sektörün cazibesine kapılacak, sektöre girmek için mücadele edecekler ve genellikle çok az giriş engeli olduğundan bunun mümkün olduğunu görecektir. Ortalamanın üzerinde maaş ödemesini sürdürebilmek için işletme yenilikçi ilerlemeler ve teknolojik gelişmeler geleneğini sürdürmek zorundadır (Velasquez, 1998:92). İşletme büyüdüğünde sürekli gelişmeyi teminat altına almak için yenilikçi ruh halini sürdürmek zordur. Mevcut rekabetçi ortam, yöneticilerin her zaman maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma yollarını bulma konusunda tetikte olmalarını gerektirmektedir.

#### 3.2. İş gücü Verimliliğini Arttırma

İş gücü verimliliğini arttırmak organizasyonel küçülmeye güçlü bir alternatiftir. İş gücü verimliliği, hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirme arayışı içindeki organizasyonların elindeki önemli bir araçtır. Artan verimlilik ve daha yüksek maaşların ödemesi, işletmenin ve çalışanların çatışan taleplerini dengelemeye yardımcı olacaktır. Yöneticiler aynı

zamanda iş gücü verimliliğini arttırmaya çalıştıklarında organizasyon dinamiklerine yönelik değerli edinimler kazanacaktır ve karar alma, işletmedeki en alt yönetim düzeyini de içine alan katılımcı yönetimin daha fazla benimsenmesiyle sonuçlanacaktır. Bu sürekli değişen dünya pazarında etkin bir şekilde rekabet edecek teknik olarak gelişmiş, eylem yönelimli “insan” organizasyonuna doğru yönelmeyi sağlayacak önemli bir anahtardır.

İş gücü verimliliği, yönetim tarzı ve teknoloji gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Ancak iş gücü verimliliğini geliştirmede organizasyonun ödüllendirme politikaları ve uygulamaları oldukça önemlidir. Ödüllerin verimliliğe bağlandığı, uygun bir şekilde tasarlanmış kazanç-paylaşım planları, iş gücü verimliliği oranlarını büyük oranda yükselttiği saptanmıştır. Herhangi bir kazanç-paylaşım planının başarısı ödeme düzeyine, yönetimin tutumuna, oluşturulan iletişime ve yöneticilerin rolüne bağlıdır. Bu faktörleri birleştiren eşitlikçi ve adil bir formülün geliştirilmesi etik açıdan da gereklidir. Yüksek iş gücü verimliliği, sadece yüksek maaşın sonucu değildir. Bunun yerine yüksek iş gücü verimliliği güçlü iş etiklerinin sergilendiği ve pozitif duyguları geliştiren bir ortamdaki teknolojik yeterlilikler ve motive olmuş çalışanların birleşiminin bir sonucudur.

Rekabetçi bir ortamda yüksek maaşları ancak ürün yenilikleriyle büyük pazar payları elde eden yenilikçi işletmeler ödeyebilir. Yani işletmeler en başarılı dönemlerinde yüksek maaş ödemesi yapabilir. Ortalama maaşların üzerinde ödemeyi sürdürebilmek için organizasyon, yenilikçi gelişmeleri ve teknolojik atılımlar geleneğini sürdürmelidir. Günümüz iş dünyasında bu zordur. Organizasyonlar büyüdüğünde ve de başarılı olduklarından başlangıç başarıları döneminde elde ettiklerinden farklı özelliklere sahip olma yönünde gelişirler. Yenilikçi yetenek, organizasyon başarısıyla tatmin olduğu için sürdürülmesi zordur. Sonunda organizasyonu özel kılan “ruh hali” yitirilebilir, bu durumda işletme etik değerlere dayanmadıkça yeni ve istekli rakiplerin üstünlüğü

kaçınılmaz olacaktır (Drucker, 1999:387). Yeni pazar arayışı ve büyüme işletmeler için ihtiyacı her zaman var olan bir olgudur. Sürekli daha üst düzeyde benchmarklar oluşturmak, baskı yaratır ancak küçülme alternatifi çok daha büyük stres kaynağıdır.

### 3.3. Yeniden Eğitim

Bir işletme otomasyona gittiğinde yeni görevler için çalışanlarını yeniden eğitmelidir. İşletme mevcut işlerle iş görenleri eşleyerek işten ayrılma tazminatından tasarruf etmiş olur. Yönetim, çalışanlarını işten çıkarmadan önce etige uygun davranarak yeni yetenekler öğrenmeleri için onlara fırsat vermelidir. İşletmeler için en iyi yaklaşım, çalışanlarına sürekli olarak eğitim vermektir, böylece onlar yeteneklerini güncelleyebilir, geliştirebilir. Verimli ve sadık çalışanların yerini değiştirmek zor olduğundan böylesi işçilere yeni beceriler kazanma şansı ve



işletmelerine hizmet etme şansı verilmelidir (Marchetti, 1996:54).

French'e (1998:307) göre artan sayıda işletme, eğitim ve yeniden eğitimin stratejik kullanımı yoluyla küçülmeden kaçmaktadır. Örneğin United Airlines ve L.L. Bean gibi işletmeler bazı işler ortadan kalktığına yeni görevler için çalışanları yeniden atama ve yeniden eğitime amacıyla özel çabalar sarf etmektedir. Bu politika çalışanları varlık olarak görme dolayısıyla da etik değerler ile uyumludur (Sherman, 1998:19). Aynı zamanda çok daha fazla sayıda işletmenin, sürekli gelişme programının yararlarını gördüğü yönünde deliller vardır.

### 3.4. Akıllı Maliyet Azaltımları

Özellikle kriz dönemlerinde azalan satışlar karşısında işletmeler demirbaşlarını ya da sabit varlıklarını

azaltmazken, neden çalışanlarını işten çıkarsınlar? Bir işletme küçülmekten ziyade çalışanlara hangi faaliyetlerin değiştirilebileceğini saptamalarını, hangi yeni pazarlara gireceğini, ürün ya da hizmetlerin sunulacağını belirlemelerini isteyerek işlerini korumalarını sağlama yoluyla maliyetleri düşürmeye çalışabilir. Çalışanlar aynı zamanda istihdam güvenliği karşılığında küçük miktarlarda ve geçici maaş azaltımlarında uzlaşabilirler. Ayrıca işletmeler çalışanlarını faal olmayan cansız sezonda diğer işletmelere kiralarak ya da eğitimi sürdürebilmeleri için tatil olanağı sunarak iş gücü maliyetlerini azaltabilir. Yaşa dayanan zorunlu emeklilik etik açıdan genellikle adil olmayan ayrımcı ve yasa dışı olduğundan ve üst yönetim işletme imajının yıpranma olasılığı nedeniyle zorunlu emekliliğe güvenmemektedir (Business Ethics, 1998:439).

### 3.5. İş Paylaşımı

Bazı işletmeler çalışanların, çalışma haftasını ve ücretini kapsayan iş paylaşma programları başlatabilir. Bu yaklaşım işletmenin iş gücü maliyetlerini azaltmasına ve toplam verimliliği arttırmasına yardımcı olur, çünkü her iş gören belli saatlerde çalışmaktadır. Ancak çalışan başına düşen maliyet, fayda maliyetlerinin genellikle çalışılan saatin ya da ücretin değil, çalışan sayısının bir fonksiyonu olması nedeniyle artabilir. Öte yandan maliyet tasarrufu çoğunlukla azaltılmış işten ayrılma tazminatı, işsizlik sigortası, çıkartılma ve iş gören yardım masrafları yoluyla gerçekleşir (Schuler, 1998:158).

### 3.6. Koruyucu Stratejiler

Zamanında yapılan maliyet azaltımları, azaltılmış çalışma saatleri, zaman bazlı ücret azaltımı ve üst yönetimin organizasyon performans düzeylerine göre ücret ödemesi yapma kararı organizasyonel küçülme stratejisinden kaçınacak yeterlilikte geliştirilebilir. Yönetim bu fırsatı işletme süreçlerini yeniden incelemek için ve geleceğe yönelik koruyucu stratejiler hazırlamak için kullanabilir. İşten çıkartmalardan kaçınarak işletme eğitilmiş, yetenekli ve







verimli çalışanları elinde tutar ve yeni işe almalarda harcanacak zaman ve maliyet de ortadan kalkar. Ortaya çıkan sonuç, çalışanların değiştirilmemesi ve işe gelmemedeki azalmalara ilaveten sadık ve doğru iş gücünden kaynaklanan daha üstün bir müşteri hizmetidir.

Aynı zamanda üst yönetim büyümeyi kontrol altına alma, yarının kriterlerine göre işe alma ve birbirini izleyen planlar geliştirme gibi koruyucu önlemleri uygulamalıdır. Geçici iş gücü ihtiyaçlarını gidermek için çalışan kiralama ve dış kaynaklardan yararlanma yolunu kullanabilir. Dış kaynaklardan yararlanma işletmenin kendi öz yeteneklerine odaklanmasını sağlayarak organizasyonun esnekliğini artırır. İşçi kiralama yolunu kullanarak işletme, yeni çalışanlar kiralamak için bir satıcıyla sözleşme yapar. Çalışanlar, farklı bir işletme tarafından istihdam edilmiş olmalarına rağmen işleri ve yerleri aynı kalır. Çalışan kiralama bir organizasyonun çalışanlarıyla olan ilişkisini sürdürmesine izin verdiği gibi yönetsel, sağlık, emeklilik ve diğer maliyetleri satıcıya kaydırır.

### 3.7. İşten Çıkarmama Politikası

Tipki üretim departman yöneticisinin işletmenin sabit varlıklarından yararlanmayla ilgilendiği ve atıl kapasiteden kaçındığı gibi bir işten çıkarmama politikası, tepe yönetiminin gelir getiren kaynaklarını sürekli çalışır halde tutmasını sağlamaktadır. Bu politika çalışanlara bir maliyet unsuru değil, temel bir yatırım oldukları işaretini vermesi gelecekle ilgili emin olmayacakları herhangi bir şeyin olmayacağı güvenini vermesi nedeniyle etiğe uygun bir davranış olacaktır. Ayrıca böylesi teşvik unsurları sonucu çalışanlar işletmeyi daha fazla sahiplenecek ve daha verimli çalışacaklardır.

Genellikle bir işten çıkarmama politikasından kaynaklanan çalışanların yüksek morali, sendika ile

dostane ilişkilerin bir nedenidir. Ayrıca çalışanlara büyük talebin olduğu bir sektör ya da coğrafik bölgedeki eğitilmiş, tecrübeli ve verimli iş gücü gerektiren yatırımlar için işten çıkarmama politikası değerli bir işe alma ve elde tutma aracı olduğu pek çok araştırmada saptanmıştır (Rayburn&Rayburn, 1999:55).

Ancak günümüzün rekabetçi ortamında birçok işletme çalışanlarına ömür boyu sürecek iş garantisi verememektedir. İşten çıkarmama politikası özellikle kolay değiştirilebilecek düşük maaşlı ve düşük becerili iş görenleri ya da değişken satış sistemleri olan işletmeler için uygun değildir. Ekonomik ve rekabetçi belirsizlikler yöneticilerin herhangi bir işten çıkarmama sözleşmesi yazmaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Zaten geleceğin bu kadar belirsiz olması nedeniyle yöneticiler çok az söz vermektedir ancak verdikleri sözleri de tutmalıdırlar.

Üst yönetim sözleriyle çalışanlarına verdikleri önemi hiçbir çalışanını işten çıkarmama davranışlarıyla ve çalışanlara davranacakları diğer yollarla da bir işten çıkarmama atmosferi yaratmalıdır. Gelecekte olası organizasyonel küçülme stratejisi uygulamaları ile oluşabilecek sıkıntının birazını gidermeye yardımcı olmak üzere yöneticiler, çalışanlara hangi eylem biçimleriyle yaşantılarını geliştireceklerini net bir şekilde ortaya koyarak daha fazla çalışana yararlı olmaya odaklanabilir. Etik açıdan işletmeler için performans değerlendirme ve sonlandırma prosedürlerinin dikkatlice yapılandırılması çok önemlidir. Üst yönetim bu prosedürleri yazılı olarak belirtmeli ve net bir biçimde bir iş görenin işe alımı esnasında belirtmelidir. Son olarak üst yönetimin aslında temel görevi, işletmenin kriz noktasına gelmesine izin vermeyerek, işletmenin iç ve dış çevresini sürekli gözlemleyerek, organizasyonel küçülme stratejisini uygulamayı gerektirecek ortamı yaratmamaktır.

*"Mevcut rekabetçi ortam, yöneticilerin her zaman maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma yollarını bulma konusunda tetikte olmalarını gerektirmektedir."*

#### 4. Organizasyonel Küçülme Sürecinde Etik

Organizasyonel küçülme olası bir iflasla karşılaşan işletme için tek seçenek olabilir. Bu koşullar altında hayatta kalan işletmeler, performansa odaklanarak ayakta durmak için yardıma ihtiyaç duyabilirler. Bu durumda çalışanlar işten çıkarmalar nedeniyle kendilerini güvensiz hissederler. İşletmede kalan çalışanlar sürecin kimin gitmesinin haklı olacağına karar vermede adil olduğunu düşünürlerse, verimlilik ve iş performansının kalitesi fazla etkilenmeyebilir. Burada üst yönetimin sonlandırmayı ele alış biçimi kesinlikle önemlidir. Bazı hizmetlerin sağlanmasında dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin benimsenmesi ve erken emeklilik fırsatları sıkıntının bir kısmını rahatlatmaya yardımcı olabilir.

#### Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de 2001 yılında yaşanan ağır ekonomik kriz ile birlikte organizasyonel küçülme stratejisini uygulamadan, farklı stratejilerle ayakta kalmayı ve büyümeyi sağlayabilen başarılı bir örnekle çalışmanın ilk bölümünde savunulan görüşleri desteklemektir. Örnek olarak krizden en çok etkilenen sektörlerden biri olan perakendecilik sektöründe hızla büyüyen bir ayakkabı firması seçilmiştir. Bu seçim konu sebebiyle yapılmıştır ancak bugün ayakta olan ve faaliyetlerine devam etmekte olan bu firmanın isminin verilmesi uygun bulunmamıştır. Bu seçimin nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Firmanın bugün de ayakta olması ve faaliyetlerine devam ediyor olması,
- Sektördeki durumu ve rakipleri sebebiyle çalışmaya konu olmasının kendisine zarar verebileceği sonucuna varılmış olması ve son olarak da
- Firmanın sadece organizasyonel küçülme açısından incelenmesi, firma ile ilgili bilgilerin bu konu ışığı altında verilmesinin göz ardı edilmesi durumunda çalışmanın da amacından çıkabileceği endişesidir.



#### Çalışmanın Yöntemi

Kriz dönemlerinde etik açıdan uygun olmadığını düşündüğümüz ve çalışanlar üzerinde pek çok olumsuz etkiye sahip olan organizasyonel küçülme stratejisini benimsemek yerine işletmelerin problemlerin ana nedenlerini araştırmaları ve alternatif stratejiler geliştirmeleri gerektiğini savunan bu çalışmada yöntem olarak görüşme yöntemi uygun bulunmuştur. Görüşmeler ilgili firmanın üst yöne-



timi ve insan kaynakları departmanı yetkilileriyle gerçekleştirilmiş, amaca dönük 17 soru hazırlanmış ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir.

## Elde Edilen Sonuçlar

### Kısaca Firmanın Kuruluşu ve Geçmişi

Bugün 17 mağazasında yılda 2 milyon insana ayakkabı satan bu firmanın 1923 yılında işletme sahibinin (X Beyefendi) Ankara'nın Beypazarı ilçesinde yemeni-mes atölyesine ortak olmasıyla atılır. Cumhuriyet'in ilk yıllarında merkep sırtına yüklediği lastik ayakkabı, mes ve yemenileri Beypazarı çevresindeki köy ve kasabalarda satan bu beyefendi, ayakkabı sektöründe ilk pazarlamaclığı da başlatmış olur. 1923-1953 yılları arasında önce yemeni mes, daha sonra da lastik ve keten ayakkabı işini Beypazarı'nda geliştiren bu beyefendi ve oğlu 1953 yılında işlerini Ankara'ya taşımaya karar verir. Aile Samanpazarı Saraçlar Çarşısı'nda 17 metrekaRELİK dükkanda (Y Kavafiye ve Lastik Evi)'ni faaliyete geçirir. Bugün yönetim kurulu başkanı olan beyefendi çocukluğunda bir taraftan okur, diğer taraftan da bu dükkânda çalışır. Pazar günleri babasının verdiği lastik ayakkabıları, Ankara'da İsmetpaşa Pazarı'nda satan oğul, böylece ticarete adım atar.

Bu firmanın temelleri 70 yıl önce atılsa da asıl büyümesi Özallı yıllara dayanır. Turgut Özal'ın başkanlığı döneminde onunla birlikte yurt dışı gezilerine katılan kurucu lider, fuarları gezer ve uluslararası ayakkabı piyasası hakkında bilgi sahibi olur. Almanya, İtalya, İspanya ve Uzakdoğu gezileri ve orada katılınan fuarlar, bilgi sahibi olmalarını sağlarken, Türkiye'de ne kadar vasat ayakkabı yapıldığını da onlara gösterir. Yine aynı dönemde gümrük duvarlarının kırılmasıyla Nike, Reebok, Adidas ve Slezenger marka spor ayakkabılar da Türkiye pazarına girer. Uluslararası devlerle yapılan rekabet zamanla yerli ayakkabı sanayisinin gelişmesini sağlar. 1990'lı yıllar dünyada ayakkabı mağazacılığının gelişmeye başladığı dönemdir. Dünyada yakalanan bu trendi Türkiye'de uygulamak isteyen ve toptancılık



alanındaki başarısını perakendeye taşımayı amaçlayan kurucu lider, ilk mağazasını 1996 yılında Z Firması adıyla Ankara Kızılay'da açar. O kadar büyük ilgi görür ki, ilk etapta 400 metrekare olan satış alanı kısa sürede 800 metrekareye, daha sonrada 1600 metrekareye çıkar. Geçtiğimiz yılda da mağazanın satış alanını daha da arttırarak Avrupa'nın en büyük ayakkabı mağazası unvanına sahip olmuştur.



### 2001 Ekonomik Krizi ve Z Firması'nın Uyguladığı Stratejiler

- Bir aile şirketi olan bu firma kriz döneminde yeniden yapılanmaya gitmiştir. Buna göre aile fertleri

eğitimi, yetenekleri ve bilgilerine göre yeniden görevlendirilmiş, bir "aile anayasası" ile görev dağılımları ve sorumluluklar yeniden belirlenmiştir.

- Şirket vizyonu yeniden oluşturularak, B ve C olan hedef kitleye A tüketici grubu da eklemişlerdir. Bu amaçla tüm mağazalarda dünya çapında tanınan markaların satışına başlamıştır.

- Kriz döneminde işletmenin amacı, dünyanın önde gelen markalarını mağazalarında satarak her kesimden müşterinin memnuniyetini sağlayarak satışları arttırmak olarak belirlenmiştir.

- 50 mağaza hedefi kriz nedeniyle işçi çıkarmamak ve ödemelerde herhangi bir problem yaşamamak için askıya alınmış, hızlı büyüme frenlenerek mağaza sayısı 17 ile sınırlandırılmıştır.

- Satışları arttırmak üzere alternatif satış kanallarını keşfetmek, müşteri odaklı stratejilerle gerekli önlemleri almak, finansman ve nakit akışını iyi kullanmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

- Tüm mağazalar online olarak merkeze bağlanmış, böylece hangi ürün ve renkten kaç adet satış olduğu ve satışı düşük olan malların hangilerinin olduğunun denetlenmesi sağlanmıştır.

- Krizin en yoğun döneminde işletmenin yönetim kurulu başkanı, çalışanlarıyla bir araya gelerek, işten çıkarmaların kesinlikle söz konusu olmayacağını belirtmiş, çalışanlarından güler yüzle ve sadakatle işlerine sarılmalarını istediğini ifade etmiştir.

- İşletme altı banka ile anlaşma yaparak, müşterilerine taksitle alışveriş yapma olanağı sunmuştur. Böylece satışlarda dolar bazında yüzde 30 artış sağlanmıştır.

*"Bir işletmede üst yönetimin temel görevi, işletmenin kriz noktasına gelmesine izin vermeyerek, işletmenin iç ve dış çevresini sürekli gözlemleyerek, organizasyonel küçülme stratejisini uygulamayı gerektirecek ortamı yaratmamaktır."*



*“Yoğun ve acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyası, globalleşmenin etkisiyle çok daha sık krizlerle yüz yüze gelmektedir. Son yıllarda organizasyonel küçülme, “stratejik bir seçenek” olarak görülse de hâlâ kriz ortamlarında işletmelerin en çok ve öncelikle başvurduğu uygulamalardan biri olmaya devam etmektedir. Bugün bilinmektedir ki, sürekli değişime ayak uydurmak ve yenilik yapmak zorunda olan işletmelerin başarı anahtarı ise iş gücü verimliliği ve müşteri memnuniyetidir.”*

- 2000 yılında 12 bin metrekare olan net satış alanını krizin en yoğun yaşandığı iki yıl içinde 17 bin metrekareye çıkarmayı başaran bu firmanın müşteri sayısı sürekli artmış, mağazalardaki çalışan sayısı da 280'den 458'e yükselmiştir.

- Bugün şirket birlerce çalışana sahiptir. Ardi ardına yaşanan önemli krizlere rağmen, işletme bir tek çalışanın işine son vermediği gibi, düşük ücret ödeme yoluna da gitmemiştir. Yetkililer krizden etkilenmediklerini, bunu da çalışanlarına karşı dürüst olmalarına, dolayısıyla iş gücü verimliliğine, sadakate ve müşteri memnuniyetine bağlamaktadırlar.

- Şirket yetkilileri krizin etkilerinin yavaş yavaş ortadan kalkmasıyla büyüme hedeflerinin tekrar raftan indirildiğini, buna göre yeni hedeflerinin her yıl dört yeni mağaza açmak olduğunu da belirtmişlerdir.

## **SONUÇ**

İşletmeler çatışan taleplerle nedeniyle faaliyet gösterdikleri rekabetçi ortamda paydaşların beklentilerini gözetmek zorundadır. Büyük işletmeler tarafından alınan kararlar toplumda, ekonomik, sosyal ve siyasi etkiler yaratmaktadır. İşletmeler kararlarını sadece ekonomik bakış açısından veremezler, aynı zamanda etik ve sosyal sorumluluk faktörlerini göz önüne almak zorundadırlar. Bu nedenle bir organizasyon uzun süreli hayatta kalmayı temin edebilmek için farklı beklentileri dengelemeli ve optimal kararları almalıdır. Her geçen gün kamuoyu ve işletmeler için etik önemli bir konu haline gelmesine rağmen, çok sayıda çalışan işleriyle ilgili endişe du-

yarak sıkıntı yaşamaktadır. Çok çalışmak ve verimli olmak küçülme korkusunu rahatlatmamaktadır.

Yoğun ve acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyası, globalleşmenin etkisiyle çok daha sık krizlerle yüz yüze gelmektedir. Son yıllarda organizasyonel küçülme, “stratejik bir seçenek” olarak görülse de hâlâ kriz ortamlarında işletmelerin en çok ve öncelikle başvurduğu uygulamalardan biri olmaya devam etmektedir. Bugün bilinmektedir ki, sürekli değişime ayak uydurmak ve yenilik yapmak zorunda olan işletmelerin başarı anahtarı ise iş gücü verimliliği ve müşteri memnuniyetidir. Organizasyonel küçülme stratejisi ile işletmeler kısa dönemli kazançlar elde edebilirler ancak uzun dönemde bu stratejinin yol açtığı kayıplar çok daha büyük olacaktır. Sürekli işten çıkarmalarla hem işten çıkarılan çalışanın daha sonraki iş yaşamı, hem de çalışmaya devam edenin verimliliği, işletmeye olan sadakati, kendine olan güveni ve psikolojisi bozulacaktır. Bu strateji ile oluşturulması uzun bir süreç isteyen işletme imajının da olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Hepsinden önemlisi, herhangi bir kriz anında ya da satışların düşmesi durumunda sabit varlıklarını azaltmayı düşünmeyen işletme üst yönetiminin, en önemli varlığı olan çalışanlarını işten çıkarmayı öncelikli olarak hayata geçirmesi etiğe uygun bir davranış değildir.

Kârlar düştüğünde toplu işten çıkartmalara yönelmekten ziyade işletmeler öncelikle problemlere neden olan faktörleri saptamalıdır. Bu işletmeler hâlâ aynı biçimde yönetildiğinden küçülme çoğunlukla

etkin değildir. Süreçlerde hiçbir yeniden düzenleme ve sorumluluk yer almaz. Buna karşılık küçülmeden kaynaklanan maaşlardaki azalma kendi başına verimliliği arttırmaz, yönetsel süreçleri geliştirmez ya da daha büyük müşteri tatmini yaratmaz. Bu gelişmeler bir işletmenin faaliyet biçiminde temel

değişimleri gerektirir. İş gücünün moralinin düşmesi riski, yetenekli ve tecrübeli çalışanları kaybetmek, üretim programlarını bozmak ya da grev olasılığını arttırmak yerine etkili yöneticiler yeni pazarlara genişleme ve gelişme için araştırmalar yapma yoluyla önceden stratejik planlar yaparlar.

### Yararlanılan Kaynaklar

1. Anfusio, D., "Save jobs: Strategies to Stop The Layoffs". *Personel Journal*, June 1996, V.6, I.2, pp.66-69.
2. Brenner, I. "The Myth of Incentive Pay". *CFO: The Magazine for Senior Financial Executives*, 1995, N.11, pp.26-34.
3. Drucker, Jason, "General Motors Corporation And The Art Of Truth-Telling", *Ethical Theories and Approaches*, New York: McGraw Hill Inc., 1999, pp.384-393.
4. Dugan, R.D., "Corporate Executions: The Ugly Truth About Layoffs-How Corporate Greed is Shattering Lives, Companies and Communities". *Personel Psychology*, 1996, pp.49, 998.
5. French, W.L., *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998, pp.307.
6. Kim, Chong W., Emmett, Dennis, Sikula, Sr., Andrew, "Employee Relations: Ethics and The Changing Nature of The American Workforce", *Ethics & Behavior*, Jan 2001, V.11, I.1, pp.23-39.
7. Kuskü, Fatma. "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma". Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2000, s.703-708.
8. Laabs, J.J. "Detailing HR's Top Two Concerns in 2005". *Personel Journal*, January 1996, pp.36.
9. Lear, R.W. "Strategic Gridlock". *Chief Executive*. 1994, V.96, pp.14.
10. Marchetti, M. "Changing Jobs? Start Negotiating". *Sales & Marketing Management*. 1996, V.4, I.3, pp.54-55.
11. McCarthy, D.J. & Millen, R.A. "Beyond Downsizing". *Beta Gamma Sigma News*, Fall 1994, pp.1-3
12. Navran, Frank, "The Ethics of Downsizing", *Ethical Theories and Approaches*, New York: McGraw Hill Inc., 1999, pp.381-383.
13. Rayburn, J. Michael & Rayburn, L. Gayle, "Smart Alternatives To Downsizing", *Competitiveness Review*, V.9(2), I.2, 1999, pp.49-57.
14. Schuler, R.S. *Managing Human Resources*. Cincinnati OH: South-Western College Publishing. 1998. pp.158.
15. Sherman, A. & Bohlander, G. & Snell, S. *Managing Human Resources*. Cincinnati OH: South-Western College Publishing. 1998. pp.19.
16. Smith, Ronald L, "Broken Covenant: A Case Study in Employee Relations Ethics", *Ethics & Behavior*, Jan 2001, V.11, I.1, pp.105-115.
17. Stevenson, H. H. & Moldoveanu, M.C. "The Power of Predictability". *Harvard Business Review*. 73. 1995, pp.140-143.
18. Velasquez, Manuel G. *Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1998. pp.439.
19. Wolff, Ayşen. "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği". Antalya: 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Mayıs 2002, s.698-705.
20. Zehir, Cemal, Akgün, Ali Ekber, Taş, Hatice. "Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması". Afyon: 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Mayıs 2003, s.645-659.

## TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ARASINDA 34 ASO ÜYESİ YERALDI



İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl açıkladığı 2012 yılı Türkiye'nin "500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasına göre ilk 500 içinde 34 Ankara Sanayi Odası üyesi yer aldı.

2012 verilerine göre ilk 500 içinde 7'si kamu, 27'si özel olmak üzere 34 firma yer aldı. 2011 yılında da yine aynı sayıda ASO üyesi ilk 500 içinde yer almıştı. 2011 yılı sıralamasında yer alan Park Teknik, Erkunt Sanayi ve Yakupoğlu, 2012 sıralamasına giremezken, Genpower Jeneratör San., Emek Boru Makina San. ve isminin açıklanmasını istemeyen bir firma 2012 yılı listesine dahil oldu.

### TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK İLK 500 FİRMASI ARASINDA YER ALAN ASO ÜYELERİ (2012 YILI)

	Sıra No 2012	Sıra No 2011	Kuruluşlar
1	5	4	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü
2	15	16	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu
3	16	21	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.
4	25	26	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
5	32	35	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
6	41	38	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü
7	46	42	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
8	67	82	Tüpraç Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
9	72	77	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.
10	83	47	TUSAŞ-Türk Havaçılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
11	103	86	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (M.K.E.K.) Genel Müdürlüğü
12	114	85	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.
13	123	200	HİDROMEK Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.
14	143	163	Et ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğü
15	149	101	Man Türkiye A.Ş.
16	193	295	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.
17	201	219	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.
18	223	272	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.
19	234	204	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
20	246	239	Cimpor Yibitaş Çimento San. ve Tic. A.Ş.
21	263	270	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.
22	267	252	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.
23	298	458	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.
24	329	314	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.
25	333	392	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.
26	337	-	Genpower Jeneratör San. ve Tic. A.Ş.
27	359	398	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.
28	377	-	Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.
29	393	313	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.
30	412	382	Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.
31	428	448	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
32	469	417	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.
33	476	297	Demir Export A.Ş.
34	307	-	-

## TÜRKİYE'NİN İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ARASINDA 22 ASO ÜYESİ YERALDI



2012 yılında Türkiye'nin "İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" arasında Ankara Sanayi Odası'na üye toplam 22 özel sektör kuruluşu yer almıştır. 2011 yılında da aynı sayıda ASO üyesi ikinci 500 içinde yer almıştı. 2011 yılında sıralamada yer alan 5 firma bu yıl sıralamada yer almazken, 5 yeni firma sıralamaya girmiştir. Sıralamada yer almayan firmalardan Genpower bu yıl ilk 500 firma arasına girmiştir.

### TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK İKİNCİ 500 FİRMASI ARASINDA YER ALAN ASO ÜYELERİ (2012 YILI)

İkinci 500 Sıra No	Kuruluşlar		
	2012	2011	
1	14	64	BAŞTAŞ Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.
2	15	70	Kozlu Gıda İmalat San. Tic. ve Taşımacılık A.Ş.
3	24	102	İşbir Sünger Sanayi A.Ş.
4	69	73	ASAŞ Ambalaj Baskı San. ve Tic. A.Ş.
5	70	-	Erkunt Sanayi A.Ş.
6	110	112	Prekons İnşaat Sanayi A.Ş.
7	125	63	Meteksan Matbaacılık ve Teknik San. Tic. A.Ş.
8	129	396	Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt ve Ticaret A.Ş.
9	143	81	Nitromak DNX Kimya Sanayii A.Ş.
10	146	392	Dorçe Prefabrik Yapı ve İnşaat San. Tic. A.Ş.
11	155	189	Çamsan Poyraz Ağaç Ürünleri Turizm İnşaat Tarım Enerji San. ve Tic. A.Ş.
12	186	-	Termikel Madeni Eşya San. İhr. ve İth. Tic. A.Ş.
13	220	183	Ankara Un Sanayii A.Ş.
14	258	-	Elektromed Elektronik Sanayi ve Sağlık Hizmetleri A.Ş.
15	277	385	Baştaş Hazır Beton San. ve Tic. A.Ş.
16	298	292	Akdaş Döküm San. ve Tic. A.Ş.
17	313	-	Mikropor Makina San. ve Tic. A.Ş.
18	343	354	İba Kimya San. ve Tic. A.Ş.
19	387	106	Çelikler Taahhüt İnşaat ve Sanayi A.Ş.
20	402	437	Samur Halıları San. ve Tic. A.Ş.
21	411	428	Çepaş Galvaniz Demir Çelik Madencilik İnş. Nak. Tic. ve San. A.Ş.
22	444	-	Ankara Ofis Yem Gıda ve Makina San. Tic. A.Ş.



## Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Bakan Bağış'ı ziyaret etti

23 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu Üyeleri Avrupa Birliği Bakanı ve Başmüzakereci Egemen Bağış'ı 23 Eylül tarihinde makamında ziyaret etti.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ziyarette yaptığı konuşmada, Avrupa Birliği tarafından yakın ilgi ve alakayı göremediklerini belirterek, "Bu konuda, yaptıkları ayrımcılığın Türkiye'nin yükselişinden duydukları endişeden kaynaklandığını tahmin ediyorum. Orta Doğu ve Afrika ülkelerinde Türk mallarının Avrupa'nın sayılı birçok ülkesinden daha çok tercih edildiğini görüyoruz. Avrupa Birliği'ne biz katılmak istedikçe, onlar bize birtakım engeller koymaya devam diyorlar. Biz bu uyum sürecinde sanayiciler olarak devamlı olarak üzerimize yük alıyoruz, bize bir maliyeti oluyor ancak karşı taraftan aynı anlayışı göremiyoruz." ifadelerini kullandı. Yeni katılan ülkelere sağlanan kolaylıkların Türkiye'ye sağlanmadığını kaydeden Özdebir, ek mevzuatlarla Türkiye'nin rekabet gücünün aşındırılmaya çalışıldığını belirtti.

Avrupa Birliği Bakanı ve Başmüzakereci Egemen Bağış ise, ASO'nun Türkiye'nin AB yolundaki en büyük engeli olan önyargıları yıkmak için Avrupa Birliği sürecine destek verdiğini hatırlattı.

Almanya'da seçimleri büyük bir farkla kazanan Merkel'i tebrik eden Bağış, Avrupa'da üç dönem oyunu arttırarak seçilen iki lider bulunduğunu,

bunlardan birinin Angela Merkel, diğerinin ise Recep Tayyip Erdoğan olduğunu ifade etti. Bağış, 22 Eylül tarihine işaret ederek, Merkel'in duruşunun değişebileceğini belirtti ve "Her seçim yeni bir başlangıcın işaretidir. Bu seçimin Türk-Alman ilişkileri, Türkiye-AB ilişkileri için de yeni ve hayırlı bir başlangıç olmasını temenni ediyorum." ifadelerini kullandı.

27 Temmuz tarihinde vize muafiyet konusunda görüşmelerin başladığını belirten Bakan Egemen Bağış, "Yetki çerçevesinde komisyonla görüşmelerimiz başlamıştır. Komisyonla vize muafiyetinin yol haritasıyla ilgili taslak çalışma söz konusudur. Birkaç ufak pürüz kalmıştır. Ufak pürüzler tamamlandıktan sonra vize muafiyet müzakerelerinin adımları teker teker atılacaktır. Daha önce vize muafiyet müzakerelerine başlayan ülkeler, bu süreci 3-4 yılda tamamlamıştır. Benim ortaya koyduğum takvim daha evvel Avrupa Birliği'nin ilişki içerisine girdiği ülkelerin çıkardığı takvim." dedi.

Demokrasi paketinde Ruhban Okulu'nun açılıp açılmayacağı ile ilgili düzenlemenin yer alıp almayacağını bir mütakabiliyet meselesi olmasa da Yunan hükümetinin ülkesinde yaşayan Müslüman vatandaşlara yönelik atacağı pozitif adımlarla şekillenebileceğini ifade eden Bağış, "Ümit ederiz ki, o tarihe kadar Yunanistan bazı adımlar atar. Yunanistan'dan gelen bu sinyaller bizim için de teşvik edici olur." diye konuştu.



## ASO ile TPE arasında iş birliği protokolü imzalandı

10 Temmuz 2013



Ankara Sanayi Odası ile Türk Patent Enstitüsü arasındaki iş birliği protokolü 10 Temmuz tarihinde ASO'da imzalandı.

İmza töreninde konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Türk Patent Enstitüsü ile imzaladıkları protokolle sanayicilere tüm dünyadaki patentlere ilişkin bilgilere ulaşabilme imkânı getirdiklerini söyledi.

Özdebir, Türkiye'nin dünya değer zincirinin alt sıralarında yer alan, orta ve alt teknoloji sınıfında konumlanmış bir ülke olduğunu ifade etti.

Orta gelir tuzağının son dönemde üzerinde tartışılan kavramlar arasında yer aldığını belirten Özdebir, orta gelir tuzağına düşmemek adına yapılması gereken işler bulunduğunu kaydetti. Özdebir, Türkiye'nin orta altı ve orta teknoloji seviyesinde üretim yapıp dünyaya satan ülkeler arasında olduğuna dikkati çekerek, bu durumun değiştirilebileceğini dile getirdi.

TPE'nin elinde dünyanın bütün çizili patent, marka ve faydalı modellerle ilgili kayıtların bulunduğunu ve bunlardan sanayicilerin ve araştırmacıların yararlanmasının önemli olduğunu anlatan Özdebir, "Araştırmacılar, daha önce yapılmış olan çalışmalardan istifade ederek, orada öğretilen bilgilerden

faydalanarak, kendi çalışmalarını daha farklı yönlendirip, geliştirebilecektir. Başkalarının alanlarına girmeden kendi çalışmalarını geliştirebilirler." diye konuştu.

Birkaç yıl önce de fikri mülkiyet hakları ile ilgili bir AB projesi yaptıklarını anımsatan Özdebir, "Uzunca bir süredir başkalarının yaptıkları buluşları kullanan sanayicilerimizin başları 'belaya girmesin, ceza yemesinler' diye çalışıyorduk. Şimdi tüm dünyadaki, patentlere ulaşabilme imkânını sanayicilerimizin ayağına getiriyoruz." değerlendirmesinde bulundu.

Özdebir, dünyada koruma süresi kalkacak çok sayıda buluş ve faydalı model bulunduğunu belirterek, koruması kalkan özellikle ilaç sanayisi için son derece önemli ürünlerin Türkiye'de üretilebilmesinin önünün açılması gerektiğine işaret etti.

TPE Başkanı Prof. Dr. Habip Asan da Türkiye'deki işletmelerin gayri maddi varlıklarının toplam varlıklar içindeki payının yüzde 80'leri aştığını ifade ederek, bundan 30-40 sene önce bu oranın yüzde 20'lerde olduğunu hatırlattı.

Türkiye'nin, son 2 yılda Avrupa'da en çok marka başvurusunun yapıldığı ülke olduğunu anımsatan Asan, patent ve faydalı model başvurularının geçen yıl 15 binin üzerinde gerçekleştiğini ancak katma değeri daha yüksek dünya markalarının yaratılması gerektiğini vurguladı.

Asan, imzalanan protokolün kâğıt üzerinde kalma yacağına dikkati çekerek, Ankara'da tüm Türkiye'ye örnek bir iş birliği kurmak istediklerini belirtti.

Konuşmaların ardından sanayicilerin patent başvurularını yürütmek üzere ASO'da bir birim oluşturulmasını öngören iş birliği protokolü imzalandı.



## ASO Teknik Koleji yeni eğitim ve öğretim yılına başladı

16 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası'nın geçen yıl 72 öğrenciyle açılan ve bu yıl 42 öğrenci daha alan ASO Teknik Koleji yeni eğitim ve öğretim yılına başladı.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan ASO Teknik Koleji'nin yeni eğitim ve öğretim yılı açılışında yaptığı konuşmasında, okulu neden açtıkları konusuna değinerek, hedef olarak koydukları 2023 yılına kadar fert başına milli gelirin 20 bin dolara erişmesi gerektiğini ve eleştirilerin aksine amaçlarının Türkiye'yi orta gelir düzeyinden atlatacak insanları yetiştirmek olduğunu belirtti. Başta sanayiciler olmak üzere

birçok kesimden destek alarak açılan ASO Teknik Koleji'nin, meslek lisesi eğitiminin yanı sıra, bir fen lisesi seviyesinde akademik eğitim, bir kolej seviyesinde İngilizce eğitimi ve bunların yanı sıra nitelikli bir meslek edindirme işlevine sahip olması Özdebir'in konuşmasının önemli satırbaşlarından biriydi.

Fark yaratacak insanlar yetiştirmenin, ekmeğe paranızı kazandıracak imkânı sağlayacak becerinin yanına akademik eğitimin ve lisanın eklenmesiyle mümkün olduğunu dile getiren Nurettin Özdebir, tüm dünyada sanayicilerin devletlerinden beceri sahibi insanların nitelikli

ara eleman olarak yetiştirilmesinin hedeflendiği kurslar açılmasını talep eder hale geldiğini belirtti. Nurettin Özdebir, dünyada teknolojinin çok hızlı bir şekilde değiştiğini ve artık ara elemanların işlevinin çeşitli araçlarla, bilek gücüne dayalı iş yapmak değil; problemi görmek, problemi teşhis etmek ve o problemi çözmek olduğunu ve iş dünyasının da ihtiyacının bu olduğunu dile getirdi.

Amaçlarının Türkiye'yi gelecek yüzyıllara taşımak için çalışmak; bu doğrultuda yeni ürünler yapmak, yeni icatlar çıkartmak, işletmelere inovasyon yapmak; sonucunda işletmelerin devamlılığını sağlamak olduğunu belirten Özdebir, tekdüze eğitimden ziyade yaratıcılığın desteklenmesi gerektiğini vurguladı.

ASO Teknik Koleji'nin açılışı için bir kanun çıkarıldığını; aynı mevzuat çerçevesinde yurdun çeşitli yerlerinde benzer okullar açıldığını belirten Özdebir, öğrencilere seslenerek, ASO Teknik Koleji'nin farkının ancak üniversiteye yerleştikten sonra anlaşılacağını ve bunun da kendilerine mutluluk vereceğini dile getirdi.

ASO Teknik Koleji'nin asıl hedefinin sağlam bir akademik eğitimle beraber; üniversiteye gidecek, orada alanında mühendis olacak ama mühendis olduğu zaman, üretimi bilen, üretimi tanıyan insanlar yetiştirmek olduğunu belirten Özdebir, konuşmasının sonunda yeni bina açılışının gecikmesinin kendisinde yarattığı mahcubiyete de vurgu yaparak, katılımcılara Türkiye'nin ve ASO'nun hedeflerine katkıda bulunduğu için teşekkür ve tebriklerini ilettili.



## ASO Başkanı Özdebir elektrikli araç kullandı

27 Ağustos 2013



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Batı Park Alışveriş Merkezi'nde, elektrikli otomobil üretimi konusunda çalışmalarını sürdüren Etox firmasını 27 Ağustos tarihinde ziyaret etti. Firma sahibi Ercan Malkoç'tan proje hakkında bilgi alan Özdebir, firmanın aracı, ucuz fiyatla satacağını düşündüğünü ve otomobilin organize sanayi bölgeleri için biçilmiş kaftan olduğunu söyledi.

Yüzde 100 elektrikle çalışan araçla test sürüşü gerçekleştiren ASO Başkanı Özdebir, şu değerlendirmelerde bulundu:



"12 kilovatlık içten yanmalı bir motorla kıyaslanmayacak kadar atak ve kıvrak, araba 'bırakın gideyim' diyor. Sessiz, çevreci, görüş alanı ve manevra kabiliyeti olarak da son derece güzel. Hayaldi, gerçek oldu. Dünyanın ve fosil yakıtların geleceği açısından elektrikli araçlar son derece önemli. Türkiye, petrol üretimi olmadığı için enerjide dışa bağımlı bir ülke. Hâlbuki elektrikteki bağımlılığımız daha az, onun için cari açığa da yakıt yönünden de çok ciddi katkısı olabilecek bir proje. Araçlar yaygınlaştıkça, tıpkı benzin üniteleri gibi hızlı şarj üniteleri olacaktır. Elektrik hatları üzerinden haberleşme imkânı var. Arabaya bir numara veriliyor, fişi taktığınız zaman fiş aracı tanıyor ve sahibinin kredisinden arabayı şarj ediyor ve ay sonunda elektrik faturası gibi fatura geliyor. Dünya artık bu tarafa gidiyor, gelecek gerçekten burada."

Firma sahibi Ercan Malkoç da otomobilin 100 kilometrede 2 lira yaktığını ve diğer araçlardan yüzde 95 daha tasarruflu olduğunu ifade etti. Malkoç, aracı 25 bin lira civarında satacaklarını ve otomobilin 2 yılda kendini amorti edeceğini söyledi.

## Gana Heyeti ASO'yu ziyaret etti

31 Temmuz 2013



Gana Sanayi ve Ticaret Bakanı Haruna Iddrisu Başkanlığında Gana Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Seth Adjei Baah, Gana Cumhuriyeti Ankara Büyükelçisi İbrahim Abass, Bakan Danışmanı Dr. John Hawkins Asiedu, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Direktörü Johnson Adasi ve Dr. Cemal Azmi Telliöglü'dan oluşan heyet Türkiye'ye geldi.

Heyet ilk olarak ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti. Ziyarette karşılıklı yatırım imkânları görüldü.

## Yunanistan Büyükelçisi ASO Başkanı Nurettin Özdebir'i ziyaret Etti

2 Temmuz 2013



Yunanistan Büyükelçisi Kyriakos Loukakis, 2 Temmuz tarihinde Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti.

Ziyarette Büyükelçi Loukakis, Özdebir'e Yunanistan'daki yatırım imkânları hakkında bilgi vererek, Ankaralı sanayicileri yatırıma beklediklerini ifade etti.

## ASO Eski Başkanlarından Mümin Erkunt vefat Etti

13 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası kurucularından, eski Meclis ve Yönetim Kurulu Başkanlarından Mümin Erkunt 13 Eylül 2013 tarihinde 90 yaşında vefat etti.

Ankara Sanayi Odası'nın 1963 yılında kurucu Meclis Üyesi ve ilk Yönetim Kurulu üyelerinden Mümin Erkunt, 1982-1985 yılları arasında Meclis Başkanlığı, 1985-1989 yılları arasında da 4 yıl süreyle Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürüttü. Ankara sanayisinin gelişmesinde önemli katkıları olan Mümin Erkunt, Erkunt Döküm Sanayi AŞ ve Erkunt Traktörün kurucusuydu.

Erkunt'un cenazesi 14 Eylül 2013 Cumartesi günü Diyanet İşleri Başkanlığı Ahmet Hamdi Akseki Camii'nde kılınan öğle namazını müteakip, Gölbaşı mezarlığında toprağa verildi.

Cenaze törenine Ekonomi Bakanı Zafer Çağlayan, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Sanayi Odası Meclis Başkanı Şerafettin Ceceli, ASO Yönetim Kurulu üyeleri, ASO Meclis üyeleri ve çok sayıda sanayici katıldı.

Ankara Sanayi Odası olarak merhuma Allah'tan rahmet, kederli ailesine, yakınlarına ve ASO camiasına başsağlığı dileriz.

### Mümin ERKUNT (1923- 2013)

1923'te Konya'da doğdu. İlk ve ortaokulu Konya'da, liseyi İstanbul Kabataş Erkek Lisesi'nde okudu. Devlet Demiryollarının Avrupa'da yüksek mühendis tahsili yaptırmak üzere açtığı sınavı kazanarak 1942'de Almanya'ya gitti. Dresden Yüksek Mühendis Okulu Elektrik Mühendisliği bölümüne kaydoldu, savaş koşullarından dolayı İsviçre'ye geçerek 1949'da Zürih Yüksek Mühendis Okulu'ndan Elektrik Yüksek Mühendisi olarak mezun oldu. Yurda dönüşte T.C.D.D. Hava Meydanları İnşaat Müdürlüğü, Toprak Mahsulleri Ofisi ve Et Balık Kurumu'nda kısa süreler çalıştıktan sonra 1955'te Erkunt Kollektif Şirketi Y. Mühendis Mümin Erkunt ve Ortakları adlı şirketi kurdu. Ankara Sanayi Odası'nın kuruluşunu gerçekleştiren müteşebbis heyette yer alan Erkunt, 1963-1969 yılları arasında Oda Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve sonrasında Oda Meclisi Üyesi olarak görev yaptı. 1982-1985 yılları arasında Ankara Sanayi Odası Oda Meclisi Başkanlığı ve 1985-1989 yılları arasında Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı. Oda Başkanlığı döneminde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu üyeliğinde de bulundu.

## Rusya Federasyonu Penza Bölgesi Heyeti Özdebir'i ziyaret etti

18 Eylül 2013



Rusya Federasyonu Penza Bölgesi Hükümet Başkanı 1. Yardımcısı Vladimir Volkov ve beraberindeki iş adamı heyeti, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'i 18 Eylül tarihinde makamında ziyaret etti.

ASO Yönetim Kurulu'nun da hazır bulunduğu ziyarette konuşan Özdebir, son yıllarda göstermiş olduğu büyük performans nedeniyle Rusya'yı gıpta ile izlediklerini söyledi.

Rusya'nın yatırım çekme ve sanayileşme hamlesi içerisinde özel sektörün katkısı anlamında "gıpta



etmek" ifadesini kullandığını dile getiren Özdebir, "Penza Bölgesi, Rusya içerisinde yatırım alabilme kabiliyeti ve özel sektörün sanayileşmesi açısından gerçekten insanların gözünü parlatacak kadar aydınlık bir bölge." dedi.

Vladimir Volkov da bir yıl aranın ardından yeniden Ankara'da bulunmaktan memnun olduğunu kaydetti. Özdebir'in Penza Bölgesi ve ekonomisi hakkında söylediklerinden mutluluk duyduğunu anlatan Volkov, "Bu demektir ki beraber çalışabilmemiz için çok büyük potansiyelimiz var." diye konuştu.

Toplantıya katılan Türkiye'den ve Rusya'dan firma yetkilileri, faaliyet alanları hakkında bilgi verdiler. Ziyarette Türkiye'den firmalar için Penza Bölgesi'nin tanıtıldığı bir sunum yapıldı.

Özdebir de Ankara'nın ekonomik potansiyeli ve yatırım olanaklarına ilişkin açıklamalarda bulundu.





## ASO ve KOSGEB arasında “Uygulamalı Girişimcilik Okulu” projesi imzalandı

27 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) arasında imzalanan protokolle “Uygulamalı Girişimcilik Okulu” projesi hayata geçirildi.

Bu kapsamda KOSGEB tarafından, iş planı kabul edilen girişimcilere 30 bin lirası hibe, 70 bin lirası da geri ödemeli olmak üzere toplamda 100 bin lira tutarında destek verilebilecek.

Protokol ASO’nun “Girişimci Evi ve Atölyesi” olarak tahsis ettiği Hamamönü’ndeki Hasan Altun Konağı’nda 27 Eylül tarihinde düzenlenen törenle, ASO Başkanı Nurettin Özdebir ile KOSGEB Başkanı Mustafa Kaplan arasında imzalandı.

İmza töreninden önce bir konuşma yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Türkiye’nin 2023 hedefleri doğrultusunda yapılması gereken birçok işin olduğunu kaydederek, “Bunların başında girişimci sayımızı arttırmak geliyor. Bizler, büyüklerimizle Türkiye’yi buraya kadar getirdik. Bundan sonrası gençlerimizin. Onlar bizden çok daha donanımlı yetişiyor. Ülke olarak kat etmemiz gereken çok fazla yol var.” şeklinde konuştu. Türkiye’deki kadın girişimci sayısının artması gerektiğine işaret eden Öz-

debir, kadınlar için birçok iş sahası olduğunu ve kadın girişimcilerin desteklendiğini belirtti.

KOSGEB Başkanı Mustafa Kaplan da KOBİ’lere Ar-Ge ve inovasyon konusunda bir kültür oluşturulması için çeşitli destekler verdiklerini ifade etti. “Küresel rekabette söz sahibi olmak istiyorsak, KOBİ’lerin ölçeklerini büyütmemiz lazım” diyen Kaplan, desteklenen girişimcilerin başarı öykülerini gördükçe mutlu olduklarını dile getirdi.

Konuşmaların ardından protokolü imzalayan Kaplan ve Özdebir, girişimci adaylarına ilk dersi verdi. Kaplan, girişimciliğin önemine dikkati çekerken, Özdebir de “İş hayatı ayakkabı gibidir. Bazen ayağınızı sıkar, bazen de ayağınızda olup olmadığını bile anlamayacak kadar rahattır. Sıkıntılı günler gelip geçicidir, panik yapmayın!” tavsiyesinde bulundu.

Söz konusu eğitim programı kapsamında girişimci adaylarına iş planına dayalı olarak kuracağı işletmelerin başarı düzeylerini arttırmak amacıyla genel girişimcilik becerilerinin geliştirilmesinin yanı sıra uygulamalı atölye çalışmaları, işletme yönetimi, üretim, pazarlama, finans gibi eğitimler de verilecek. Yıl boyunca sürdürülecek olan eğitimler, 20’şer kişilik gruplarla toplamda 70 saat uygulanacak.

Söz konusu eğitim programı sonunda katılımcılara “Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi Katılım Belgesi” verilecek ve iş planının kabul edilmesi koşuluyla KOSGEB’in vereceği 30 bin lirası hibe, 70 bin lirası da geri ödemeli olmak üzere toplamda 100 bin lira tutarında destek verilebilecek.

## ASO ve Teksas Fort Bend Bölgesi arasında iş birliği anlaşması imzalandı

18 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası ile ABD Teksas Eyaleti Fort Bend Bölgesi Ticaret Odası arasında bir iş birliği anlaşması imzalandı.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in davetlisi olarak Ankara'da bulunan Teksas Eyaleti Fort Bend Bölgesi heyetinde, Bölge Başkanı Robert Ellington Hebert, Ticaret Odası Başkanı Keri Curtis

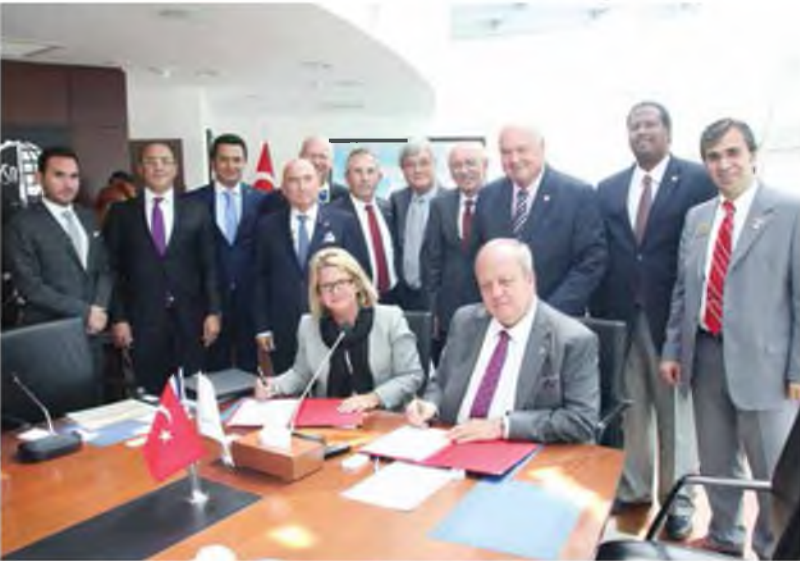
Schmidt, Teksas Türk Amerikan Ticaret Odası Başkanı Tarık Çelik, bölge kalkınma ajansı yöneticileri ve çok sayıda iş adamı yer aldı.

Heyetin Ankara Sanayi Odası'nı ziyaretinde ilk olarak ASO Başkanı Nurettin Özdebir ile Teksas Fort Bend Bölgesi Ticaret Odası Başkanı Keri Curtis Schmidt

iş birliği anlaşmasını imzaladılar. Anlaşma; her iki odanın ithalat, ihracat ve üretimi kapsayan ekonomik ve ticari ilişkiler, eğitim ve öğrenim, çevre koruma ve kültürel değişim konularında iş birliği kararını kapsıyor.

Anlaşmayla Fort Bend Odası ve Ankara Sanayi Odası kendilerini Ticari Dostlar olarak tanımladılar..

İmza töreninin ardından heyette yer alan iş adamları, Ankaralı sanayicilerle ikili görüşmeler yaparak iş birliği imkânlarını değerlendirdiler.



## ASO Başkanı Özdebir METEK tarafından düzenlenen toplantıya katıldı

24 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Türkiye Mesleki ve Teknik Eğitimin Kalitesinin Geliştirilmesi Projesi (METEK) çerçevesinde düzenlenen toplantıya katıldı. "Kaliteli Mesleki Eğitim, Nitelikli İşgücü" panelinde konuşan Özdebir, mesleki eğitimin nitelikli iş gücüne etkisini anlattı.

ASO Başkanı Özdebir, mesleki eğitimde başarının yöntemini "Formül iyi eğitim, geliştirilmiş bir kişilik

ve mesleki beceriden geçer. Bunların üçü bir arada olmadığı zaman bir değer itibar etmez." şeklinde açıkladı.

Türkiye'nin Avrupa'nın en genç nüfusuna sahip olduğunu ve bu kaynağın iyi kullanılması gerektiğini belirten Özdebir, "Ekonomi Bakanımız biz sanayicilere daha kaliteli üretim yapın diyor. Bunu ancak insan kaynaklarının niteliği ile başarabiliriz." diye konuştu. Özdebir, Türkiye'nin mesleki eğitimi cazip hale getirmesi gerektiğini vurgulayarak "İyi eğitim; insanlara iyi bir akademik eğitimden, geliştirilmiş bir kişilik ve mesleki beceriden geçer. Bunların üçü bir arada olmadığı zaman bir değer itibar etmez." şeklinde konuştu. Özdebir, Türkiye'nin dünya ile rekabet içinde olduğunu, bu yüzden günün teknolojik gelişmelerinin takip edilmesi gerektiğini belirterek, METEK'in üstlendiği bu görevin önemli bir fırsat olduğunu kaydetti.



## Özdebir MÜSİAD'ın konferansına konuşmacı olarak katıldı

19 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD)'ın gençlik yapılanması olan Genç MÜSİAD'ın periyodik aralıklarla yapmış olduğu konferansına konuk oldu.

ASO Başkanı Özdebir, Türkiye'deki sanayileşme süreci ve sektörün sıkıntılarını anlattı. Sanayiye yapılan yatırımların artırılması ve dışa bağımlılığın azaltılması gerektiğine dikkat çeken Özdebir, Türk sanayi sektörünün etkinliğini arttırmak için gerekli olan formülleri anlattı.

Ülkemizin 2009 yılında içinden geçtiği kriz sonrasında piyasada nakit sıkıntısının ortadan kalktığı dönemde devletin sanayi yatırımlarının yetersiz kaldığını dile getiren Özdebir, "O dönemde sanayi yatırımları ve teşvikler arttırılabilseydi, sanayimize milyar dolarlık yatırımlar ile ciddi bir ivme kazandırılabilirdi." dedi.

Ülke sanayisinin göze görünmeyen kısımlarında da dışa bağımlılık yaşandığını vurgulayan Özdebir, Türkiye'de kaliteli çelik ve alüminyum üretiminin mevcut olmadığını vurguladı. Yüksek kalitede hammadde üretimi için gerekli olan teknolojik malzemelerin yurt dışından temin edildiğini ve üretimin ardından makinaların artan talaşlarla birlikte iade edildiğini belirten Özdebir, "Sanayinin temel girdile-

rini kendimiz üretemezsek, ürettiğimiz her ürünün başlangıcında dışa bağımlılık başlar." dedi.

Bugün sanayide üretilen ürün uçak, tank, araba, beyaz eşya veya silah ne olursa olsun kullanılan çelik ve ağır metaller ithal ediliyorsa, bu üretimlerin kendi üretimimiz olduğunu iddia edemeyiz, diyen Özdebir, metalurjinin gelişmesi gerektiğine vurgu yaptı. Tüm bu üretimlerin dışında, bilgi teknolojilerinin de önemine değinen Özdebir, "Gerek yerli üretim noktasında gerekse bilişim konusunda sanayiye katma değer sunan kişi kim olursa olsun destek verilmeli ve bu gelişimin önü açılmalıdır." dedi.

Sanayiye yapılan devlet teşviklerinin de sayısının arttığını dile getiren Özdebir, son dönemde yapılan bölgesel ve stratejik bazda teşvikler sayesinde sanayiye bir dinamizm kazandırıldığına dikkat çekti. Yapılan çalışmaların önümüzdeki 10 yıl içerisinde geri dönüşlerinin olacağını düşündüğünü söyleyen Özdebir, yatırımlar sayesinde sanayinin gelişime gebe olduğunu dile getirdi.

Program sonrasında genç girişimcilerin sorularını da yanıtlayan Özdebir'e konuşmasının ardından MÜSİAD Ankara Şube Başkan Yardımcısı İrfan Güvendi ve Genç MÜSİAD Ankara Şube Başkanı Harun Çiftçi tarafından hediye takdim edildi.



## Aktif Sanayici ve İşadamları Derneği Yönetim Kurulu'ndan Özdebir'e Ziyaret

21 Ağustos 2013



Aktif Sanayici ve İşadamları Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Ufuk Bayraktar ve Yönetim Kurulu üyeleri, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'e yeni başkanlık dönemi için hayırlı olsun ziyaretinde bulundu.

Ziyarete konuşan Özdebir, Türkiye'nin daha fazla üretmesi gerektiğine vurgu yaparak, özellikle katma

değeri yüksek ürünler üretilmesinin önemine değindi. Türkiye ve Ortadoğu'da yaşananlara da dikkat çeken Özdebir, devlet düzeni ve otoritesinin korunması gerektiğini ifade etti. Özdebir, "Üretmemiz ve ihracat yapmamız gerek. İhracat yapmayı öğrendik, kendimize güvenimiz geldi, bu trendi devam ettirmeliyiz, katma değeri yüksek ürünleri üreterek cari açığı azaltmalıyız." dedi.

## ASO, Kosova Heyeti ile akşam yemeğinde bir araya geldi

27 Eylül 2013



Ankara Sanayi Odası, Kosova Sanayi ve Ticaret Bakanı Mimoza Kusari Lila ve beraberindeki heyet ile bir akşam yemeği gerçekleştirdi.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir'in ev sahipliğinde düzenlenen ve ASO Yönetim Kurulu üyelerinin de katıldığı yemekte Özdebir, Ankara'daki yatırım imkânları ve Ankara sanayisi hakkında bilgi verdi.



**SİGORTA**

Aracılık Hizmetleri Ltd. Şti.

[info@vipgrup.com](mailto:info@vipgrup.com) | [www.vipgrup.com](http://www.vipgrup.com)

# AYLA ALGAN

*Tiyatro ve sinema oyunculuğu, eğitmen, senarist, yönetmen, müzisyen gibi pek çok sıfatı kendiyile bütünleştiren değerli sanatçı Ayla Algan ile tiyatroyu, Türkiye sinemasını, rol aldığı, yönettiği yazdığı oyunları, filmleri, yurt dışı deneyimlerini, oyunculuğa adım atış öyküsünü, Türkiye'nin son döneminde revaçta olan dizileri ve oyuncularını, aldığı ödülleri, müziği ve geleceğe dair planlarını konuştuk. Pek çok ülkede Türkçe ve Fransızca tiyatro oyunları oynayan, sinemada çok sayıda ünlü yönetmenle çalışma fırsatı bulan Algan, bundan sonra daha çok komedi dizilerinde rol almak istiyor.*





**İstanbul'da doğdunuz ve Notre Dame de Sion'da ortaokul eğitiminizi tamamladıktan sonra Fransa'ya giderek orada Versailles Lisesi'nden mezun oldunuz. Beklan Algan ile evliliğinizin ardından ABD'ye filoloji okumaya gittiniz. Ancak New York Actors' Repertory Theatre'da tiyatro öğrenimi görmeye başladınız ve ilk sahne deneyiminizi yaşadınız. Kararınızı değiştirmenizin nedeni neydi? O yıllarda hem Avrupa hem ABD'yi görmek sizin için nasıl deneyimlerdi? Oyunculukta adım atmanızda eşinizin ve ailenizin rolü ne oldu?**

Annemler bilmiyordu, eşim hobi gibi başladı. Beni de teşvik etti. Eğitim almaya başladık. Muhsin Ertuğrul o sırada Amerika'da gezi yapıyordu, bizim de orada olduğumuzu duyunca davet etti ve tanıştık. Sonra 4 yıl orada kaldık ve Muhsin Ertuğrul'un daveti ile İstanbul Büyükşehir Tiyatroları'nda yevmiyeli olarak çalışmaya başladık. Ailem büyük apartmana taşındı,

biz de onlarla birlikte oturmaya başladık çünkü 15 lira alıyorduk ve gelirimiz yetmiyordu.

Actor Studio'da Stanislavski Lee Strasberg, Elia Kazan, Joshua Logan hocalarımızdı. Dolayısıyla en mutlu anlarım okulumdur. Bir devre sonra Union Carbide'dan (maden şirketi) ayrılmaya mecbur kaldı Beklan. Dolayısı ile Niagara Falls'a taşındık. İş bulmaya çalıştık. İngilizce bildiği ve rejisörlük yaptığı için Beklan'ın işi daha kolaydı. Ben Fransızca biliyordum. Kanada'da *Charles of the Ritz*'de cilt bakımı üzerine çalışmaya başladım. Fransa'da liseyi bitirdiğim için Avrupa'yı tanıyordum.

**Yurt dışı yaşam ve sahne deneyimlerinizin ardından 1960'ta Türkiye'ye döndünüz. 1961 yılında Türkiye'deki ilk sahne deneyiminizi de *Tarla Kuşu* adlı oyunla yaşadınız. Daha sonra *Hamlet* oyununda hem Ophelia hem Hamlet karakterini canlandırdınız. Türkiye'de ve yurt dışında çok sayıda oyunda rol aldınız, pek çok**

**“Eşimle Amerika'da oyunculuk eğitimi aldığımız sırada Muhsin Ertuğrul ile tanıştık ve onun daveti üzerine İstanbul Büyükşehir Tiyatroları'nda yevmiyeli olarak çalışmaya başladık.”**





“Vatanımıza dönmek doğru bir karardı. Politik yasaklar, sansürler olsa dahi burada çıkardığımız oyunlar çok başarılı oldu. Muhsin Ertuğrul ile altın çağını yaşadı Türk tiyatrosu 1960'tan 1970'e kadar.”



**oyunu yönettiniz. O yıllarda bir kadın olarak Türkiye'de oyuncu olmanın ağır bir sorumluluk ve fedakârlık gerektirdiği göz önünde bulundurulduğunda bunların üstesinden gelmeyi nasıl başardınız? Türkiye'deki ve yurt dışındaki deneyimlerinize karşılaştığınızda koşullar ve sanata yaklaşım konusunda neler söyleyebilirsiniz?**

Rumeli Hisarı'nda keçiler dolaşıyordu. Muhsin Hoca oraları restore ettirdi, amfi tiyatro yaptırdı, kuleyi tamir ettirdi. Kerim Afşar Hamlet'i, Mücap Ofluoğlu Polonius'u ben de iki kez Ophelia'yı bir kez de Hamlet'i oynadım. Türkiye'de arkamızda bizi destekleyen Şehir Tiyatroları, Muhsin Ertuğrul ve başarılı oyuncular vardı, onlardan çok şey öğrendim. Amerika o sırada eğlence ve para anlamına gelen müzikallere ağırlık verirken biz Şehir Tiyatroları'nda oyunlar yapıyorduk. İyi ki orada kalmamışız. Vatanımıza dönmek doğru bir karardı. Politik yasaklar, sansürler olsa dahi burada çıkardığımız oyunlar çok başarılı oldu. Muhsin Ertuğrul ile altın çağını yaşadı Türk tiyatrosu; 1960'tan 1970'e kadar. Bu dönemde Muhsin Hoca istifa etti. Yanan dram tiyatrosunda operayı başlattı, Azra Gün ve Aydın Gün'ü getirtti Ankara'dan. Çünkü Ankara'da opera vardı, İstanbul'da yoktu. AKM'nin temellerini attı. Neden istifa ettiğine dair komik bir hikâye anlatayım size. Bizim bir sanat müdürlüğümüz, bir de idari müdürlüğümüz vardı. İdari müdürlükte mezbahadan gelen bir müdür vardı. Aydın Gün'ü getirttiğimiz için Salı ve Cuma günleri oynamaya başladık yanar tiyatrodan. İdari müdür gelip Muhsin Hoca'ya

'Timpaniler istediği zaman çalışıyor.' dedi. Muhsin Hoca'nın cevabı: 'Ben ona izin verdim.' Oldu. İdari müdür 'Hımm!' dedi ve gitti.

2 ay sonra yine geldi bu kez 'Sopa sallayan adama (orkestra şefi) neden bu kadar para veriyorsunuz?' diye sordu. Hâlbuki o kişi dünyanın en ünlü şeflerinden William Kempfti.

Bunun üzerine Muhsin Hoca istifa etti. Biz de onun peşinden gittik. Mücap Ofluoğlu, Tunç Yalman, Şirin Devrim, ben, Beklan istifa ettik. İstifa edince Mücap Ofluoğlu tiyatroya açtı. Biz de Muhsin Hoca ve Haldun Taner ile birlikte ilk özel modern konservatuvarı LCC (Language Culture Center) kurduk. 4 yıl orada hocalık yaptım. Nurettin Sevim Hoca geldi Ankara'dan. Oradan bugünün en ünlü oyuncularını yetiştirdi. Rutkay Aziz, Macit Koper, Taner Barlas ve daha niceleri...

**Tiyatro ile birlikte sinemaya da ilgisiz kalmadınız. Türkiye sinemasının kült isimleri arasında yer alan Atıf Yılmaz'ın yönettiği Ah Güzel İstanbul filminde yine tüm dönemlerin en iyi oyuncularını arasında sayılan Sadri Alışık ile birlikte rol aldınız ve yönetmenlerin ilgi odağı oldunuz. Çok sayıda filmde çok önemli yönetmenlerle çalıştınız. Tiyatro kökenli biri olarak sinema deneyimi hayatınıza nasıl yansıdı? Çalıştığınız birbirinden değerli yönetmenlerin oyunculuktan da öte yaşamınıza neler kattığını söyleyebilirsiniz?**

Önceleri tiyatro daha ağır basıyordu. Okulumu bırakmak istemedim. Fransa'da da sinemada oynama şansım vardı fakat istemedim, o sırada klasik tiyatroya bağlıydım.



Paris'te birçok yerde Fransızca tiyatrolar oynadım. Bilhassa Mehmet Ulusoy'un tiyatrolarında Fransızca oynadım. *Karanlıkta Uyananlar* ile ilk politik filmimi çevirdim. Sonra Sadri Alışık'la *Ah Güzel İstanbul'u* çektik. Tiyatroda en iyi çalıştığım yönetmenler; Muhsin Ertuğrul ve Beklan Algan, sinemada; Atıf Yılmaz, Memduh Ün, Ertem Göreç oldu. Dizide de Kudret Sabancı gibi yönetmenler ile verimli çalışıyorum.

**Türkiye'de sinemanın ve tiyatronun gelişim evrelerini yaşayarak takip etme şansınız oldu. Dünya sinemasının izlediği yol ile Türkiye'de sinemanın dönüşümü arasında ne tür paralellik ve farklar olduğunu düşünüyorsunuz? Türkiye sinemasında *auteur* olarak tanımlanabilecek Nuri Bilge Ceylan, Zeki Demirkubuz, Fatih Akın gibi yönetmenlerin filmlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Yeşilçam'ın dünya sinemasına girememesinin sebebi parasızlık ve teknik eksikliklerdi. Nitekim Palermo

Festivali'nde *Ah Güzel İstanbul'un* 2. olma sebebi siyah-beyaz çekilmiş olmasıdır. Çok beğeniyorum hepsini. Nuri Bilge Ceylan'ı bilhassa beğeniyorum. Çünkü tekniği çok çağdaş. Benim de üzerinde çalıştığım teknik ile çalışıyor. Stanislavski değil, Eric Morris'in tekniği.

**Türkiye'de özellikle son 10 yıldır bir dizi yoğunluğu dikkati çekiyor. Sizi de zaman zaman oyuncu zaman zaman senaryo ve yönetmenlik aşamalarında görüyoruz. Türkiye'de dizilere bu kadar ilgi gösterilmesini neye bağlıyorsunuz? Dizi sayısının artmasına paralel olarak çok sayıda genç oyuncunun da televizyon, sinema sektörüne girdiğine tanık oluyoruz. Bu genç yetenekler hakkında ne düşünüyorsunuz, beğendikleriniz var mı? Yıllarını bu işe vermiş biri olarak onlara neler söyleyebilirsiniz?**

Televizyonun izleyiciyi yavaş yavaş tiyatrodan kopardığı, eğlendirici olanlarının yanında eğitici dizilerin olamaması ve seyirciyi yaratıcı

**“Karanlıkta Uyananlar ile ilk politik filmimi çevirdim. Sonra Sadri Alışık'la *Ah Güzel İstanbul'u* çektik. Tiyatroda en iyi çalıştığım yönetmenler; Muhsin Ertuğrul ve Beklan Algan, sinemada; Atıf Yılmaz, Memduh Ün, Ertem Göreç oldu.”**

“Yeşilçam’ın dünya sinemasına girememesinin sebebi parasızlık ve teknik eksikliklerdi. Nitekim Palermo Festivali’nde Ah Güzel İstanbul’un 2. olma sebebi siyah-beyaz çekilmiş olmasıdır.”

kılmamasına üzülüyorum. Yeni oyuncuların çoğu benim öğrencim olduğu için hepsini seviyorum. Çekimin ilk günü bizim öğrencilerimiz yönetmenden teşekkür alıyorlar.

**Sinema ve tiyatronun yanında yoğun bir şekilde müzikle de uğraştınız. Fransızca ve Türkçe çok sayıda eseri seslendirdiniz. 1970’li yıllardan 2008’e kadar çalışmalarınızı sürdürdünüz. Sanatın hemen her alanında yetenekli ve başarılı biri olarak tanıyoruz sizi. Müzik hayatınızın neresinde duruyor? Özellikle 1990’lı yıllarla birlikte**

**yükselişe geçen pop müzik ve genç yetenekler hakkında düşüncelerinizi bizimle paylaşır mısınız? Uzun ya da kısa vadede bir albüm çalışması planlıyor musunuz?**

5 yaşından beri piyano çalıyorum, gerçi artık bıraktım, çalmıyorum. Şarkı söylemek ile tiyatro oyunculuğu arasında bir fark görmüyorum ben. Festivallerde hem oyun hem şarkı olduğu için bir ikinciliğim, bir de dünya birinciliğim var. Sezen Aksu, Zerrin Özer ve Nilüfer, birçok sanatçının dünya çapında tutmuş parçalarının Türkçesini söyledikleri için tutmaması mümkün değildi. Bu sebeple Türk bestelerinin ortaya çıkmasında kararlı ve başarılı olan sanatçılarımızı daha çok tutuyorum.

**Bugüne kadar çok sayıda ödül aldınız. 1965’te Fizikçiler oyunundaki rolünüzle “İlhan İskender Ödülü” 1967’de Ah Güzel İstanbul filmi ile San Remo Bordighera Film Şenliği-Gümüş Ağaç Ödülü aldınız. 1972 yılında hem Devlet Sanatçısı hem Unicef Sanatçısı oldunuz. 1973’te Bulgaristan-Altın Orfe Şarkı Yarışması İkincilik Ödülü’ne layık görüldünüz. 1974’te Olimpia Birinciliği, 1977’de Polonya-Sopot Festivali Pop Müzik Yarışması Birincilik, 1978’de Sopot Dünya Birinciliği ödülleri aldınız. 1996 yılında da Türkiye Yazarlar Birliği tarafından en iyi oyuncu seçildiniz. Bunlardan sizin için en anlamlı olan hangisiydi?**

Aslında bunlardan İlhan İskender Ödülü’nü kabul etmedim. Çünkü yaptığım iş kolektif bir işti. Bunun içinde dekor, kostüm, yazar, müzik ve birçok kişinin emeği de vardı. Ben bu ödülü almayarak aslında bu duruma





“Biz Türk tiyatrosunu Almanya’da kurarken eşimle birlikte yardıma ihtiyacımız vardı ‘Tuncel sen de kalk gel!’ dedik ve İsveç’teki evini kapattı, gelip bizimle çalışmaya başladı.”

dikkat çekmek istedim ve başardım. Şimdi yapılan ödül törenlerinde çok daha fazla kişiye emeğinin karşılığı için ödül veriliyor. Bu duruma öncülük ettiğim için çok mutluyum. Dolayısıyla kabul etmesem bile en anlamlısı sanırım bu oldu benim için.

**Bildiğiniz gibi yönetmenliğiyle, oyunculuğuyla, sesiyle genç kuşağın da yakından tanıma fırsatı bulduğu Türkiye sinemasının ve tiyatrosunun en önemli isimlerinden Tuncel Kurtiz’i yakın zamanda kaybettik. Onunla çalışma fırsatı yakalamış biri olarak Kurtiz’in Türkiye sinemasındaki, tiyatrosundaki daha geniş anlamıyla sanatındaki yeri konusunda neler söylemek istersiniz?**

Biz Türk tiyatrosunu Almanya’da kurarken eşimle birlikte yardıma ihtiyacımız vardı ‘Tuncel sen de kalk gel!’ dedik ve İsveç’teki evini kapattı, gelip bizimle çalışmaya başladı. Türk işçisi kültürünü unutmasın diye çocuk oyunları bile oynadık yıllarca.

Tuncel’i anlatmak için o kadar çok konuşmam gerekir ki...

**Uzun ya da kısa vadede içinde yer almayı planladığınız plan ve projeleri okuyucularımızla paylaşır mısınız?**

Bundan sonra biraz komedi oynamak istiyorum ben de biraz eğleneyim diye...

Sorduğunuz sorular için çok teşekkür ederim... Sevgilerimle.

**Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyoruz.**



# ASOBÜLTEN

RESMİ GAZETE ÖZETLERİ (31 Ağustos 2013 - 3 Ağustos 2013)

## 31.08.2013 tarih ve 28751 sayılı Resmi Gazete

- Ek: - 2013/5205 8/1/2002 Tarihli ve 4736 Sayılı Kanun'un 1'inci Maddesinin Birinci Fıkrası Hükmünden Muaf Tutulacakların Tespitine Dair 28/1/2002 Tarihli ve 2002/3654 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararının Eki Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
- 2013/5215 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'na Göre İhale Edilen Hizmet Alımlarında Uygulanacak Fiyat Farkına İlişkin Esaslar Hakkında Karar
- 2013/5216 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'na Göre İhale Edilen Mal Alımlarında Uygulanacak Fiyat Farkına İlişkin Esaslar Hakkında Karar
- 2013/5217 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'na Göre İhale Edilen Yapım İşlerinde Uygulanacak Fiyat Farkına İlişkin Esaslar Hakkında Karar
- 2013/5249 Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Taşra Teşkilatı Bünyesinde Yer Alan Doğu Karadeniz Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğüne Bağlı Olarak Muratlı Gümrük Müdürlüğü Kurulması Hakkında Karar
- 2013/5260 Fikir ve Sanat Eserlerinin Çoğaltılmasına Yarayan Teknik Cihazlar ile Boş Taşıyıcı Materyallerin İmalat veya İthalatında Yapılacak Kesinti Oranlarının Belirlenmesine İlişkin Karar
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Araştırma Destek Programları Başkanlığı Tarafından Yürütülen Programlara İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

## 03.09.2013 tarih ve 28754 sayılı Resmi Gazete

- Türk Gıda Kodeksi Etiketleme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Ağır ve Tehlikeli İşlerde Çalıştırılacak İşçilerin Mesleki Eğitimlerine Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılması Hakkında Tebliğ

## 04.09.2013 tarih ve 28755 sayılı Resmi Gazete

- Tartı Aletleri Muayene Yönetmeliği
- Yenilenebilir Enerji Kaynaklarından Elektrik Enerjisi Üreten Tesislerde Kullanılan Aksaminin Yurt İçinde İmalatı Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- 2013 Yılı Temmuz Ayına Ait Yatırım Teşvik Belgeleri Listesi
- 2013 Yılı Temmuz Ayında İptal Edilen Yatırım Teşvik Belgeleri Listesi

## 05.09.2013 tarih ve 28756 sayılı Resmi Gazete

- Ambalajların İşaretlenmesi ve Etiketlenmesi ile İlgili Tebliğ (No: MSG-MS-2013/22)
- Tencereler-Yemek Pişirmek İçin-Sanayi Tipi (Paslanmaz Çelikten) ile İlgili Tebliğ (TS 11673) (No: MSG-MS-2013/23)

## 06.09.2013 tarih ve 28757 sayılı Resmi Gazete

- 2013/5279 Ölçüm Sistemi Kurulmasını Lüzumlu Kılacak Yeraltı Suları Hakkında Karar

## 07.09.2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazete

- 2013-2014 Eğitim ve Öğretim Yılında Organize Sanayi Bölgelerindeki Özel Mesleki ve Teknik Eğitim Okullarında Öğrenim Gören Öğrenciler İçin Eğitim ve Öğretim Desteği Verilmesine İlişkin Tebliğ

## 08.09.2013 tarih ve 28759 sayılı Resmi Gazete

- Planlı Alanlar Tip İmar Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

## 09.09.2013 tarih ve 28760 sayılı Resmi Gazete

- 2013/5271 Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Macaristan Hükümeti Arasında Diplomatik, Hizmet ve Hususi Pasaport Hamillerinin Vizeden Muaf Tutulmasına İlişkin Anlaşmanın Onaylanması Hakkında Karar

## 10.09.2013 tarih ve 28761 sayılı Resmi Gazete

- Organik Tarım Destekleme Ödemesi Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2013/23)
- Yerli Hayvan İrk ve Hatlarının Tescili Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2004/39)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2013/46)
- Varantlar ve Yatırım Kuruluşu Sertifikaları Tebliği (VII-128.3)

## 11.09.2013 tarih ve 28762 sayılı Resmi Gazete

- Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Ödenecek Telif ve İşlenme Ücretleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Sağlık ve Güvenlik İşaretleri Yönetmeliği
- Kamu Haznedarlığı Genel Tebliği
- Çevrenin Korunması Yönünden Kontrol Altında Tutulan Atıkların İthalat Denetimi Tebliği (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/3)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/32)
- Tahsilat Genel Tebliği (Seri: A Sıra No: 1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: A Sıra No: 5)

## 12.09.2013 tarih ve 28763 sayılı Resmi Gazete

- Türk Gıda Kodeksi Lokum Tebliği (No: 2013/55)

## 13.09.2013 tarih ve 28764 sayılı Resmi Gazete

- Araçların İmal, Tadil ve Montajı Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

## 14.09.2013 tarih ve 28765 sayılı Resmi Gazete

- Kredi Kartı İşlemlerinde Uygulanacak Azami Faiz Oranları Hakkında Tebliğ (Sayı: 2006/1)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sayı: 2013/11)
- Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ (Tebliğ No: 2010/8)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2013/1)

## 17.09.2013 tarih ve 28768 sayılı Resmi Gazete

- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 358)

## 18.09.2013 tarih ve 28769 sayılı Resmi Gazete

- Motorlu Araçların Belirli Kategorileri İçin Gelişmiş Acil Frenleme Sistemi ile İlgili Tip Onayı Yönetmeliği (AB/347/2012)
- Motorlu Araçlara Şeritten Ayrılma Uyarı Sistemi Takılması ile İlgili Tip Onayı Yönetmeliği (AB/351/2012)
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Piyasa Gözetimi ve Denetimi Yönetmeliği

- Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkilerin Satışına ve Sunumuna İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

#### 19.09.2013 tarih ve 28770 sayılı Resmi Gazete

- Maden İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2013/17)
- Elektronik İmza ile İlgili Süreçlere ve Teknik Kriterlere İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

#### 20.09.2013 tarih ve 28771 sayılı Resmi Gazete

- Ambulanslar ve Acil Sağlık Araçları ile Ambulans Hizmetleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Tekerlekli Araçlar ve Bu Araçlara Takılan ve/veya Araçlarda Kullanılan Aksam ve Parçalar ile İlgili Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu Teknik Düzenlemelerinin Uygulamaya Konulmasına ve Bazı Tebliğlerin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ (SGM-2009/1)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: SGM-2013/16)

#### 21.09.2013 tarih ve 28772 sayılı Resmi Gazete

- İran Menşeli Polyester Elyaf İthalatında Korunma Önlemi Uygulanmasına İlişkin Karar
- Organize Sanayi Bölgelerindeki Parsellerin Tamamen veya Kısmen Bedelsiz Olarak Tahsisine İlişkin Sürenin Uzatılması Hakkında Karar
- Sermaye Şirketlerinin Açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Türkiye Tarım Havzaları Üretim ve Destekleme Modeline Göre 2013 Yılı Ürünü Yağlı Tohumlu Bitkiler, Hububat ve Baklagil Fark Ödemesi Desteğine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı Uygulama Tebliği (No: 2013/15)

#### 24.09.2013 tarih ve 28775 sayılı Resmi Gazete

- Jeotermal Kaynaklar ve Doğal Mineralli Sular Kanunu Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Bitki Koruma Ürünlerinin Reçeteli Satış Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Çerçeve Anlaşma İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İhalelere Yönelik Başvurular Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Mal Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İsmarlama Protez ve Ortez Merkezleri ile İşıtme Cihazı Merkezleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Uluslararası Gözetim Şirketlerinin Faaliyetten Süreli Men'i Hakkında Tebliğ (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/33)
- Uluslararası Gözetim Şirketi Statüsünün Geri Alınmasına İlişkin Tebliğ (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/34)
- Sağlık Bakanlığınca Denetlenen Bazı Ürünlerin İthalat Denetimi Tebliği (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/20)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/35)
- İhalelere Yönelik Başvurular Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Kamu İhale Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

#### 25.09.2013 tarih ve 28776 sayılı Resmi Gazete

- Motorlu Araçlar ve Römorkları Tip Onayı Yönetmeliği (2007/46/AT)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Ağır Hizmet Araçlarından Çıkan Emisyonlar (EURO 6) Bakımından ve Araç Tamir ve Bakım Bilgilerine Erişim Konusunda Motor-

lu Araçların Tip Onayına İlişkin Yönetmelik ((AT) 595/2009)'te Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

- Tekerlekli Tarım veya Orman Traktörlerinin Bazı Aksamları ve Karakteristikleri ile İlgili Tip Onayı Yönetmeliği (2009/144/AT)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

#### 26.09.2013 tarih ve 28777 sayılı Resmi Gazete

- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Bilirkişi Ücret Tarifesi
- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Gider Avansı Tarifesi
- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Hakem Ücret Tarifesi
- Hukuk Muhakemeleri Kanunu Tanık Ücret Tarifesi
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2013/21)
- Sosyal Güvenlik Kurumu Sağlık Uygulama Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

#### 28.09.2013 tarih ve 28779 sayılı Resmi Gazete

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2013/18)

#### 01.10.2013 tarih ve 28782 sayılı Resmi Gazete

- Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Belgelendirilmesi ve Desteklenmesine İlişkin Yönetmelik
- Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Bazı Tehlikesiz Atıkların Geri Kazanımı Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

#### 02.10.2013 tarih ve 28783 sayılı Resmi Gazete

- Vergi Denetim Kurulu Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik
- Elektrik Piyasasında Lisanssız Elektrik Üretimine İlişkin Yönetmelik
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2013/20)
- Şeker İhracatı ve Ön İzin Belgesi Düzenlenmesine İlişkin Tebliğ
- Elektrik Piyasasında Lisanssız Elektrik Üretimine İlişkin Yönetmeliğin Uygulanmasına Dair Tebliğ
- Finansal Tabloların Bağımsız Denetim ve Sınırlı Bağımsız Denetimleri ile Diğer Güvence Denetimleri ve İlgili Hizmetleri Yürüten Bağımsız Denetim Kuruluşları ve Bağımsız Denetçiler İçin Kalite Kontrol Standardı 1 (KKS 1) Hakkında Tebliğ Türkiye Denetim Standartları Tebliği No: 1

#### 03.10.2013 tarih ve 28784 sayılı Resmi Gazete

- Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği
- Belediyelerin Arsa, Konut ve İşyeri Üretimi, Tahsisi, Kiralaması ve Satışına Dair Genel Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Petrol ve Doğal Gaz Sanayi-Çelik Sondaj Boruları ile İlgili Tebliğ [TS EN ISO 11961 (No: MSG-MS-2013/24)]
- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 90)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 107)
- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 96)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 108)
- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 105)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 109)
- Gümrük Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 105)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Gümrük İşlemleri) (Seri No: 110)

#### 03.10.2013 tarih ve 28784 sayılı Resmi Gazete -Mükerrer

- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ
- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ

**05.10.2013 tarih ve 28786 sayılı Resmi Gazete**

- Motorlu Araçlarda İklimlendirme Sistemlerinden Çıkan Emisyonlarla İlgili Tip Onayı Yönetmeliği (2006/40/AT)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Yapı İşlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği
- Petrol Piyasası Lisans Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliğ (No: 2013/19)
- Uluslararası Gözetim Şirketinin Faaliyetten Süreli Men'i Hakkında Tebliğ (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/36)
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Kontrolüne Tabi Belirli Ürünlerin Girişine Yetkili Gümrük İdareleri ile Resmi Kontrollerini Yapmaya Yetkili İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüklerinin Belirlenmesine Dair Tebliğ

**08.10.2013 tarih ve 28789 sayılı Resmi Gazete**

- 187 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme Çerçeve Sözleşmesi'ne Katılmamız Hakkında Karar
- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar ile Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'nın 2008-32/34 Sayılı Tebliğine İlişkin (I-M Sayılı) Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genelgesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Genelge (Sayı: 2013/12)
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nun 28/8/2013 Tarihli ve 4567/2-b Sayılı Kararı
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nun 28/8/2013 Tarihli ve 4567/2-d Sayılı Kararı
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nun 28/8/2013 Tarihli ve 4567/3-c Sayılı Kararı

**08.10.2013 tarih ve 28789 sayılı Resmi Gazete(Mükerrer)**

- Orta Vadeli Program (2014-2016)'ın Kabul Edilmesi Hakkında Karar
- Orta Vadeli Mali Plan (2014-2016)'ın Kabulüne Dair 4/10/2013 Tarihli ve 2013/24 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı
- Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik
- Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- 2014-2016 Dönemi Yatırım Programı Hazırlıkları ile İlgili 2013/1 Sayılı Kalkınma Bakanlığı Genelgesi

**09.10.2013 tarih ve 28790 sayılı Resmi Gazete**

- Tıbbi Laboratuvarlar Yönetmeliği
- Elektrik Dağıtım ve Perakende Satışına İlişkin Hizmet Kalitesi Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Dahilde İşleme Rejimi Tebliği (İhracat: 2006/12)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (İhracat: 2013/6)
- Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklıklarına İlişkin Esaslar Tebliği (III-48.3)

**10.10.2013 tarih ve 28791 sayılı Resmi Gazete**

- Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 429)

**11.10.2013 tarih ve 28792 sayılı Resmi Gazete**

- İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Toplu İş Sözleşmesi Yetki Tespiti ile Grev Oylaması Hakkında Yönetmelik

**12.10.2013 tarih ve 28793 sayılı Resmi Gazete**

- Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Komisyonu Arasında Katılım Öncesi Yardım Aracının (IPA) V. Bileşeni Kapsamında IPARD Yardımı Çok Yıllı Finansman Anlaşmasını (2007-2011) Değiştiren Anlaşmanın Onaylanması Hakkında Karar

- Kamu İdaresi Sağlık Hizmeti Sunucuları Dışındaki Vakıf Üniversiteleri Dahil Sözleşmeli Sağlık Hizmeti Sunucuları Tarafından, Sağlık Hizmetleri Fiyatlandırma Komisyonunca Belirlenen Sağlık Hizmetleri Bedeline Ek Olarak Alınabilecek İlave Ücretin Belirlenmesine İlişkin Karar
- Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslarda Değişiklik Yapılmasına Dair Esaslar Hakkında Karar
- Motorlu Araçların ve Römorklarının Kütle ve Boyutları ile İlgili Tip Onayı Yönetmeliği (AB/1230/2012)
- Elektrik Üretim Anonim Şirketi Elektrik Enerjisi ve Kapasite Satış Yönetmeliği
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Yeraltı Suyu Ölçüm Sistemleri Yönetmeliği
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2013/8)

**13.10.2013 tarih ve 28794 sayılı Resmi Gazete**

- Resmi Mühür Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik

**23.10.2013 tarih ve 28800 sayılı Resmi Gazete**

- Özel Sağlık Sigortaları Yönetmeliği
- Yabancı Sermaye Piyasası Araçları ve Depo Sertifikaları ile Yabancı Yatırım Fonu Payları Tebliği (VII-128.4)

**24.10.2013 tarih ve 28801 sayılı Resmi Gazete**

- Tehlikeli Maddelerin Karayoluyla Taşınması Hakkında Yönetmelik

**25.10.2013 tarih ve 28802 sayılı Resmi Gazete**

- Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İlaç Sanayi Teknik Komitesinin Oluşumu ve Görevlerine Dair Tebliğ (SGM: 2013/19)

**26.10.2013 tarih ve 28803 sayılı Resmi Gazete**

- Tüpler-Sıvılaştırılmış Petrol Gazı (LPG) ile İlgili Tebliğ (TS EN 1442+A1) (No: MSG-MS-2013/26)

**30.10.2013 tarih ve 28806 sayılı Resmi Gazete**

- İthalat Rejimi Kararına Ek Karar
- Gemilerin Genel Denetimi ve Belgelendirilmesi Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Gemi Sağlık Resmi Kanunu Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2007/30)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ)
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nun 3/10/2013 Tarihli ve 4638-1 Sayılı Kararı

**31.10.2013 tarih ve 28807 sayılı Resmi Gazete**

- Belirli Elektrikli Aletler İthalatında Korunma Önlemi Uygulanmasına İlişkin Karar
- Oyuncaklar Hakkında Yönetmelik
- Oyuncaklar Hakkında Yönetmeliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Yönetmelik
- Sağlık Bakanlığınca Denetlenen Bazı Ürünlerin İthalat Denetimi Tebliği (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/20)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/37)
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca Denetlenen Bazı Tüketici Ürünlerinin İthalat Denetimi Tebliği (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/38)
- Ağız Temizliğinde Elle Kullanılan Diş Fırçaları, Elektrikle/Pille Çalışan Diş Fırçalarının Fırça Başlıkları ve Arayüz Fırçalarının Üretimi, İthalatı, Piyasa Gözetimi ve Denetimi ile Bildirim Esaslarına Dair Tebliğ
- Deterjanlar ve Deterjanlarda Kullanılan Yüzey Aktif Maddeler Hakkında Tebliğ

- Elastomer ve Kauçuktan Yapılmış Olan Biberon Başlığı ve Emziklerde N-Nitrosamin ve N-Nitrosamine Dönüşebilen Maddelerin Miktarı ve Bu Maddelerin Belirlenmesi Hakkında Tebliğ
- Emzik, Biberon, Biberon Başlığı, Ağızta Baracağı, Ağızta Baracağı Kapağı ve Benzeri Ürünlerin Üretimi, İthalatı, Piyasa Gözetimi ve Denetimi ile Bildirim Esaslarına Dair Tebliğ
- Hava Aromatize Edici Ürünlerin Üretimi, İthalatı, Piyasa Gözetimi ve Denetimi ile Bildirim Esaslarına Dair Tebliğ
- Havuz Suyunda Kullanılan Yardımcı Kimyasal Maddelerin Üretimi, İthalatı, Piyasa Gözetimi ve Denetimi ile Bildirim Esaslarına Dair Tebliğ
- Kuvvetli Asit veya Baz İçeren Temizlik Ürünlerinin Üretimi, İthalatı, Piyasa Gözetimi ve Denetimi ile Bildirim Esaslarına Dair Tebliğ
- Tampon, Hijyenik Ped, Göğüs Padi, Çocuk Bezi ve Benzeri Ürünlerin Üretimi, İthalatı, Piyasa Gözetimi ve Denetimi ile Bildirim Esaslarına Dair Tebliğ
- Ağız Temizliğinde Elle Kullanılan Diş Fırçaları, Elektrikle/Pille Çalışan Diş Fırçalarının Fırça Başlıkları ve Arayüz Fırçalarının Üretimi, İthalatı ve Bildirim Esaslarına Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Deterjanlar ve Deterjanlarda Kullanılan Yüzeysel Aktif Maddeler Hakkında Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Elastomer ve Kauçuktan Yapılmış Olan Biberon Başlığı ve Emziklerde N-Nitrosamin ve N-Nitrosamine Dönüşebilen Maddelerin Miktarı ve Bu Maddelerin Belirlenmesi Hakkında Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Emzik, Biberon, Biberon Başlığı, Ağızta Baracağı, Ağızta Baracağı Kapağı ve Benzeri Ürünlerin Üretimi, İthalatı ve Bildirim Esaslarına Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Hava Aromatize Edici Ürünlerin Üretimine, İthalatına, Piyasa Gözetimi ve Denetimine ve Bildirim Esaslarına Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Havuz Suyunda Kullanılan Yardımcı Kimyasal Maddelerin Üretimine, İthalatına ve Bildirim Esaslarına Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Kuvvetli Asit veya Baz İçeren Temizlik Ürünlerinin Üretimine, İthalatına ve Bildirim Esaslarına Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Oyuncaklar Hakkında Yönetmelik ile İlgili Uyumlaştırılmış Standartlara Dair Tebliğ Uyumlaştırılmış Standartların Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Oyuncaklar Konusunda Faaliyet Gösterecek Onaylanmış Kuruluşlara Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- Tampon, Hijyenik Ped, Göğüs Padi, Çocuk Bezi ve Benzeri Ürünlerin Üretimi, İthalatı ve Bildirim Esaslarına Dair Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ

#### 01.11.2013 tarih ve 28808 sayılı Resmi Gazete

- Resmi İstatistik Programı (2012-2016)'nda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar

#### 01.11.2013 tarih ve 28808 sayılı Resmi Gazete-Mükerrer

- Pan-Avrupa-Akdeniz Tercihli Menşe Kurallarına Dair Bölgesel Konvansiyonun Beyanda Bulunmak Suretiyle Onaylanması Hakkında Karar

#### 02.11.2013 tarih ve 28809 sayılı Resmi Gazete

- Elektrik Piyasası Lisans Yönetmeliği
- 5510 Sayılı Kanun'un 4'üncü Maddesinin Birinci Fıkrasının (c) Bendi Kapsamında Sigortalı Sayılanların Hizmet Bilgilerinin Elektronik Ortama Aktarılması Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

#### 02.11.2013 tarih ve 28809 sayılı Resmi Gazete'de - Mükerrer

- 25/10/2013 Tarihli ve 28802 Sayılı Resmi Gazete'de Yayımlanan 7/10/2013 Tarihli ve 2013/5502 Sayılı 2014 Yılı Progra-

minin Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı Eki 2014 Yılı Programı

#### 03.11.2013 tarih ve 28810 sayılı Resmi Gazete

- Uluslararası Giriş Noktalarında Uygulanacak Çevre Sağlığı İşlemlerine Dair Yönetmelik

## DUYURULAR

#### Tunus Ülke Kredisi

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda, Eximbank tarafından Tunus'a açılacak 200 milyon ABD Doları tutarındaki krediye ilişkin Genel Çerçeve Anlaşması'nın yürürlüğe girdiği ve kredinin, Türk firmaları tarafından Tunus'a gerçekleştirilecek sermaye malı ihracatının ve Türk müteahhitleri tarafından bu ülkede gerçekleştirilecek projelerin finansmanları amacıyla kullanılacağı belirtilmektedir.

Bu itibarla, kredi başvurularının, Tunus Kalkınma ve Uluslararası İşbirliği Bakanlığı tarafından her işleme yönelik kapak yazısı ile eki Borçlu Talep Formunun Türk Eximbank'a iletilmesi suretiyle yapılacağı, projeler için resmi kredi talebinin ekinde işleme yönelik fizibilite raporu, mallar için satış sözleşmesinin yer alması gerektiği ve Tunus Cumhuriyeti'ne açılan krediden yararlanacak Tunus tarafının, Anlaşmanın yürürlüğe girmesini müteakip 4 yıl içerisinde kredi başvurusu yapabileceği belirtilmektedir.

#### Sanayi Amaçlı Kullanılan Yeraltı Suları

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda, 01/03/2013 tarih ve 28574 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 167 sayılı Yeraltı Suları Hakkında Kanun'da yapıları değişiklik ile sanayi maksatlı kullanılan kuyulara, kanunun yayımlandığı tarihten itibaren bir yıl içerisinde ölçüm sistemi kurulması gerektiği, bir yıl içerisinde ölçüm sistemi kurulmayan kuyuların kullanma belgelerinin iptal edilerek kuyuların kapatılacağı hükmünün yer aldığı bildirilmektedir.

#### Afganistan Yatırım İmkânları

T.C. Ekonomi Bakanlığı Serbest Bölgeler, Yurt Dışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nden alınan bir yazıda, Toronto Ticaret Ataşemizi Mehmet Tan'ın, 18 Ağustos 2013 tarihinde iş görüşmeleri için Kanada'da bulunan Afganistan'da yerleşik Ghazanfar Group Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO İsmail Ghazanfar ile bir görüşme gerçekleştirdiği iletilmektedir.

Sayın Ghazanfar'ın, halen bankacılık, petrol dağıtım, depolama, taşımacılık ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteren şirketleri hakkında özet bilgi vererek şirketin halen TPAO ve BAE milli petrol şirketinin ağırlık hissesine sahip olduğu Dragon Oil ile birlikte Afganistan'ın kuzeyinde bir petrol arama projesinde ortaklığının bulunduğunu, ayrıca yıllık 500.000 varil civarında bir rafinasyon kapasitesine sahip olduğu bildirilmektedir.

Afganistan'ın rafine edilmiş petrol ürünleri ihtiyacını karşılamak üzere yabancı ortakla 3 milyon ton kapasiteli bir rafineri yatırımı düşündükleri, Kanada'da bulunma sebebinin de bu alandaki firmalarla görüşmek olduğu ifade edilmiştir. Afganistan'ın ihtiyacı olan çeşitli alanlarda yabancı ortaklarla yatırıma açık oldukları, ilgi duyacak Türk firmalarıyla azotlu gübre ve çimento üretimi, petrol rafinasyonu ve doğalgaz işleme alanlarında ortak yatırıma gidebilecekleri belirtilmektedir.

#### AVM İşletmeciliği Duyurusu

T.C. Ekonomi Bakanlığı Serbest Bölgeler, Yurt Dışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nden alınan bir yazıda, Alborz Tat Construction Development Company firması yetkilisi tarafından, 2017 yılı ortasında firmaları tarafından faaliyete geçirmeyi planladıkları TAT MALL isimli projeleri hakkında bilgi verildiği ve



Türkiye'nin AVM işletmeciliği tecrübesine binaen anılan projede AVM işletmecisi olarak yer almak isteyecek Türk firmaları veya projenin ticari alanlarında mağaza açmak suretiyle ticari faaliyet gösterecek Türk firmalarının söz konusu projeye davet edildiği belirtilmektedir.

#### **TS 148 Standardı**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda, 2013/1 sayılı İthalatta Standartlara Uygunluk Denetimi Tebliği (Ürün Güvenliği ve Denetimi: 2013/1) Ek-1 listesinde bulunan 8483.50.20.00.12 GTİP'li kasnaklar ve kayışlar cinsi ürünlerin karşısında yer alan TS 148 standardının 3.1.1 maddesindeki işaretleme ile ilgili hükümlerin 14/07/2011 tarihinde yapılan değişiklikle çapı 150 mm'den büyük olan kasnaklar ve çapı 150 mm'den küçük olan kasnaklar için ayrı ayrı belirlendiği, ayrıca otomotiv sektörü için üretilen ve/veya ithal edilen kasnakların üzerinde veya kasnak ambalajlarında sadece imalatçının tescilli markası veya işareti ile parti, seri veya kod numaralarından en az birisine ilişkin bilgilerin bulunmasının yeterli olduğunun hükme bağlandığı ifade edilmektedir. Ekonomi Bakanlığı tarafından yapılan değerlendirme neticesinde ithal kasnakların 2014 yılından itibaren TS 148 standardının güncel haline göre ithalat aşamasında denetime tabi tutulması uygun görülmüş olup, belirtilen tarihten sonraki kasnak ithalatını bahse konu standart hükümlerini göz önüne almak kaydıyla yapmalarının önem arz ettiği iletilmektedir.

#### **2012/3 Sayılı Tebliğ Revizyon Çalışmaları**

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda,

- Türk teknik müşavirlik sektörünün yurt dışındaki hedef pazarlarda etkin bir şekilde konumlandırılmasını teminen teknik müşavirlik firmalarımızın etkin bir biçimde desteklenmesi kararı çerçevesinde, "Teknik Müşavirlik Hizmetlerine Yapılacak Devlet Yardımları Hakkında 2012/3 Sayılı Tebliğ" in 25/06/2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlandığı,
- 2004 yılından bu yana devam etmekte olan teknik müşavirlik destek programında 2012 yılına kadar yalnızca 102 bin TL destek ödemesi yapılabilmişken, 2012/3 sayılı Tebliğin yayımı ile birlikte programın hız ve etkinlik kazandığı ve sektöre yaklaşık 2,7 milyon TL'lik destek ödemesi yapıldığı,
- Bunun yanı sıra, Sözleşme/Fizibilite Etüdü/ Nazım Planı destekleri için başvuruda bulunan teknik müşavirlik firmalarına toplam 49 projede yaklaşık 14 milyon 120 bin \$'lık destek garantisi verildiği; destek garantisi verilen projeler arasında şimdiye kadar açıklanan dokuz projeden altısının, Ekonomi Bakanlığı'nca sağlanan desteklere dayanarak vermiş oldukları fiyat teklifleri ile Türk teknik müşavirlik firmalarının kazanıldığı,
- Benzer şekilde, sektör kuruluşlarının tertip edilen yurt dışı heyetler, Türkiye'de gerçekleştirilen konferans, seminer ve eğitim programlarının 2012/3 sayılı Tebliğ kapsamında desteklenebileceği iletilmektedir.

## **FUARLAR**

#### **Sweet Snacktec Middle 2013 Fuarı**

17-20 KASIM 2013, Dubai-BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ

Konu: Unlu Mamüller

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **Medica 2013 Fuarı**

20-24 KASIM 2013, Düsseldorf-ALMANYA

Konu: Medikal

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **Glasstech Asia 2013 Fuarı**

24-30 KASIM 2013, Kualalumpur-MALEZYA

Konu: İnşaat

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **The BJS Show 2013 Fuarı**

25-28 KASIM 2013, Dubai-BİRLEŞİK ARAP EMİRLİKLERİ

Konu: İnşaat

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **Aqua Therm At Pool 2014 Fuarı**

4-7 ŞUBAT 2014, Moskova-RUSYA

Konu: Isıtma-Soğutma

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **Bautec Berlin 2014 Fuarı**

18-22 ŞUBAT 2014, Berlin-ALMANYA

Konu: Yapı ve İnşaat

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **Paris Tarım Fuarı**

22-26 ŞUBAT 2014, Paris-FRANSA

Konu: Tarım

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA

#### **Infarma 2014 Fuarı**

25-29 MART 2014, Madrid-İSPANYA

Konu: İlaç

İletişim: Fatih Bekdik

Tel: +90/0332 351 70 00

Faks: +90 (332) 351 2 228

E-posta: bilgi@fayturizm.com.tr

Web: [http://fayturizm.com.tr/turlar\\_fuar.php](http://fayturizm.com.tr/turlar_fuar.php)

Adres: Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. Büyükbayram İşhanı No: 33/2

Meram / KONYA