

ASOMEDYA

TEMMUZ / AĞUSTOS 2014

ANKARA SANAYİ ODASI YAYIN ORGANI

ASOMEDYA

TEMMUZ / AĞUSTOS 2014

Nurettin ÖZDEBİR

"Bölgemiz jeopolitik risklerin hızla arttığı
bir döneme sürüklenmektedir."

DOSYA : Küresel Piyasalarda Şirketlerin Rekabetçi Yapılanması İçin 3D Yönetimi

BÜYÜTEÇ : Karar Vermede İçine Düşebileceğimiz Tuzaklar

SERKO®



SERDAR PLASTİK®
sanayi ve ticaret a.ş.

Adres / Address :

- 1. OSB Türkmenistan Cd. No:3 06935 Sincan - ANKARA
- 1. OSB Türkmenistan Cd. No:1 06935 Sincan - ANKARA
- 1. OSB Oğuz Cd. No:8 06935 Sincan - ANKARA

☎ : +90 312 267 08 08 (pbx)
☎ : +90 312 267 12 58
✉ : info@serdarplastik.com.tr



GÜRMAK

METAL SAN. TİC. AŞ.



www.gurmakmetal.com.tr



Üst Geçit

Çelik İmalat Çatı Kaplama

Otoyol Bariyer Başüstü Levha

Galvaniz & Güneş Ekipmanları



Engelli Yaya Üst Geçidi



Çelik Konstrüksiyon



Başüstü Levhası



Metalizing



Asansörlü Üst Geçit



Çatı Kaplama



Ağır Hizmet Tipi Oto Korkuluk



Güneş Enerjisi



Kemerli Üst Geçit



Sundurma



Çift Mesafe Oto Korkuluk



Ses Perdesi



Kar Siperi



Ferforje



Sıcak Daldırma Galvaniz

Ses Bariyer Kar Siperi

Fabrika : Çanıçi Mevkii 344 Ada 3 Parsel No: 30 Kazan- Sarayköy / ANKARA

Tel : 0 (312) 354 23 74 • 354 30 47 • 815 53 33 • Faks : 0 (312) 815 56 30

e-mail : gurmak@gurmakmetal.com.tr • g.aydin62@hotmail.com

www.gurmakmetal.com.tr



SİGORTA

Aracılık Hizmetleri Ltd. Şti.

info@vipgrup.com | www.vipgrup.com

Onu sadece gözlerinden tanıyabilirsiniz.

Yeni E-Serisi.

Tamamı Led teknolojisine sahip Akıllı Işık Sistemi, sınıfında ilk kez standart olarak sunulan Çarpışma Önleme Yardımcısı ve yeni bir sürüş keyfi yaşatan opsiyonel direksiyon yardımcısına sahip DISTRONIC PLUS ile Yeni E-Serisi, şimdi bayimizde sizi bekliyor.



E 250 modeli için yakıt tüketimi: (Şehir içi/şehir dışı/karma) 8,1-8,2/5,3-5,5/6,3-6,5l/100 km, CO₂ emisyonu (karma): 146-150 g/km.



Mercedes-Benz

ASOMEDYA

ANKARA SANAYİ ODASI
YAYIN ORGANI

TEMMUZ / AĞUSTOS 2014

**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**

4 Eylül 2014

Okuyucu Dağılımı

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



SUNUŞ

Bu sayımızın Dosya bölümünde Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Aslı Ekmekçi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF öğretim üyesi Prof. Dr. Murat Kasımoğlu'nun "Küresel Piyasalarda Şirketlerin Rekabetçi Yapılanması İçin 3D Yönetimi" başlıklı yazılarını yayınlıyoruz. Dr. Ekmekçi ve Dr. Kasımoğlu yazılarında küreselleşmenin, iş yapma ve şirketlerin yönetim biçimleri üzerinde doğrudan etkili olduğuna vurgu yaparak işletmelerin iş yapma biçimlerinin köklü bir şekilde küreselleşmeden etkilendiğini ve geleceğe yönelik olarak yeni paradigmaların gelişmesine yol açtığını belirtiyorlar.

Bu sayımızın Bütçe bölümünde TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Demet Varoğlu'nun "Karar Vermede İçine Düşebileceğimiz Tuzaklar" başlıklı yazısı yer alıyor. Dr. Varoğlu yazısında karar vermede içine düşebileceğimiz zihinsel tuzakların başlıcalarını ayrıntılı bir biçimde ele alıyor. Dr. Varoğlu "Klasik anlayışta, karar vermede katı bir varsayım ve arayış akılcılık (rasyonalite) üzerineydi. Modern zamanlarda akılcılık tabii ki büsbütün bir kenara bırakılmamıştır, ancak artık günümüze kadar gelen çalışmalar bize temelde şunu söylemektedir: Ne kadar çabalırsanız çabalansın herhangi bir kişinin her aldığı kararda yüzde 100 akılcılığı yakalaması mümkün değildir, çünkü insan zihni özellikle de gittikçe karmaşıklaşan dünyada birtakım sezgisel kalıplar ve bilişsel yanlılıklarla çeşitli kısa yollar üreterek işini kolaylaştırmaya yönelmiştir. Dolayısıyla, artık karar vermede daha akılcı olmayı öğretmenin bir yolu da insanları içine düşebilecekleri bu tuzaklar hakkında bilinçlendirerek daha uyanık olmalarını sağlamaktır." diyor.

Bu sayımızın İnceleme bölümünde TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Ekin Tokat'ın "Firmaların Türev Araç Kullanımını Etkileyen Faktörler" başlıklı yazısı yer alıyor.

Bu sayımızın söyleşisinde müzisyen İlhan Şeşen yer alıyor. Söyleşide sanat hayatı hakkında bilgi veren müzisyen, çalışmalarını ve projelerini anlatıyor. Gençlere çok çalışmalarını öneren Şeşen, yeteneğin arka planda olduğunu söylüyor ve sözlerine "istedikleri şey müzik yapmaksa zaten zor bir yolu tercih ediyorlar. Boş vakitlerinde bile çalışarak sürekli öğrenmeye açık olmalılar." diyerek devam ediyor.

Naci Canpolat
naci.canpolat@aso.org.tr



İçindekiler

6



Mayıs Meclis

"Türkiye'nin 2023 İhracat Hedefine Ulaşması, Küresel İhracat İçindeki Payını Arttırmakla Mümkündür"

Haziran Meclis

"Bölgemiz Jeopolitik Risklerin Hızla Arttığı Bir Döneme Sürüklenmektedir"



14

20



Dosya

Küresel Piyasalarda Şirketlerin Rekabetçi Yapılanması İçin 3D Yönetimi

Prof. Dr. Aslı EKMEKÇİ
Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU

Büyüteç

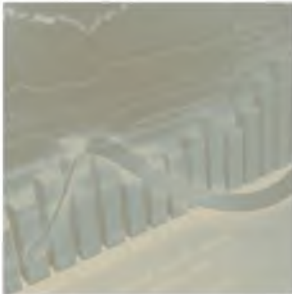
Karar Vermede İçine Düşebileceğimiz Tuzaklar

Doç. Dr. Demet VAROĞLU



36

50



İnceleme

Firmaların Türev Araç Kullanımını Etkileyen Faktörler

Doç. Dr. Ekin TOKAT
Zeynep DOĞAN

Söyleşi

İlhan ŞEŞEN



88



Nurettin ÖZDEBİR

THE CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS OF ACI

editorial

Why do entrepreneurs do industrialism?

The dynamism of the private sector lies at the bottom of the economic growth experienced in 2000s in Turkey. However, the economic growth causes to not be noticed some structural problems in our industry. The world enters into the low growth period. This case will restrain the export growth rate. For this reason, we should work more efficiently and turn to high-tech products in order to increase our export. However, the share of the high-tech products is about three percent in our total export.

The increase in labour productivity was recorded as 4 percent in the last 10-15 years in Turkey. This is a good rate but a large proportion of this increase in labour productivity was due to the decrease in agricultural employment. This trend will slow down within the next years. Besides this, it is not possible to say the productivity increase is equal for all companies. The productivity in the big companies is higher than the small companies. Moreover, the difference between the big companies having high productivity and the small companies having low productivity increases.

Low productivity causes to the low profitability and weakening in competitiveness. This case reveals the importance of the company scale in the productivity. The legislation prevents the growth of the small companies institutionalizing with the burden of compulsory employment and tax. Another matter which prevents the growth of the companies is the low profit rates. Low profitability prevents the capital accumulation of the companies in the **industry**. The forward sales and problems faced in the collection affect negatively the **profitability** in the **industry**. We should increase the production valued labour productivity in order to increase profitability. The **industry sector** which couldn't accumulate capital because of the low profitability makes their investments by loan and the high loan costs affect negatively the profits.

The rate of "total liabilities/equity" reached to 132 percent by increasing 20,4 points in 2013 and the financing costs exceeded the half of the operating profit in the top 500 of ISO. The average rate of profit of the companies in the top 500 of ISO was recorded as 4,9 percent. The high financing costs reduce the profits, and this increase the number of the loss-making companies. While the number of profit-making companies decreased to 371 from 437, the number of the loss-making companies increased to 129 from 63 in the top 500 of ISO in 2013. On the other hand, the economic crises reduce the capital accumulated with a heavy heart. Under these circumstances, why does a person do industrialism? Why a person takes great pains of the industry, while there are many rents.

However, we should maintain the industrialism and turn to the high value-added products in order to develop our country and increase the welfare. The inside of the growth achieved without industrialism is empty. The global crisis revealed this fact and many countries started to develop industrialism policies for supporting the production industry. We should do the same thing; improve the investment environment by clearing the way of the industrialists and also make the industrialism more attractive.

Nurettin ÖZDEBİR
ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Girişimci neden sanayicilik yapsın?

başyazı

Türkiye’de 2000’li yıllarda yaşanan ekonomik büyümenin temelinde özel sektörün dinamizmi yatmaktadır. Ancak ekonomik büyüme, sanayimizdeki bazı yapısal sorunların gözden kaçmasına yol açmaktadır. Dünya, düşük büyüme dönemine girmektedir. Bu durum ihracat artış hızını frenleyecektir. Bu nedenle ihracatımızı arttırmak için daha verimli çalışmamız ve yüksek teknoloji ürünlerine yönelmemiz gerekiyor. Ancak yüksek teknoloji ürünlerin toplam ihracatımız içindeki payı yüzde üçler düzeyindedir.

Türkiye’de iş gücü verimliliğindeki artış son 10-15 yılda yüzde 4 oldu. Bu iyi bir oran ancak bu verimlilik artışının büyük bir bölümü tarımsal istihdamdaki azalmadan kaynaklanmıştır. Önümüzdeki yıllarda bu trend yavaşlayacaktır. Ayrıca verimlilik artışının tüm firmalar için eşit olduğunu söylemek mümkün değildir. Büyük firmalarda verimlilik küçük firmalara göre çok daha yüksektir. Ayrıca, verimliliğin yüksek olduğu büyük firmalarla verimliliğin düşük olduğu küçük firmalar arasındaki makas da açılmaktadır.

Düşük verimlilik, düşük kârlılığa ve rekabet gücünde zayıflamaya yol açmaktadır. Bu durum, verimlilikte firma ölçeğinin önemini ortaya koymaktadır. Mevzuat, şirketlerin büyümesini, zorunlu istihdam ve vergi yüküyle kurumsallaşmış küçük firmaların büyümesini engellemektedir. Şirketlerin büyümesini engelleyen diğer bir husus da düşük kâr oranlarıdır. Düşük kârlılık, **sanayide** şirketlerin sermaye biriktirmesini engellemektedir. Vadeli satışlar ve tahsilatta yaşanan sorunlar da **sanayide kârlılığı** olumsuz etkilemektedir. Kârlılığı yükseltmek için üretim değerli iş gücü verimliliğini yükseltmemiz gerekmektedir. Düşük kârlılık nedeniyle sermaye biriktiremeyen **sanayi sektörü**, yatırımlarını borçlanmayla yapmaktadır, yüksek kredi maliyetleri de kârları olumsuz etkilemektedir.

İSO 500’de “Toplam borçlar/öz kaynak oranı 2013’te 20,4 puan artarak yüzde 132’ye yükselmiş, finansman maliyetleri, faaliyet kârının yarısını aşmıştır. İSO 500’deki firmaların ortalama kâr oranı yüzde 4,9 olmuştur. Yüksek finansman maliyetleri kârları eritmekte, zarar eden firmaların sayısını arttırmaktadır. İSO 500’de 2013’te kâr edenlerin sayısı 437’den 371’e gerilerken, zarar eden firmaların sayısı da 63’ten 129’a çıkmıştır. Diğer yandan yaşanan ekonomik krizler de binbir güçlüklerle biriken sermayeyi eritmektedir. Bu koşullarda bir insan neden sanayicilik yapsın? Yüksek rantlar ortada dururken sanayinin güçlüklerine neden katlansın. Hâlbuki ülkemizin gelişmesi, refahın artması için sanayileşmeyi sürdürmemiz, yüksek katma değerli ürünlere yönelmemiz gerekmektedir. Sanayileşme olmadan sağlanan büyümenin içi boştur. Küresel kriz bu gerçeği açığa çıkarmış, birçok ülke imalat sanayisini desteklemek için sanayileşme politikaları geliştirmeye başlamıştır. Bizim de bunu yapmamız, sanayicinin önündeki her türlü engeli kaldırarak, yatırım ortamını iyileştirmemiz, sanayiciliği daha cazip bir hale getirmemiz gerekmektedir.



ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası
Meclis Toplantısı**

28 Mayıs 2014

“Türkiye’nin 2023 ihracat hedefine ulaşması, küresel ihracat içindeki payını arttırmakla mümkündür”



NURETTİN ÖZDEBİR

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, değerli Meclis üyeleri, basınımızın değerli temsilcileri; Odamızın Mayıs Ayı Olağan Meclis toplantısına hoş geldiniz diyor, hepimizi şahsım ve Yönetim Kurulumuz adına saygıyla selamlıyorum.

Değerli Meclis üyeleri, Sayın Başkanın da söylemiş olduğu gibi geçtiğimiz hafta Odamız kurucularından ve eski Meclis Başkanlarımızdan 40 yılı aşkın bir süredir tanıdığım, hepimizin abisi Necati Tereyağoğlu’nu kaybettik. Gürsel kardeşimizin

annesini kaybettik ve maalesef Soma’da yaşanan elim olayda da 301 madencimizi şehit verdik. Allah bu acıları tekrar yaşatmasın. Devletimizin ve milletimizin başı sağ olsun. Allah geride kalanlara sabır versin. Soma’da yaraları sarmak için herkes seferber oldu, o şehitlerin emanetine sahip çıkılacağı, en iyi şeylerin yapılacağı da ümit ediyorum ve görüyorum.

Değerli Meclis üyeleri; Türkiye’nin ihracatta gösterdiği başarılar tartışma götürmez. 2000 yılının

“Türkiye’nin ihracatta gösterdiği başarılar tartışma götürmez. 2002-2012 döneminde ihracatta yıllık ortalama artış yüzde 15 ile dünya ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. 2000 yılında 90 ülkeye mal ihraç eden Türkiye, bugün 137 ülkeye ihracat yapmaktadır. İhracat pazarlarındaki çeşitlenmeye rağmen kalite standartlarının yüksek olduğu Avrupa Birliği’nin toplam ihracat içindeki payı önemini korumaktadır.”



"İhracatın önemli bir bölümünü orta ve yüksek kalite standardına sahip mallar oluşturmaktadır. 2023 yılında kişi başına geliri 25 bin dolara, ihracatı 500 milyar dolara yükseltmek ve dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasına girmek Türkiye'nin büyük hedeflerindedir. Bu hedeflere ulaşmak için eskisinden çok daha fazla çalışılması ve yeni başarılarla imza atılması gerekmektedir."

başlarında 30 milyar dolar civarında olan ihracatımız bugün itibarıyla 155 milyar doları aşmış durumdadır. 2002-2012 döneminde ihracatta yıllık ortalama artış yüzde 15 ile dünya ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. 2000 yılında 90 ülkeye mal ihraç eden Türkiye, bugün 137 ülkeye ihracat yapmaktadır. İhracat pazarlarındaki çeşitlenmeye rağmen kalite standartlarının yüksek olduğu Avrupa Birliği'nin toplam ihracat içindeki payı önemi ni korumaktadır.

Bu dönemde ihracatın kompozisyonu da değişmiştir. 2000'li yılların başında hazır giyim ağırlıklı olan ihracatta artık otomotiv sektörü başı çekmektedir. Bu dönemde metal, makine ve gıda sanayisinin ihracattaki payı da artmıştır. Son yıllarda kimyasallarda, özellikle plastik ürünlerde de ihracat artışı görülmektedir. İhracattaki artış, Türkiye'nin ihracattaki rekabet gücünün bir göstergesidir. 2002'de dünya ihracatı içindeki payımız binde 55 iken, bu oran 2012'de binde 82'ye yükselmiştir. Bu artış, yoğun küresel rekabet şartlarında ihracat yapmayı başaran sanayimizin rekabet gücünün bir ifadesidir ve burada övülmesi gereken aktör de bu salondaki insanlardır. İhracatta; otomotiv ve oto parçaları gibi orta tekno-

lojik ürünlerin artması, rekabet gücündeki olumlu gelişmeyi göstermektedir.

Geride bıraktığımız dönemde ihraç ürünlerinin kalitesi de yükselmiştir. 2000 yılının başlarında ihracatın yüzde 65'ini kalite standardı ve fiyatı düşük mallar oluştururken, artık ihracatın önemli bir bölümünü orta ve yüksek kalite standardına sahip mallar oluşturmaktadır.

Konuşmamın başında da belirttiğim gibi, sanaycinin sergilediği ihracat başarıları inkâr edilemez. Ancak Türkiye kendine büyük hedefler koymuştur. 2023 yılında kişi başına geliri 25 bin dolara, ihracatı 500 milyar dolara yükseltmek ve dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasına girmek, bu hedeflerden bazılarıdır. Bu hedeflere ulaşmak için eskisinden çok daha fazla çalışılması ve yeni başarılarla imza atılması gerekmektedir.

Değerli Meclis üyeleri, Dünya Bankası geçtiğimiz günlerde Türkiye hakkında bir rapor yayınladı. Rapor, Türkiye'nin ihracatta gösterdiği başarıyı teslim ederken, 2023 hedeflerine ulaşmanın bugünkü ihracat yapısıyla zor olacağını söylemektedir. Şimdi raporun bazı tespitlerini sizlerle paylaşmak istiyorum.



"Dünya Bankası'nın Türkiye hakkında yayınladığı rapor, Türkiye'nin ihracatta gösterdiği başarıyı teslim ederken, 2023 hedeflerine ulaşmanın bugünkü ihracat yapısıyla zor olacağını söylemektedir. Rapor, 2023 hedeflerine ulaşmak için Türkiye'nin öncelikle yapısal olarak premier lig standartlarına ulaşması gerektiğini belirtmektedir."

Rapor, 2023 hedeflerine ulaşmak için Türkiye'nin öncelikle yapısal olarak premier lig standartlarına ulaşması gerektiğini belirtmektedir. Hem gelişmiş hem de gelişen ülkelerde büyümenin yavaşlaması, ihracat ürünlerimize olan küresel talebin bir süre eskisi kadar güçlü olmayacağını göstermektedir. Bu nedenle Türkiye'nin 2023 ihracat hedeflerine ulaşması, küresel ihracat içindeki payını arttırmakla mümkün olabilecektir. Bunun için ihracatın daha rekabetçi olması gerekmektedir. Ayrıca, yüksek fiyatla satılan yüksek kaliteli ve yüksek teknoloji gerektiren ürünlerin ihracat içindeki payının arttırılması gerekmektedir.

Bu nedenle rapor, kalite ve inovasyonla beslenen verimlilik artışına odaklanılması gerektiğini belirtmektedir.

Dünya Bankası raporu, ihracattaki hızlı artışa rağmen ihracatın ülkemizdeki gelir artışının temel itici gücü olmadığını da belirtmektedir. İhracattaki başarıya rağmen ihracatın milli gelir içinde 2000 yılı öncesi yüzde 20 olan payı ancak yüzde 23'e çıkabilmiştir. Aynı dönemde ihracatın milli gelir içindeki payı AB'ye yeni katılan ülkelerde 10 puan, Hindistan'da 11 puan, Çin'de 9 puan artmışken, bizdeki artış 3 puanda kalmıştır.

“Dünya Bankası raporu aslında bizim aylardır sizlerle paylaştığımız tespitlerin bir tekrarı niteliğindedir. Bizce raporun verdiği mesaj medyada yanlış algılanmıştır. Bu kürsüden yaptığımız konuşmalarda ve yapmış olduğum açıklamalarda, Türkiye’nin orta gelir tuzağından kurtulması için yüksek katma değerli, yüksek teknolojik ürünlere yönelmesi gerektiğini, bunun için de iş gücü niteliğinin yükseltilmesi ve inovasyondan başka çıkar bir yol olmadığını defalarca belirttik. Çünkü aklın yolu birdir.”

İhracattaki çeşitlenmeye rağmen ihracat ürünlerinin önemli bir bölümünde küresel talep artışı düşüktür. Türkiye’nin orta teknolojik ürün ihracatı artmış olmakla birlikte, yüksek teknolojik ürün ihracatında bir kıvılcama olmamıştır.

Raporun tespitine göre ihracata dayalı bir büyüme gösteremeyişimizin en temel nedeni, ihracatımızın bu yapısıdır. Ekonomi Bakanımızın geçtiğimiz günlerde söylediği gibi “Türkiye’nin ihracat sorunu yoktur, inovasyon sorunu vardır.” beyanını hepimizin dikkate alması, üzerinde düşünmesi gerekiyor. Düşük kaliteli, düşük katma değerli ürünler ihracat ediyoruz. Bu yapıyı değiştirmek ve yüksek büyümede avantaj sağlayan ihraç ürünlerinde rekabetçi olmamız gerekmektedir. Türkiye’nin yüksek kaliteli ve yüksek katma değerli ürünlere geçebilmesi için hem yeni yatırımlara hem de daha nitelikli iş gücüne ihtiyacı vardır. Türkiye’nin küresel değer zincirine düşük değer halkalarından katılmış olduğunu belirten rapor, bununla birlikte lojistik altyapı ve ihracat pazarlarına yakınlığı nedeniyle değer zincirinde yukarılara çıkma potansiyelinin yüksek olduğunu belirtmektedir.

Yabancı doğrudan yatırımların düşük düzeyi de teknoloji ve bilgi transferini sınırlamakta, kalite ve verimlilik artışını frenlemektedir. Yabancı doğrudan yatırımları ülkemize çekmek için vergi ve teşvik politikalarının mutlaka gözden geçirilmesi, hukuki yapının uluslararası normlarla uyumlaştırılması gerekmektedir.

Rapor, KOBİ’lerin özellikle orta boy işletmelerin ihracattaki düşük payını ve ataletini de ihracat artışının önünde bir engel olarak görmekte ve bu durumun değiştirilmesini önermektedir. Aslında rapor, bir lokma, bir hırka kültürüyle yetişmiş olmamızdan dolayı orta büyüklüğe gelen KOBİ’lerimizin ‘artık bu bana yeter’ deyip orada kalmaları ve bir ataletle düşmelerini de göstermektedir. Hâlbuki, KOBİ olarak başlayan en büyük firmaların birçoğu kendilerini geliştirerek ölçek ekonomisine ulaştılar. Dünyayla rekabet edebilmemiz için KOBİ bir süreç olmalı diye düşünüyorum. Burada, kapsamlı bu raporun kısa bir değerlendirmesini sizlerle paylaştık. Sizlerin de görmüş olduğu gibi, Dünya Bankası raporu aslında bizim aylardır sizlerle paylaştığımız tespitlerin bir tekrarı nite-



liğindedir. Bizce raporun verdiği mesaj medyada yanlış algılanmıştır. Bu kürsüden yaptığımız konuşmalarda ve yapmış olduğum açıklamalarda, Türkiye'nin orta gelir tuzağından kurtulması için yüksek katma değerli, yüksek teknolojik ürünlere yönelmesi gerektiğini, bunun için de iş gücü niteliğinin yükseltilmesi ve inovasyondan başka çıkar bir yol olmadığını defalarca belirttik. Çünkü aklın yolu birdir.

Değerli Meclis üyeleri, inovasyon, Odamızın üzerinde önemli durduğu bir konudur. Bu konuda yaptığımız çalışmalara bir yenisini ekliyoruz. TÜBİTAK'ın yeni başlattığı mentörlük destek programı, odaların müstakilen başvurularına imkân vermediği için İnomer firması ile iş birliği içinde Ar-Ge ve İnovasyon Mentörlüğü (Ar-GeMEN) projesini başlattık. Mentör kelimesi, rehber, akıl hocası, yol gösterici anlamında kullanılmaktadır. Mentörlük, deneyim

ve bilgi sahibi olanın, yani mentörün, daha az deneyimli olana yol göstericilik yapmasını sağlayan ve gönüllük esasına dayanan bir yardımlaşma, paylaşım ilişkisidir. Firmalara yönelik mentörlük, Türkiye'de yaygınlaşmamış ve kurumsallaşmamış olmasından dolayı eksikliği yoğun olarak hissedilen bir konudur. Öte yandan, firmaların Ar-Ge ve inovasyon performanslarına ve konuya ilişkin sorun alanlarına bakıldığında, mentörün sağlayacağı katma değer büyükçe görülmektedir. Ülkemizde Ar-Ge ve inovasyon odaklı firmaların sağlıklı ve hızlı büyümesine katkı sağlayacak mentörlük mekanizmasının eksikliğini gidermek amacıyla Ar-GeMEN projesini başlattık. TÜBİTAK desteğiyle yürütülen Ar-GeMEN kapsamında Odamızın deneyim ve katkılarıyla Ankara'dan seçilecek KOBİ'lere sağlanacak mentörlükle KOBİ'lerin Ar-Ge ve inovasyon sayesinde rekabet güçlerini arttırmayı amaçlamaktayız.



"İhracattaki artış ve ithalattaki azalmayla birlikte dış ticaret ve cari işlemler açığı düşmektedir. Cari açığındaki gerileme olumlu olmakla birlikte, yılın ilk üç ayında sermaye girişlerinin neredeyse durmuş olması, bu konudaki risklerin devam ettiğini göstermektedir. Buna rağmen, biz ihtiyatlı iyimserliğimizi koruyor ve küresel likidite bolluğu devam ettiği sürece bu konuda ciddi bir sıkıntı yaşanmayacağını düşünüyoruz."

Değerli Meclis üyeleri, Ocak ayında 101'e kadar gerileyen reel kesim güven endeksi Mayıs ayında 113,3'e kadar yükselmiştir. Bilindiği gibi, 100'ün üzerindeki endeks değerleri reel kesimde iyimserliğe işaret etmektedir. Reel kesim güvenindeki artış kendisini yatırımlarda da hissettirmektedir. Ocak ve Şubat aylarında gerileme gösteren yatırım malları ithalatı Mart ayında yüzde 8'in üzerinde bir artış göstermiştir. Yatırım malları üretiminde de Mart ayında yüzde 3,4 artış olmuştur. Sanayi üretimindeki artış Mart ayında da devam etmiş ve yılın ilk 3 ayında sanayi üretimi bir önceki yıla göre yüzde 5,3 artış göstermiştir. İmalat sanayisinde kapasite kullanımının Nisan ve Mayıs aylarında yılın ilk üç ayından yüksek olmasına rağmen, bu aylarda piyasalarda yaşanan durgunluk bu artışın devam etmediğini düşündürmektedir. Diğer yandan, tüketici güvenindeki gerileme de iç talep artışının sınırlı kalacağını göstermektedir. Bu durum ihracatın önemini daha da arttırmaktadır.

Değerli Meclis üyeleri, ihracattaki artış ve ithalattaki azalmayla birlikte dış ticaret ve cari işlemler açığı düşmektedir. 12 aylık dış ticaret açığı 95 milyar dolara, cari işlemler açığı da 60 milyar dolara gerilemiştir. Cari açığındaki gerileme olumlu olmakla birlikte, yılın ilk üç ayında sermaye girişlerinin neredeyse durmuş olması, bu konudaki risklerin devam ettiğini göstermektedir. Buna rağmen, biz ihtiyatlı iyimserliğimizi koruyor ve küresel likidite

bolluğu devam ettiği sürece bu konuda ciddi bir sıkıntı yaşanmayacağını düşünüyoruz.

Piyasalarda özellikle Nisan, Mayıs aylarında biraz hareketlenme olmakla beraber oldukça durgun geçti. OSTİM'den gelen haberler de bunu doğrulamakta ve tahsilatla ilgili sıkıntılar da devam etmektedir ve önümüzdeki seçimlere kadar Türkiye'nin sıkıntılı bir dönemin içerisinde olacağı görünmektedir. Dünya Bankası raporu düşük teknoloji ürün üretiminde değer zincirine katıldığımızı söylese de şunu unutmamamız lazım: 155 milyar dolarlık ihracatı yaparken, gelişmiş ülkelerin pazarlarından pay aldık ve bu süre içerisinde ülkemizde fevkalade gelişmeler de yaşandı. Almanya'ya sipariş edilen muhripleri Türkiye'de yaptık, arkasından helikopterimizi yaptık, yarın Amerikalı bir heyet geliyor, TAİ ile görüştüreceğim, ki şu anda dünyadaki en iyi helikopter olduğunu söylüyorlar. İnsansız hava araçlarımızı, uydumuzu yaptık, gönderdik. Dünya rekabetinde pastadaki dilimimizi her geçen gün arttırmak mecburiyetindeyiz ve arttırıyoruz. İşte tüm bu gelişmeler dünyadaki yarışta Türkiye'nin ayağına çelme takmak isteyenlerin ne yapmak istediklerinin en güzel bir göstergesidir.

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

AKBANK FARKIYLA DÜNYAYA AÇILIN

Akbank'ın uluslararası piyasalardaki gücünü, tecrübe ve bilgi birikimini müşterilerimizin deneyimine sunuyoruz. Global rekabette güçlü bir ortağınızın olmasını istiyorsanız, siz de Akbank farkıyla tanışın.





ASOMECLİS



**Ankara Sanayi Odası
Meclis Toplantısı**

25 Haziran 2014

“Bölgemiz jeopolitik risklerin hızla arttığı bir döneme sürüklenmektedir”



NURETTİN ÖZDEBİR

ASO YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Sayın Başkan, Meclisimizin değerli üyeleri, Odamızın Haziran ayı olağan Meclis toplantısına hoş geldiniz diyor, hepinizi Yönetim Kurulu ve şahsım adına saygıyla selamlıyorum.

Değerli Meclis üyeleri, ülkemiz yaşamış olduğu coğrafyadan dolayı şu anda ekonomik risklerden ziyade jeopolitik riskler altında bulunmaktadır. Hemen kuzeyimizde Ukrayna-Rusya çatışması, Rusya'nın Karadeniz'e gemilerini koyabileceği, sıcak denizlere çıkabileceği bir lima-

nı elde etmesi, Kırım'ı kendisine bağlamasıyla neticelenmiş gibi gözükmeyle birlikte, burada Rusya karşıtlarıyla Ukrayna'daki rejimi destekleyenler arasında her ne kadar bir anlaşma imzalanmış, ateşkes görüşmeleri yapılmış olsa da riskler hâlâ devam etmektedir.

Irak'taki çatışmaların ise mezhepler arası bir iç savaşa dönüşme riski her geçen gün artmaktadır. Eğer kısa sürede bir uzlaşma sağlanmaz ve Bağdat'ta geniş tabanlı bir hükümet kurulmaz-

“Bölgemizde meydana gelen gelişmeler, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra belirlenen sınırların yeniden çizilme ihtimalinin arttığını göstermektedir. Ortadoğu'da sınırlar, mezhep ve etnik temellerde yeniden çizilecek ve bölge, yıllar süren çatışmalara sürüklenebilecektir.”



"Irak'taki çatışmalar petrol fiyatlarında bir artışa neden olmuştur. Bu artışın kalıcı olması halinde enerji faturamız artacak ve cari işlemler dengesi bundan olumsuz etkilenecektir. Ayrıca, Türkiye'nin en büyük petrol tedarikçisinin Irak olduğu düşünülürse, Irak'tan petrol akışının durması halinde bunun da enerji maliyetlerini arttırması kaçınılmazdır."

sa Irak'ın iç savaşa sürüklenmesi kaçınılmazdır. Aksi takdirde daha önce Hristiyan dünyasının yaşamış olduğu 30 yıl, 100 yıl süren mezhep savaşlarının bölgemizde de çok uzun süreli devam etmesi mümkün gözükmemektedir. IŞİD, Bağdat'ın kapılarına kadar gelmiş, Ürdün sınırına kadar dayanmış, Ürdün de IŞİD'e karşı koymak için sınırında yığınak yapmaya başlamıştır.

Değerli Meclis üyeleri, bu gelişmeler aslında bize unutmamamız gereken tarihi bir vakayı da hatırlatmaktadır. Günümüzde karmaşa yaşanan ve daha önce Osmanlı'nın idaresinde olan bu topraklarda sulh içinde, barış içinde yaşamıştı. Birinci Dünya Savaşı'nda hâkim güçler tarafından masa başında cetvelle sınırlar çizilmiş ve bu sınırlar çizilirken de etnik ve mezhepsel ayrılıklar gözetilmemiştir. Irak'ta Şiiilerin hâkimiyeti olan yerde Sünni idare, Suriye'de ise Sünni bir çoğunluk varken, Şii ve Alevi yönetimi başa getirilmiş, hakeza Suudi Arabistan'da kral olması gereken aile Ürdün'de kral yapılmıştır. Tüm bunlar bölgenin zenginliklerinin paylaşılması ve yönetilmesi için hâkim güçlerin kendilerinden destek almadan bu toplulukların var olamayacağı şekilde dizayn edildi. Tabii zu-

lümle abat olunmaz, ilelebet yaşanmaz. Buradaki halklar da özellikle Maliki'nin baskı rejimi ve Sünnileri tamamen iktidardan uzaklaştırması sonucu bir Sünni ayaklanmasına dönüştü. Aşiretler IŞİD'in bayraktarlığı altında bölgede bir ayaklanma yaptılar. Mümkün olduğu kadar fazla kan dökmeye çalışıyorlar. Çünkü kendilerine verilen talimat bu; bu topraklarda ne kadar çok kan dökülürse barış o kadar zor kurulur ve neticesinde bir araya gelemeyecekleri için bölgedeki ülkeler parçalanacak, yeni ülkeler doğacaktır. Zaten 35 sene önce Büyük Ortadoğu Projesi'nin temelleri atılırken Amerika Birleşik Devletleri'nin internet sitesinde bunu yayınlamışlardı. Bugün bu süreçleri yaşıyoruz. İnşallah bu ateş bize çok fazla zarar vermez.

Bölgemizde yaşanan bu gelişmelerin ülkemiz üzerinde de etkileri olacaktır. Şimdi izninizle bu gelişmelerin kısa vadeli olası ekonomik sonuçları üzerinde düşüncelerimi sizlerle paylaşacağım. İçinde bulunduğumuz belirsizlik ortamında bunların doğurabileceği sonuçları uzun vadeli olarak tahmin edebilmemiz, bir şey söyleyebilmemiz oldukça zor görünüyor. Ancak yakın gelecekte orta vadeli planda en



"İlk çeyrekte ekonomi beklenenin üzerinde bir hızla yüzde 4,3 büyüdü. Birinci çeyrek büyümesinde ihracat artışının ve iç talepteki canlanmanın etkili olduğu görülmektedir. İhracat artışı sürdürülebilir ve iç talepteki toparlanma korunursa, yılın geri kalan kısmında da büyümenin sürdürülebileceği kanısındayız."

büyük ihracat partnerlerimizden biri olan ve petrol ithalatımızın büyük bir kısmını sağlamış olduğumuz komşumuzdaki ateş bizi de etkileyecektir. Bunun petrol fiyatlarına yansımaları şu anda yaşıyoruz. Dünya petrol fiyatları arttı. Ve bizim en büyük ihracat partnerimiz olan bu ülkenin ulaşım yollarında tıkanma oldu. Her ne kadar Kuzey Irak'a olan sınır kapılarımızdan ihracatımız devam etse de bu ihracatın çok büyük bir kısmı Irak'ın iç kısımlarında tüketilerek

Basra'ya kadar gitmektedir. Ancak şu an yeni yollar bulmaya çalışılıyor. Bir kamyon filosu İran üzerinden dolaşarak, Basra'ya ulaşmak üzere yola çıktı. İran'la ilgili herhangi bir sorunumuz, bir sıkıntımız yok. İnşallah buradan sağ salım giderler ve böyle bir yol açılmış olur. Ama Basra pazarına, Bağdat pazarına ulaşmak isteyen tırlarımız yaklaşık 3 misli bir mesafeyi katetmek mecburiyetinde kalacağından bu yol bizim nakliye giderlerimizi ciddi anlamda artıracaktır.

“Para Politikası Kurulu, politika faizini 9,5’ten 8,75’e indirdi. Bu faiz indirimi, orta ve uzun vadede jeopolitik risklerin ve petrol fiyatlarındaki artışın ekonomi üzerinde fazla bir etki yaratmasının beklenmediğini göstermektedir. ASO ve reel sektör olarak bu faiz indiriminden memnun olduğumuzu ve faiz indirimlerinin sürdürülmesini beklediğimizi ifade etmek isteriz.”

Bu da tedarikimizin zorlaşması, bu pazarın ihtiyaçlarının başka ülkeler tarafından karşılanmasını da beraberinde getirmesi demektir ki inşallah çok uzun sürmez ve bu bölgedeki pazar payımızı kaybetmeyiz.

Diğer taraftan Ukrayna’daki gelişmeler ve Rusya üzerindeki yaptırımlar, yabancı sermayenin Rusya’dan çıkmasına neden olmuştur. Yapmış olduğum görüşmelerde ve uluslararası bir yatırım ve denetim firmasının yaptığı bir çalışmada Rusya’dan çıkan yabancı sermayenin bir bölümünün bize yöneldiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca, Avrupa ve Amerikan Merkez Bankalarının açıklamaları küresel ekonomide likidite bolluğunun devam edeceğini göstermektedir. Bu gelişmeler nedeniyle yılın ilk dört ayında azalan yabancı sermaye girişlerinin son haftalarda arttığı gözlemlenmektedir. Irak, ihracatımızda ikinci büyük pazarımızdır. Irak’a yapılan ihracat 12 milyar doların üzerindedir ve bu ihracat Güneydoğu’daki ekonomik canlılık için çok önemlidir. İhracattaki aksamaların bölge üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Irak’taki çatışmalar Kuzey Irak’tan ülkenin güneyine mal sevkiyatında aksamalara yol açmaktadır. Çatışmaların yoğunlaşması durumunda bu aksamaların art-

ması beklenebilir. Bu nedenle ihrac ürünlerimizin İran ya da İsrail-Ürdün-Suudi Arabistan üzerinden Basra Körfezi’ne ulaştırılması önem kazanmaktadır.

Değerli Meclis üyeleri, Irak’taki çatışmalar petrol fiyatlarında bir artışa neden olmuştur. Bu artışın kalıcı olması halinde enerji faturamız artacak ve cari işlemler dengesi bundan olumsuz etkilenecektir. Ayrıca, Türkiye’nin en büyük petrol tedarikçisinin Irak olduğu düşünülürse, Irak’tan petrol akışının durması halinde bunun da enerji maliyetlerini arttırması kaçınılmazdır.

Değerli Meclis üyeleri, ilk çeyrekte ekonomi beklenenin üzerinde bir hızla yüzde 4,3 büyüdü. Bu veri ile Orta Vadeli Program’da, yılın tamamı için öngörülen yüzde 4’lük büyümenin yakalanabileceği, hatta geçebileceği beklentisi güç kazanmıştır. Dünya Bankası da daha önce yüzde 2,4’e indirdiği büyüme beklentisini yüzde 3,5’e yükseltmiştir. Birinci çeyrek büyümesinde ihracat artışının ve iç talepteki canlanmanın etkili olduğu görülmektedir. İhracat artışı sürdürülebilir ve iç talepteki toparlanma korunursa, yılın geri kalan kısmında da büyümenin sürdürülebileceği kanısındayız.



Değerli Meclis üyeleri; Para Politikası Kurulu politika faizini 9,5'ten 8,75'e indirdi. Beklentilerin 0,5 indirimde yoğunlaştığı bir ortamda 0,75'lik indirim, Merkez Bankası'nın enflasyon konusunda rahat olduğunu düşündürmektedir. Bu aydan itibaren, önümüzdeki aylarda enflasyonda baz etkisinden kaynaklanan bir düşüş yaşanacaktır. Bu faiz indirimi, orta ve uzun vadede jeopolitik risklerin ve petrol fiyatlarındaki artışın ekonomi üzerinde fazla bir etki yaratmasının beklenmediğini göstermektedir. Ayrıca, küresel likidite bolluğunun devam edecek olması ve sermaye girişlerinin devam etmesi de Merkez Bankası'nın faiz indirimi konusunda elini rahatlatmıştır. ASO ve reel sektör olarak bu faiz indiriminden memnun olduğumuzu ve faiz indirimlerinin sürdürülmesini beklediğimizi ifade etmek isteriz.

Değerli Meclis üyeleri, İSO'nun '500 Büyük Sanayi Kuruluşu' sıralamasına 7'si kamu, 26'sı özel sektörden olmak üzere 33 üyemiz girmiştir. Bu 33 üyemiz içerisinde olan 5 Meclis üyemize -Türk Traktör ve Ziraat Makineleri, Koza Altın, MAN, Nuh'un Ankara Makarnası ve Emek Boru- huzurunuzda teşekkür ediyor, başarılarının devamını diliyorum. Türkiye'nin ilk 500 firması içinde yer alarak Ankara'nın gururunu korumuşlardır. Ankara'daki bayrak yarışının devam ettiğini ve Ankara'nın artık bir memur şehri değil, aynı zamanda bir sanayi şehri olduğunun da damgasını vurmuşlardır.

Bu duygu ve düşüncelerle hepinizi saygıyla selamlıyorum, Ramazan ayının ülkemize ve tüm dünyaya barış ve huzur getirmesini temenni ediyorum. Sağ olun, var olun.

DOSYA

KÜRESEL PİYASALARDA ŞİRKETLERİN REKABETÇİ YAPILANMASI İÇİN 3D YÖNETİMİ

PROF. DR. ASU EKMEKÇİ

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi

PROF. DR. MURAT KASIMOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF

Özet:

Bu çalışma, yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları işletmelerin yönetiminde kullanmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede özellikle işletme yönetimine yönelik olarak ortaya konan değerlendirmeler kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Yaklaşımların işletmelere yönelik olarak yaygınlaştırılması, iş dünyasının rekabetçi ve çalkantılı koşulları açısından çok büyük önem taşımaktadır. Özellikle iş yaşamında işletme sahiplerinin ve yöneticilerin belirsizlik ortamında karar vermek zorunda olmaları, nitelikli ve metodik bilgiye olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bunun da ancak güçlü bilimsel modeller ve iş dünyasının gereksinimlerinin birleştirilmesi ile gerçekleşme şansı vardır. Bu noktada yaratılacak güçlü sinerji iş dünyasındaki bütün paydaşlara olumlu bir şekilde yansacaktır. Özellikle işletmelerdeki temel sorunların ortadan kaldırılması ve geleceğe yönelik olarak sürdürülebilir yönetim modellerinin geliştirilmesi çerçevesinde yaklaşımlara vurgu yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu amaçla işletmelerin gerek yapısal süreçlerinde gerekse operasyonel faaliyetleri üzerinde etkili olan, küresel rekabet süreci analiz edilerek, ne tür bir yönetim modeli oluşturmaları gerektiğinin ortaya konması gerekmektedir.

Giriş

Küreselleşme bilindiği gibi iş yapma ve şirketlerin yönetim biçimleri üzerinde doğrudan etkili olan bir süreçtir. İşletmelerin iş yapma biçimleri köklü bir şekilde küreselleşmeden etkilenmiş ve geleceğe yönelik olarak yeni paradigmalara gelişmesine yol açmıştır. Özellikle endüstriyel düzeydeki gelişmeler ve eğilimler bu çerçevede ele alınmıştır. İmalat, bilişim, hizmet ve tarım gibi temel sektörlerin yapısında ortaya çıkacak gelişmeler bu bağlamda kritik öneme sahiptir.

Küresel iş dünyası, işletmeler arasındaki rekabet sınırlarını tamamen ortadan kaldırmış ve rekabetin boyutunu her bakımdan genişletmiştir. Bu süreç artık yeni yönetim modelleri ve yaklaşımlarını gerekli kılmaktadır. Özellikle işletmelerin işletim sistemlerini geliştiren ve güçlendiren yönetim modelleri stratejik bir değere sahiptir. İşletmeler açısından bu tür modelleri geliştiren yöneticilere gelecek yakın zaman içerisinde büyük ihtiyaç duyulacaktır. Buna karşın, mevcut yapıyı sürdürmeyi hedefleyen ve bu konularda direnen işletmelerin orta ve uzun vadede başarı elde etmeleri ve ayakta kalmaları pek kolay değildir. Bu nedenle gelecek süreç açısından konu ele alındığı zaman, geliştirilen yönetim modelleri

"Küresel iş dünyası, işletmeler arasındaki rekabet sınırlarını tamamen ortadan kaldırmış ve rekabetin boyutunu her bakımdan genişletmiştir. Bu süreç artık yeni yönetim modelleri ve yaklaşımlarını gerekli kılmaktadır. Özellikle işletmelerin işletim sistemlerini geliştiren ve güçlendiren yönetim modelleri stratejik bir değere sahiptir. İşletmeler açısından bu tür modelleri geliştiren yöneticilere gelecek yakın zaman içerisinde büyük ihtiyaç duyulacaktır."

rinin niteliğinin büyük önem kazanacağını söylemek mümkündür.

Şirketlerin yönetim modeli, iş dünyasının gerçekliklerini aşağıdaki yaklaşım ile değerlendirerek, daha isabetli ve güvenilir kararlar alınmasına yardımcı olma üzerine kurulmalıdır. İş dünyasının, içinde yaşadığımız fırtınalı çağda, orijinal ve alternatif çözümler ortaya koyması gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin rekabetçi ya-

pıları için modellere ihtiyaç vardır. Ancak birçok model, gelişme ve daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaya devam edecektir. İş dünyası için yönetim uygulamalarına, insan kaynakları ve kurumsallaşma çalışmalarına yönelik olarak güvenilir, doğru, yenilikçi ve etkin modeller, araştırmalar ile piyasa dinamiklerine göre her işletmenin özgün yapısı dikkate alınarak yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmıştır.



Çalışma, bütünsel bir modelde ele alındığı zaman işletme yönetim paradigmasının geliştirilmesi ve uygulanması sürecindeki gelişmeleri dikkate alarak, sürdürülebilir yönetim modelle-

rinin nelere bağlı olabileceği üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede birinci olarak işletmelerin küresel çevrede yönetimlerinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için öncelikli olarak makro

"İş dünyasının, içinde yaşadığımız fırtınalı çağda orijinal ve alternatif çözümler ortaya koyması gerekmektedir. Öncelikli olarak işletmelerin temel operasyonlarını etkileyen faktörlerin başında "küresel rekabet" gelmektedir. İşletmelerin neredeyse tamamında faaliyetleri küresel düzeyde gerçekleştirme çabası ortaya çıkmaya başlamıştır. Ayrıca üretim teknolojileri ve iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni iş çevresinin temel özellikleri olarak işletmeleri etkilemektedir."

düzyde gelişmelerin neler olduğu ve bu süreçlerin işletme yönetimi üzerinde nasıl etkili olduğu ortaya konmuştur. Öncelikli olarak işletmelerin temel operasyonlarını etkileyen faktörlerin başında “küresel rekabet” gelmektedir. İşletmelerin neredeyse tamamında faaliyetleri küresel düzeyde gerçekleştirme çabası ortaya çıkmaya başlamıştır. Ayrıca üretim teknolojileri ve iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan gelişmeler, yeni iş çevresinin temel özellikleri olarak işletmeleri etkilemektedir.

Günümüzde iş dünyasının temel özelliklerinden biri de sürekli olarak krizlerin çıkmasıdır. Neredeyse her gün dünyada bir şekilde ekonomik, siyasal, sosyal kriz ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmeler de yönetim politikası ve uygulamalarını bu çerçevede ele almak durumundadırlar. Özellikle ortaya çıkan veya çıkabilecek krizleri dikkate alarak yönetim sistemleri geliştirmeleri ve örgütsel sistemleri bu tür gelişmeleri dikkate alarak yönlendirmeleri gerekmektedir. Kriz iklimi piyasalarda hassasiyeti yükseltmekte ve bu da işletmelerin etkin ve hızlı bir yönetim modeli ile hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Krize hazır işletmeler gelecek süreç açısından çok daha etkin yönetim modelleri ortaya koyacaklardır. Bu konuda en önemli modellerden bir tanesi işletmelerin “ad hoc” örgütlenmelere gitmeleri ve rekabetçi problem çözüm takımları kurmalarıdır. Bu tür modellerin işletmelerin yönetim sisteminin bir parçası haline gelmesinin yapısal nedenlerden dolayı çok kolay olmadığı görülmektedir.

Ortaya çıkan küresel ve kriz odaklı iş iklimi, yeni başarı standartları ortaya koymuştur. Klasik



modelde işletmelerin temel başarı kriterleri kâr, satış ve pazar payı gibi faktörlere dayanmaktaydı. Bugün bu faktörlere ek olarak, işletmelerin küresel ölçekte başarılı olmaları daha çok yeni ürün geliştirme, mevcut pazarlarını genişletme, etkin iş birliği ve ortaklık kurma gibi özelliklere dayanmaktadır. Bunun yanında işletmelerin küresel düzeyde başarısını sürdürülebilir kılmaları için mutlaka her yıl yaklaşık olarak yüzde 10 gibi bir oranda büyümesi gerekmektedir. Bu oran sağlıklı işletmelerin sahip olması gereken önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer önemli başarı kriteri ise işletmelerde çalışan başına düşen kâr oranıdır. Artık klasik ölçme ve değerlendirme kriterleri yanında işletmelerin varlığını sürdürmeleri için özellikle çalışan başına düşen kâr miktarının zaman içerisinde yükseltilmesi gerekmektedir. Bu



“Küresel ve kriz odaklı iş iklimi, yeni başarı standartları ortaya koymuştur. Klasik modelde işletmelerin temel başarı kriterleri kâr, satış ve pazar payı gibi faktörlere dayanmaktaydı. Bugün bu faktörlere ek olarak, işletmelerin küresel ölçekte başarılı olmaları daha çok yeni ürün geliştirme, mevcut pazarlarını genişletme, etkin iş birliği ve ortaklık kurma gibi özelliklere dayanmaktadır.”

durum da işletmeler açısından hem satış odaklı hem de maliyet odaklı süreçlerin iyi bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Süreçleri iyi şekilde yönetmek, yenilikçi modeller geliştirmek işletmelerde çalışan başına düşen kâr miktarı üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Eğilim olarak işletmelerde çalışan başına düşen kâr miktarının yükseltilmesi orta ve uzun vadede büyüme eğiliminde olacağını göstermektedir. Ayrıca işletmelerin yeniden yapılanma ve örgütsel gelişim için yeterli düzeyde kaynağının da olduğunu göstermektedir.

Yeni paradigmada diğer önemli bir faktör ise yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin işletmelerin bütün süreçlerinde kaldıraç rolü üstlenmesidir. Her sektörde en etkili işletmelerin temel özellikleri incelendiği zaman karşımıza işletmelerin birçok alanda üst düzey yaratıcı yapısının olduğu görülmektedir. Yaratıcı işletmeler bu özelliklerini sisteminin bütün unsurlarına yansıtmaktadırlar. Operasyonlar, finans, satış, örgütsel yapı bu çerçevede etkin bir şekilde geliştirilmekte ve dönüştürülmektedir. Yaratıcılık özellikle üretim ve hizmet süreçlerine yansıdığı zaman işletmenin piyasada farklılaşmasına büyük katkı sağlamaktadır. Orijinal ve yenilikçi ürünlerin üretilmesini sağlarken, hizmet sürecinin ise çok daha

etkin ve müşterilerin beklentilerini karşılayacak bir nitelikte olmasına olanak sağlamaktadır. Bu tür işletmelerin yöneticilerinin kapasite ve vizyon açısından da diğer işletme yöneticilerine göre daha farklı olduğu görülmektedir. Bu durum da işletmelerin beşeri kapasitelerinin her bakımdan diğer işletmelere göre çok daha yüksek olmasına yol açmaktadır.

Şirketlerin yönetiminde en temel özelliklerinden biri de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarında 3D (üç boyutlu) yönetim modeli ile sistemlerinin kurulmasıdır. Bu çerçevede, işletmeler açısından örgütsel faktörlerin verimli olarak yönetilmesi için model olarak 3D yönetim sistemi ortaya konmuştur. Bu sistem işletmelerin yönetimini çok yönlü olarak analiz etmektedir.

3D modelinde öncelikli faktörler arasında ilk olarak operasyonel yapı analiz edilmektedir. Bu yapı daha çok işletmelerin hizmet veya üretim yapmak için harekete geçirmek durumunda oldukları sistemlerini ifade etmektedir. Özellikle işletmelerin temel iş yapma biçimlerinin bu çerçevede ortaya çıkarılması gerekmektedir.

3D modelinde ikinci boyut ise yönetsel boyuttur. Bu faktör işletmelerin fonksiyonel ve stratejik düzeyde nasıl yapılandığı ile ilgilidir. İyi

yönetilen işletmelerde bu iki yönetim basamağı sinerjik olarak çalışmaktadırlar. İşletmelerdeki temel faaliyetlerin üst düzeye çıkarılmasını önemli katkı vermektedirler.

3D yönetim modelinin üçüncü boyutu ise paydaşlar, çevre ve işletme hissedarlarının beklentilerinin yönetilmesidir. Bu beklentiler özellikle operasyonel ve yönetsel boyutların beklentilerini karşılayacak nitelikte ise gelecek süreç açısından doğru bir şekilde yapılandığı anlamına gelmektedir. Bütüncül (holistik) olarak 3D yönetim modeli, işletmelerdeki bu üç temel alanın birbirleri ile etkin şekilde bağlanması ve kârlı bir şekilde sürdürülebilir yönetim modelinin oluşturulması ile ilgilidir. Bu nedenle küresel çevrede uzun vadede işletmelerin ayakta kalabilmesi için güçlü ve bütünlük bir yönetim modelinin geliştirilmesi, bu yapının güçlü bir şekilde tasarımına bağlıdır. 3D yönetim modeli ise bu çerçevede işletmelerin bütün süreçlerinin ortak bir yaklaşımla ele alındığı yönetim yaklaşımıdır.

Küresel çevrede işletmelerin yönetiminin diğer önemli bir aşaması ise sürdürülebilir yönetim modelinin ortaya konmasıdır. İşletmelerin varlığını sürdürmesi ve sürekli bir şekilde kârlı operasyon yapabilmesi olarak da adlandırılan bu süreç, gelecek açısından hayati öneme sa-



hiptir. Özellikle işletmelerde bu temel döngüyü oluşturmayı başarmış yapılar rekabet gücü ortaya koymada önemli bir avantaja sahip olacaklardır. Küresel pazarlarda işletmelerin temel olarak operasyon yapıları incelendiği zaman bu döngüyü etkin bir şekilde gerçekleştirme po-

"Artık klasik ölçme ve değerlendirme kriterleri yanında işletmelerin varlığını sürdürmeleri için özellikle çalışan başına düşen kâr miktarının zaman içerisinde yükseltilmesi gerekmektedir. Bu durum da işletmeler açısından hem satış odaklı hem de maliyet odaklı süreçlerin iyi bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Süreçleri iyi şekilde yönetmek, yenilikçi modeller geliştirmek işletmelerde çalışan başına düşen kâr miktarı üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır."



tansiyeline sahiptirler. Hatta süreci genel olarak örgütsel yapının öğrenmesinin bir parçası olarak görmektedirler. Her döngüyü tamamladıklarında bir önceki sürece göre daha güçlü yapısal özelliklere sahip olmaktadır. Bu nedenle gelecek süreç içerisinde işletmelerin çalkantılı iş ortamlarında ayakta kalması birçok faktörü bütüncül bir şekilde yönetmesini gerekli kılmaktadır. Bu faktörleri en iyi yöneten işletmeler çok daha güçlü bir konuma geleceklerdir.

Bu bağlamda, şirketlerin yönetiminin temel özelliği, yenilikçi bilgiler ile iş dünyası arasındaki bilgilerinin kaynaştırılmasıdır. Bu bilgi kullanımını yaklaşımı iş dünyasının gelişen ve değişen koşulları karşısında, işletim modellerini geliştirmelerine yönelik olarak kullanmayı hedefleyen analizlere olanak sağlamaktadır. Güçlü, rekabetçi ve etkin yönetim modelleri işletmelerin rakipleri karşısındaki en önemli değerleridir, yenilikçi modellerden yararlanılarak bu çerçevede işlet-

"Yeni paradigmada diğer önemli bir faktör ise yaratıcı ve yenilikçi düşüncenin işletmelerin bütün süreçlerinde kaldıraç rolü üstlenmesidir. Yaratıcılık özellikle üretim ve hizmet süreçlerine yansıdığı zaman işletmenin piyasada farklılaşmasına büyük katkı sağlamaktadır."

melere rekabetçi bir yönetim modeli geliştirmelerinde büyük avantaj sağlanmış olacaktır.

Sonuç olarak, işletme yöneticileri küresel sistem içerisindeki çalışma biçimlerini ve piyasalarının temel özelliklerini analiz ederek, ne tür bir yönetim sistemine ihtiyaç olduğunu dinamik bir modelde ele almak durumundadırlar. Özellikle küreselleşme ile ortaya çıkan yoğun rekabetçi iş dinamiklerinin etkili olduğu sistemlerde işletmeler nasıl başarılı olacaklar? Bu sorunun cevabını birçok işletme açısından vermek çok kolay değildir. Bu nedenle de bugün birçok girişimci, iş sahibi ve yönetici, işletmeleri bu zorlu koşullarda yönetmenin temel yöntemlerini araştırmaktadır. Ancak güçlü bir sistem oluşturmanın tek yöntemi bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler özellikle kendi yapılarını dikkate alarak nasıl bir yönetim sistemi kurmaları gerektiğine ilişkin özgün modeller geliştirmek durumundadırlar. Şirket yönetimlerinin önemli bir kısmı, işletmelerin küresel düzeyde ortaya çıkan rekabetçi yapı içerisindeki durumunu ve etkin yönetim modellerinin nasıl geliştirilmesi gerektiğini araştırmalıdır. Bu süreçte işletme yöneticileri, CEO'lar ve girişimciler açısından geleceğe yönelik olarak kalıcı ve doğru bir yönetim modeli geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Geliştirilen yönetim modellerinin birçoğu sürdürülebilir yönetim yaklaşımı ortaya koymada zayıf kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler rekabetçi küresel iş çevresinde kendileri açısından kültürlerine ve değerlerine uygun bir 3D yönetim modeli oluşturmak durumundadırlar.

Küresel İş Çevresinde İşletmelerin 3D Yönetimi

İşletmeler bugün her bakımdan üst düzeyde bir rekabet ile karşı karşıyadırlar. Ayakta kalmak ve varlığını sürdürmek için yönetim alanında

yenilikler yapmak, geleceğe yönelik olarak kendilerini hazırlamak durumundadırlar. Bu süreçte en önemli güçleri sahip oldukları rekabetçi yönetim modelleridir. Özellikle işletmelerin küresel iş çevresinde ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürmeleri için burada 3D yönetim modeli üzerinde durulacaktır. 3D yönetim modeli bir işletmenin rutin faaliyetleri (fonksiyonel, operasyonel), küresel ve domestik çevresel koşulları dikkate alarak ve işletmelerin stratejik unsurlarının eşanlı bir şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bu yönetim modelinde işletmelerin organizasyonel unsurları, çevresel unsurları ve karar mekanizmaları konsolide bir şekilde ele alınmaktadır.

İşletmelerin başarılı iş modellerine sahip olmalarında çok yönlü faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Goold ve Campbell, 2002). İş yaşamının temel yapısı ele alındığı zaman işletmeler açısından en önemli sorun, sürdürülebilir bir yönetim sisteminin kurulmasıdır. Bu çerçevede özellikle ne tür bir organizasyonel tasarım öngörülmesi gerekiyor? Bütün dünyada başarı elde etmiş organizasyonların sahip olduğu yönetim modeli nedir? Brown (2008) ve Brown ve Wyatt (2010)'ın gerek uygulamada gerekse de teorik alanda geliştirdikleri yönetim modelleri birçok açıdan örnek olacak niteliktedir. Rekabetçi ve oldukça zorlu iş çevresinde işletmelerin yönetimine yönelik olarak sürdürülebilir yönetim tasarımı ve bu çerçevede 3D yönetim modeli hakkında kapsamlı analizlere ve değerlendirmelere yer vermeleri kritik bir öneme sahiptir. Klasik yönetim modellerinin işletmelerin içinde buldukları temel sorunların üstesinden gelmelerine yönelik olarak yeterli araçları sağlamada zayıf kalmaktadır. Bu nedenle kurumların yapılarına yenilikçi etkileri olan ve sistemle-

rin gelişmesine etki eden yaklaşımların ortaya konması gerekmektedir. 3D yönetim modeli işletmelerde değişim sürecinin yönetiminde etkin bir model olarak kullanılabilir. Bunun temel nedeni, işletmelerin değişim projelerinin uygulamasında başarısız oldukları görülmektedir (Hirschhorn, 2002).

3D modeli; yöneticilerin, olgulara çok boyutlu bakma imkânı verdiği için değişim sürecinin yönetimine çok daha etkin bir katkı sunmaktadır. Bu model açısından ele alınması gereken diğer

önemli bir nokta ise her türlü örgütsel yapılarda uygulanıp uygulanmayacağıdır. Özellikle bürokratik yapılar her bakımdan farklı bir yapısal nitelik göstermektedir. Bu yapılarda modelin etkin bir şekilde kullanılması daha zor durumdur. Bunun yanında örgütlerin stratejik basamaklarının güçlü olması, bu yönetim modelinin uygulanmasını daha etkin hale getirir (Mintzberg, 1981). Bu nedenle uygulamanın başarılı bir model çerçevesinde ele alınabilmesi için örgütsel sistemlerin de kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

3D Yönetim Modeli



"Şirketlerin yönetiminde en temel özelliklerinden biri de işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarında 3D (üç boyutlu) yönetim modeli ile sistemlerinin kurulmasıdır. Bu çerçevede işletmeler açısından örgütsel faktörlerin verimli olarak yönetilmesi için model olarak 3D yönetim sistemi ortaya konmuştur. Bu sistem işletmelerin yönetimini çok yönlü olarak analiz etmektedir."

"3D yönetim modeli, bir işletmenin rutin faaliyetleri (fonksiyonel, operasyonel), küresel ve domestik çevresel koşulları dikkate alarak ve işletmelerin stratejik unsurlarının eşanlı bir şekilde yönetilmesidir. 3D modelinde öncelikli faktörler arasında ilk olarak operasyonel yapı analiz edilmektedir. İkinci boyut ise yönetsel boyuttur. Üçüncü boyutu ise paydaşlar, çevre ve işletme hissedarlarının beklentilerinin yönetilmesidir."

İşletmelerin yönetim sistemini belirleyen temel faktörlerin başında tepe yönetim gelmektedir. Özellikle CEO'nun niteliği ve özellikleri işletmenin sürdürülebilir iş sistemi geliştirmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bu çerçevede işletmelerin yönetim sistemlerinde genel olarak CEO'ların hayati bir öneme sahip oldukları görülmektedir. Ne tür bir CEO günümüzün iş dünyasında işletmelere daha çok yarar sağlayacaktır. Birçok işletme için en kritik soruların arasında bu husus yer almaktadır. Ancak bütün dünyada yetenekli üst düzey yönetici bulmak çok zordur. Özellikle üst düzey yöneticilerin işletmelerin rekabet gücüne ve gelişim sürecine katkı vermeleri beklenir. Kârlılık ve ciro artışı işletmelerin yönetim sistemlerinin ne kadar sağlıklı işlediğini gösteren önemli kriterlerdir.

Bu alanlarda işletmeleri dönüştürebilen yetkinlikte yöneticilerin bulunması büyük zorluklar içermektedir. Bu nedenle özellikle 3D yönetim modelinin başarılı olabilmesi için işletmelerin yönetiminde etkili olan CEO ve diğer üst düzey yöneticilerin kapasitelerinin işletme yönetmeye uygun bir nitelikte olmasının büyük önemi vardır. Daha sonra işletme yönetiminde çok önemli bir role sahip olan yönetim kurulunun temel işlevi de işletmelerin yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Bugün birçok işletmenin yönetim

kurullarının temel çalışma biçimi daha çok pasif bir nitelik göstermektedir. Bu nedenle karar süreçleri üzerinde doğrudan bir etkisi olmamaktadır. Ancak 3D yönetim modelinde işletmenin holistik bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunda işletmelerin yönetiminin daha etkin bir yönetim kurulu yapısı ile desteklenmesi gerekmektedir. Yönetim kurullarının işletme yönetimi sistemi içerisindeki temel operasyonel modellerine baktığımız zaman üç farklı yönetim kurulu yapısının işletmelerin yönetiminde yer aldığı yaptığımız çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; **inaktif, reaktif ve proaktif** yönetim kurulları şeklinde değerlendirilebilir.

İN-AKTİF YÖNETİM KURULLARI

Bu tür yönetim kurullarının işletme yönetim sistemi içerisinde sadece adının olduğu görülmektedir. Hiçbir şekilde işletmenin yönetim ve operasyonel modeline müdahale etmemektedir. Yönetim kurulları daha çok formaliteyi yerine getirmek için kurulmuş ve daha çok güdümlü çalışma biçimine sahiptir. Bütün kararları domine eden bir üst düzey yönetici veya işletme hissedarı vardır. Yönetim kurulu da daha çok bu kişiler ne istiyorlarsa o şekilde kararlarını almaktadırlar. Yönetim kurulunun bu tür yapılarda sisteminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi

“3D yönetim modelinin başarılı olabilmesi için işletmelerin yönetiminde etkili olan CEO ve diğer üst düzey yöneticilerin kapasitelerinin işletme yönetmeye uygun bir nitelikte olmasının büyük önemi vardır. Yönetim kurullarının işletme yönetimi sistemi içerisindeki temel operasyonel modellerine baktığımız zaman inaktif, reaktif ve proaktif üç farklı yönetim kurulu yapısının işletmelerin yönetiminde yer aldığı yaptığımız çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır.”

noktasında herhangi bir etkisi yoktur. Bu yöneticilere genel olarak huzur hakkı ödenir ya da hiçbir şekilde huzur hakkı ödenmez.

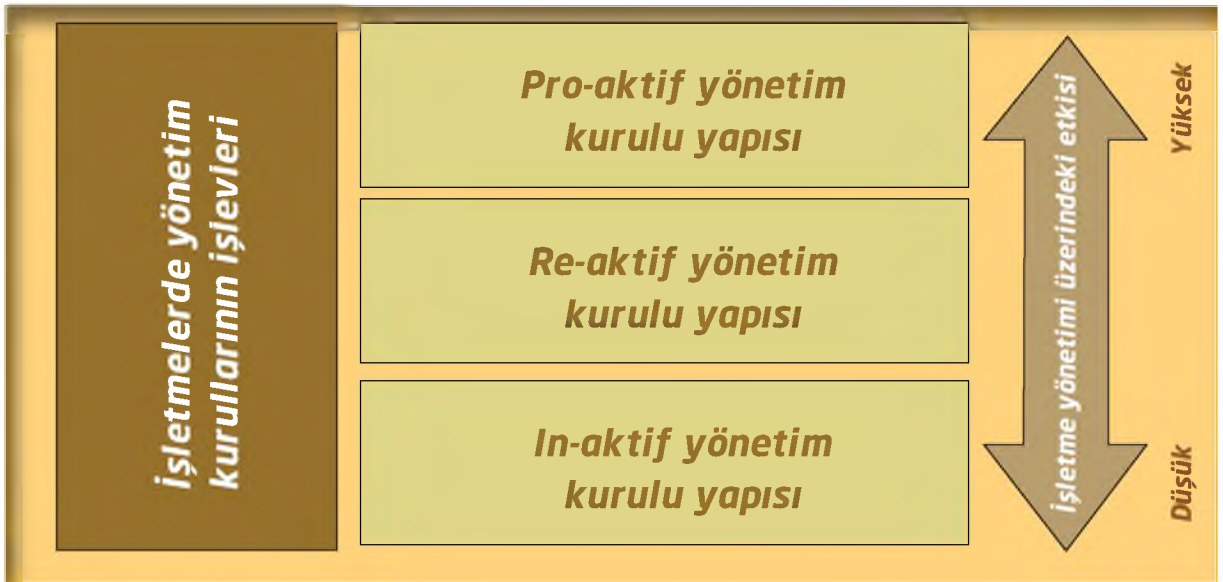
Re-Aktif Yönetim Kurulları

İşletmelerin yönetiminde rol oynayan diğer bir yönetim kurulu yapısı ise reaktif olarak faaliyet gösterenlerdir. Bunlar daha çok işletmede herhangi bir önemli sorun ortaya çıktığında yönetime müdahale etme gereksinimi duyarlar. Genel olarak, yönetim kurulu yapısı bu tür modellerde tepkisel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. İşletmelerin önemli bir kısmındaki yönetim kurulları bu model ile çalışmaktadır. İşletme ile ilgili

bir sorun ortaya çıktığı zaman müdahale eden ve çözüm bulmaya çalışan bu yaklaşım, küresel düzeyde işletme yapılarını etkileyen rekabetçi iş piyasalarında çok fazla etkili olan bir model değildir.

İşletmelerin daha çok çevresel koşullardan etkilendikten sonra piyasalardaki gelişmelerden haberdar olduğu bir yapıdır. Bu nedenle sistemin gelişmesine olanak sağlayacak bir yapı değildir. Bir işletme veya yapıda yönetim kurulunun reaktif olmasının nedenlerine bakıldığı zaman özellikle kurulun oluşum biçimi ve üye seçme süreçleri etkin olmadığı zaman rekabetçi bir kurul yapısı ortaya çıkmamaktadır.

İşletmelerde Yönetim Kurulu Yapılarının Etki Düzeyleri





Pro-Aktif Yönetim Kurulları

İşletmelerin yönetiminde karşımıza çıkan diğer önemli bir model ise pro-aktif yönetim kurullarıdır. Bu yönetim kurulları işletmenin değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında daha etkin ve aktif olmasını sağlayan bir modeldir. Bu nedenle yönetim yaklaşımı daha çok problemleri önleyici ve önceden öngörme şeklindedir. Özellikle icra kurulu başkanı ya da CEO gibi yöneticilerin daha etkin ve etkili çalışmasına katkı sağlarlar. Bu tür yönetim kurulları temel olarak CEO'nun faaliyetlerini denetleme ve değerlendirme rolü de üstlenirler. Bu nedenle işletmelerin hatalı yönetimini de önceden engellemiş olurlar. Di-

ğer yönetim kurullarında bu tür etkin müdahale ve denetim modelinin pek fazla işlemediği görülmektedir. Bu nedenle pro-aktif model ve özelliklerinin işletmeler tarafından iyi bir şekilde ele alınması gerekiyor. Özellikle iyi yönetilen ve etkin yönetim sistemine sahip olan organizasyonlarda genel olarak güçlü bir yönetim kurulu modelinin olduğu görülmektedir.

Hissedarlar

Hissedarlar işletmelerin ortaya koydukları performansla çok yakından ilgilidirler. Bu çerçevede temel amaçları, yatırımlarının en kısa süre içerisinde etkili bir şekilde kendilerine geri dönmesidir. Bir işletme eğer hissedarlarının bek-



lentilerini karşılayacak nitelikte değilse yapısal olarak önemli sorunlarının olduğu söylenebilir. Özellikle modern iş dünyasında işletmelerin ortaklarına sağlamış olduğu temettü oranı büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle hissedarlarının beklentilerini karşılayan işletmelerin, operasyonel olarak sağlıklı bir yönetim sistemine de sahip olduğu söylenebilir. İşletmelerin büyü-

meleri ve yeni yatırımcıları çekmesi daha çok hissedarlarının yatırımlarının karşılığını vermesi ile ilgilidir. Bu nedenle 3D yönetim modelinin en önemli unsurlarından biri de işletmelerin hissedarlarına yönelik olarak gerekli kâr payını dağıtmasıdır. Sürekli olarak başaracak bir yapıda olması gerekir.

"İşletmelerin 3D yönetiminde strateji bilmenin rolü büyüktür. Strateji bilmeyen yöneticiler ve iş sahiplerinin uzun vadeli yönetim yapmaları mümkün değildir. Kararların zamanında alınamaması ve gerekli girişimlerin yapılmaması sonucunda işletmeler büyük zararlar görebilmektedir. Bunun sonucunda işletmelerin kaynakları boşa harcanmaktadır."

“İşletme yöneticileri küresel sistem içerisindeki çalışma biçimlerini ve piyasalarının temel özelliklerini analiz ederek, ne tür bir yönetim sistemine ihtiyaç olduğunu dinamik bir modelde ele almak durumundadırlar. Bugün birçok girişimci, iş sahibi ve yönetici, işletmeleri bu zorlu koşullarda yönetmenin temel yöntemlerini araştırmaktadır. Ancak güçlü bir sistemi oluşturmanın tek yöntemi bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmeler rekabetçi küresel iş çevresinde kendileri açısından kültürlerine ve değerlerine uygun bir 3D yönetim modeli oluşturmak durumundadırlar.”

Strateji

Bir işletmenin piyasada rakipleri karşısında ayakta kalmasını sağlayan özellikleri şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerin ürettiği ürünün niteliği ile ilgili olabilir, fiyatı ile ya da sahip olduğu pazarlama ağı ile de ilgili olabilir. İşletmenin iş hayatında temel olarak nereye gitmek istediği ve ne yapmayı hedeflediğine ilişkin değerlerini strateji kavramı açıklar. Bu nedenle özellikle geleceğe yönelik olarak bir iş sisteminin ne kadar güçlü ve rekabetçi olduğunu değerlendirmek için sahip olduğu stratejinin niteliğine bakmak gerekiyor. Eğer işletmelerin stratejisi, içinde bulunulan koşullar karşısında yapının varlığını sürdürmesine olanak sağlıyor ise doğru olarak ifade edilebilir. Eğer sistemin mevcut zorluklar karşısında çözüm bulmasına olanak vermiyor ise o zaman stratejinin yanlış olduğu görülebilir. İşletmelerin zaman içerisindeki başarılarının altında yatan faktörleri incelediğimiz zaman karşımıza güçlü stratejilerin varlığı çıkmaktadır. Doğru strateji bir işletmenin pazarda kalmasını sağlar ve kârlı operasyonlar




yapmasına olanak tanır. Hatta zaman içerisinde doğru strateji bir işletmenin büyümesine ya da küçülmesine de neden olabilir.

Bu nedenle işletmelerin 3D yönetiminde strateji bilmenin rolü büyüktür. Strateji bilmeyen yöneticiler ve iş sahiplerinin uzun vadeli yönetim yapmaları mümkün değildir. Bu çerçevede aşağıda iki farklı boyut açısından işletme yönetiminin temel unsurları ele alınmaktadır. Birinci boyut işletmenin pazardaki pozisyonudur. İkinci boyut ise işletmenin sektördeki çekiciliğidir. Şimdi bu iki faktör açısından işletmenin ve sektörün durumu ele alındığı zaman ne tür bir strateji izlenmesine karar vermek gerekiyor. Burada dokuz farklı senaryonun olduğu görülmektedir. Bu senaryolara ilişkin durumlar aşağıdaki şekilde detaylı bir şekilde görülmektedir. Her bir alan için ne tür stratejilerin izlenmesine ilişkin detaylar ayrıntılı bir şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede geleceğe yönelik işletmenin ne tür bir strateji benimsemesi gerektiğine buraya bakarak karar verebiliriz. İş hayatında birçok işletmenin başarısız olmasının altında yatan temel faktör, bu süreçlerde yapı-

lan yanışlardır. Özellikle piyasadan çekilmek gerekiyorsa bir şletmenin doğru zamanda çekilmesi, büyümesi gerekiyor ise gerekli yatırımları yapması stratejik bir önem taşımaktadır. Ancak bunlar her zaman bu şekilde olmamaktadır. Kararların zamanında alınmaması ve gerekli giri-

şimlerin yapılmaması sonucunda şletmeler büyük zararlar görebilmektedir. Bunun sonucunda şletmelerin kaynakları boşa harcanmaktadır. Bu nedenle sektörün çekiciliği ve şletmenin pozisyonunu iyi bir şekilde değerlendirmek gerekmektedir.

Yönetim Stratejileri ve Uygulamalar

Yüksek	şletmenin güçlü yönlerini geliştirmek 	Seçici bir şekilde yatırım yapılması ve büyüme	Yoğun bir şekilde yatırım yapılması ve büyüme
Orta	Eldeki değerli birimlerin iyi fiyattan elden çıkarılması	Satış artırıci politikalar geliştirmek 	Yatırım yapmak ve büyüme
Düşük	şletmenin satılması	Eldeki değerli birimlerin iyi fiyattan elden çıkarılması	Gelir yaratan operasyonlar yapmak 
	Düşük	Orta	Yüksek

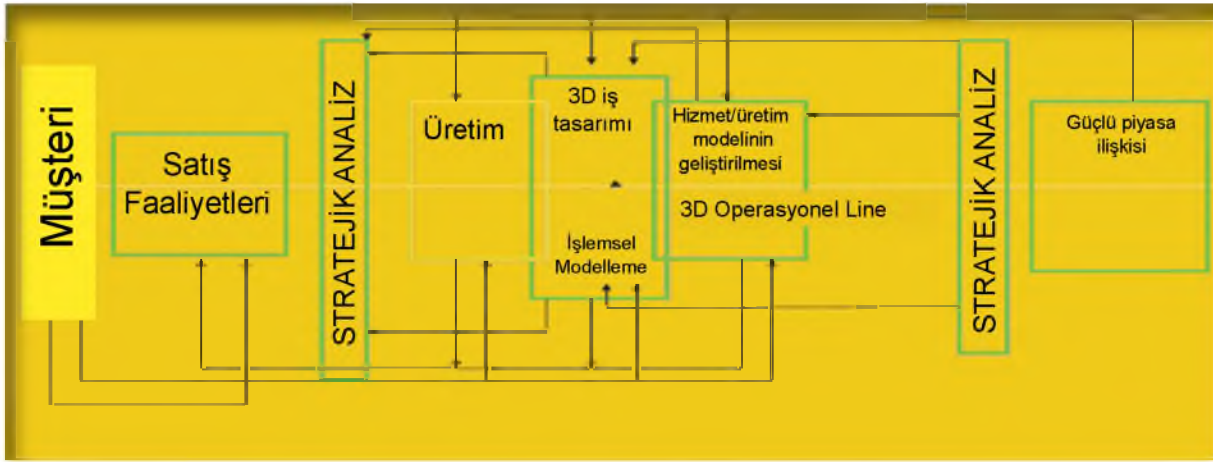
3D Kurumsal Yapı Tasarımı

3D şletmelerin yönetiminde en önemli faktörlerinden biri de şletmelerin organizasyonel yapılarının tasarım biçimidir. Klasik olarak şletmelerdeki temel faaliyetlerin yürütülmesinde kabul edilen yaklaşımlar daha çok üretim ya da hizmet anlayışı çerçevesinde konunun ele alınmasıdır. şletmelerin 3D yö-

netim modelleri kapsamlı bir şekilde ele alındığı zaman öncelikle piyasa ilişkilerinin çok güçlü bir çerçevede oluştuğunu görmekteyiz. Gerek yerel gerek ulusal ve küresel pazarların temel

ihtiyaçlarının neler olduğunu etkin bir şekilde algılayan bir yapının 3D yönetim modelinin en etkin bir unsuru olduğu düşünülmektedir.

3D Kurumsal Yapı Tasarım



3D yönetim modeli ile işletmelerin yönetim sisteminin tasarlanması diğer önemli bir unsur ise örgütsel sisteme sağlanan girdilerin stratejik olarak analiz edilmesidir. Piyasa talepleri çerçevesinde oluşan bu temel unsurlar işletmelerin operasyonel hat dediğimiz sürecine aktarılmaktadır. Daha sonra operasyonel hat, talep edilen işlerin 3D tasarım ve üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Sunuma hazır hale gelen mal/hizmet müşteriye sunul-

madan son bir kez daha stratejik analize tabi tutulmaktadır. Eğer istenilen standart seviyesi yakalanmış ise müşteriye sunulmaya hazır bir değer yaratılmış olur. Üretilen bu değer her defasında aynı şekilde tekrar eder. Görüleceği gibi işletmenin yönetimi 3D ile üç farklı değeri tek organizasyonel tasarım modeli altında değerlendirmektedir. Bu da işletmenin daha etkin ve etkili yönetilmesine olanak sağlamaktadır.

Kaynaklar

Brown, Tim. (2008) Design Thinking, Harvard Business Review, June, 84-92

Goold, Michael; Campbell, Andrew. (2002) Do You Have A Well- Designed Organization?, Harvard Business Review, March, 5-11.

Mintzberg, H; Westley, F.. Visionary Leadership And Strategic Management. Strategic Management Journal. 10, 189, 17-32.

BÜYÜTÜCÜ

**KARAR VERMEDE İÇİNE DÜŞEBİLECEĞİMİZ
TUZAKLAR**

DOÇ. DR. DEMET VAROĞLU

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Üniversitelerin işletme bölümlerinde geleceğin işletmeci ve yöneticilerini yetiştirirken üzerinde durduğumuz konulardan biri de 'karar verme'dir. Bu konuyu ele alırken temel amacımız, öğrencilerimizin gerek işletmeci gerekse de yönetici olarak geniş etki alanına sahip olacak kararları alırken daha dikkatli ve bilinçli olmalarını sağlamaktır. Daha klasik, hatta daha eski anlayışta, karar vermede katı bir varsayım ve arayış akılcılık (rasyonalite) üzerinedir. Modern zamanlarda akılcılık tabii ki bütünü bir kenara bırakılmamıştır ancak artık günümüze kadar gelen çalışmalar bize temelde şunu söylemektedir: Ne kadar çabalırsanız çabalansın herhangi bir kişinin her aldığı kararda yüzde 100 akılcılığı yakalaması mümkün değildir, çünkü insan zihni, özellikle de gittikçe karmaşıklaşan dünyada birtakım sezgisel kalıplar (heuristics) ve bilişsel yanlılıklarla (cognitive biases) çeşitli kısa yollar üreterek, işini kolaylaştırmaya yönelmiştir. Dolayısıyla artık karar vermede daha akılcı olmayı öğretmenin bir yolu da insanları içine düşebilecekleri bu tuzaklar hakkında bilinçlendirerek daha uyanık olmalarını sağlamaktır. Alınacak kararların kalitesi sadece birtakım teknikleri öğrenip uygulamaktan değil, bu bilinçlenmeden de beslenecektir.

Karar vermede içine düşebileceğimiz tuzakları listeleyip örneklemeden önce karar vermenin akılcı (rasyonel) modelini, ardından da bu modeli besleyen ve artık büyük ölçüde gerçek dışı olduğu anlaşılmış olan temel varsayımlarını ('olmazsa olmaz' koşullarını) ele alarak başlayalım.

Karar vermenin akılcı modeli, karar vermenin belli aşamalardan geçtiğini ortaya koyar.

1. Sorunun ('istenilen durum' ile 'mevcut durum' arasında önemli bir farkın bulunması halinde) tanımlanması (örneğin; şirketin mevcut yazılımının artık genişleyen iş hacmini karşılamakta yetersiz kalması),
2. Alınacak kararın hangi kriterler çerçevesinde (faktörler ışığında) oluşturulacağını belirlemesi (örneğin; yeni yazılımın çeşitlenmiş iş verilerini işleyip geniş raporlama olanakları sağlaması, yazılımın şirket çalışanlarınca kolay öğrenilmesi, kolay kullanılması),
3. Kriterlerin ağırlıklandırılması (önem sırasına konulması),
4. Seçeneklerin oluşturulması (örneğin; bir başka hazır iş paketi mi almalı, yoksa şirkete özel iş paketi geliştirilmesi için ihaleye mi çıkılmalı?),
5. Seçeneklerin kriterleri sağlama durumunun değerlendirilmesi,
6. Kriterleri en iyi şekilde sağlayan seçeneğin seçilmesi.

Karar vericiler bu modele ne kadar çok uyabilirlerse o kadar akılcı ve doğru kararı vermişler demektir. Ancak ne yazık ki bu modelin tam anlamıyla çalışması için gereken ve pek de gerçekçi olmayan birtakım koşullar vardır:

"Ne kadar çabalırsanız çabalansın herhangi bir kişinin her aldığı kararda yüzde 100 akılcılığı yakalaması mümkün değildir, çünkü insan zihni, özellikle de gittikçe karmaşıklaşan dünyada birtakım sezgisel kalıplar ve bilişsel yanlılıklarla çeşitli kısa yollar üreterek, işini kolaylaştırmaya yönelmiştir."



"Sistematik hatalar yapmamıza, böylece eksik veya hatalı kararlar almamıza neden olabilen "bilgiyi arama ve işleme kalıpları" kısaca karar tuzakları olarak nitelendirilmektedir."

- (a) Sorun fark edilebilmiş, hatta hiçbir muğlaklığa yer bırakmayacak şekilde; açık-seçik ve net olarak görülebilmiş, kolayca tanımlanabilmiştir.
- (b) Çok iyi tanımlanmış, tek bir amaç (istenen durum) vardır.
- (c) Sorunu çözmeye yönelik tüm anlamlı (ilgili) kriterler dikkate alınmıştır.
- (d) Tüm alternatifler bilinmektedir ve seçilmesi halinde her bir alternatifin ne sonuçlar vereceği açık-seçik bellidir.
- (e) Tercihler, yani kriterler ve alternatifler nettir, bir başka ifadeyle kolaylıkla öncelik sıralamasına konulup, kolaylıkla ağırlıklandırılabilirler.
- (f) Tercihler (kriterlerin önem sırası ve ağırlıkları) değişmez.
- (g) Karar vermek için zaman ve maliyet sınırlaması yoktur.
- (h) Tüm kriterleri en fazla sağlayan (en iyi) alternatif seçilir ve bu tercih hiç değişmez.

Hâlbuki bizi yüzde 100 akılcı olmaktan uzak tutan birtakım faktörler vardır:

- (a) İnsanlar yaşamakta oldukları sorunları her zaman kolayca fark edemeyebilir veya önemsemeyebilirler, çünkü arzulanan durum ile mevcut

durum arasında çok fazla bir fark yoktur. Arzulanan durum ile mevcut durum arasında az bir farkın olması, kişiye bir karar alma sürecine girişmek için yeterli bir motivasyon da sağlamayabilir. Aslında burada bile içine düşülen bir tuzak vardır: Arzulanan veya varılabilecek daha iyi durum ile mevcut durum arasındaki fark zaman içerisinde büyüyebilir ve maalesef sorunlar büyüdükçe de çözümleri zorlaşır.

- (b) Çözülme üzere seçilen sorunlar genellikle önemli sorunlar olmaktan çok, görünür hale gelmiş (su yüzüne çıkmış) sorunlardır. Böylece görünür sorunları çözmeye kalkışmak ve çözebilmek de genelde daha dikkat çekici sonuçlar verebilecek olduğundan, izlenim ve imaj yönetimi açısından kişilerce tercih edilmektedir.
- (c) Çözümlerle sorunlar karışabilir. Sorunun tanımı, kabul edilebilir bir çözümün kabaca bir tasvirini içerebilir. Örneğin, sorun "Birimime yeni eleman lazım!" diye ifade edilirse buradan yönelinecek seçenekler yeni elemanların temin edilebileceği kaynaklardır. Oysa daha köken soruna inildiğinde¹ ve sorun "Birimimizde bir süredir işlere yetişemiyoruz" şeklinde ifade edildiğinde önümüze açılacak daha farklı, hatta daha zengin seçenekler olacaktır. Örneğin, şirketin başka birimlerinden geçici

¹ - Sorun ifadesini daha rafine ve dolayısıyla daha doğru bir hale getirmek için kullanılan "3 kere neden sorusunu sorma", "5n+1k", "balık kılıcı diyagramı" gibi teknikler vardır.

eleman temini yapılabilir, iş yoğunluğu azalmış ve çalışanlarının bir kısmı atıl hale gelmiş birimlerden kalıcı eleman transfer edilebilir.

- (d) Çağımızın zorluklarından biri de hemen herkesin bir 'bilgi bombardımanı' (özüksenebilecek miktardan fazla bilgi akışı) altında olmasıdır. Teknologların tahminine göre 2011 yılında dünya çapında 1,8 trilyon gigabayt veri oluşturulmuştur. Her ne kadar üretilen verinin çoğunluğu televizyon sinyali veya telefon konuşmaları gibi geçici veriler olsa da oluşturulan tüm verilerin yüzde 80'i işletmelerin sorumluluk alanına girmektedir ki performanslarını iyileştirmek için işletmelerin bu verileri incelemeleri gerekmektedir (Pritchard, 2012). Böylesi bir ortamda, karar verme gereği doğduğunda öne çıkan önemli bir mesele hangi bilgilerin işe yarayıp, hangilerinin işe yaramayacağını ayırt etmektir. Pek de kolay olmayan bu ayrıştırmaya ek olarak bir başka mesele de elde edilen ve hatta önemli katkısı beklenen bilginin ne kadar doğru ve güvenilir olduğudur.
- (e) Karar için yararlı her tür bilgi aynı kolaylıkla elde edilemez. Böyle olunca da insanlar genellikle zor değil, kolay yolu seçmektedirler. Bir başka ifadeyle, kolay elde edilen bilgiyle yetinmeye yönelim vardır. Oysaki herkesin ulaşamayacağı ve/veya zor elde edilen bilgi genelde daha değerlidir; kararda kalite farkı yaratır.
- (f) İnsanların belli bir süre belleklerinde tutabilecekleri ve işleyebilecekleri bilginin sınırı vardır. O yüzden, bunu aşmak için bilgisayarda

modelleme yapmaktan, örneğin "karar ağacı" çizmekten kaçınmamalıdır.

- (g) Kararı almak için gereksinilen tüm bilgiler her zaman mevcut değildir. Bu durumda insanlar genellikle sağlıklı tahminler üretme çabasına girişmektense sezgileri devreye sokmaya yönelmektedirler.
- (h) Karar verme sürecinin erken bir aşamasında tam anlamıyla bir değerlendirme yapılmadan belli bir alternatife yönelebilir. Örneğin, bu daha önce denenmiş veya daha fazla beğenilen, hatta bağımlılık geliştirilmiş bir marka olabilir.



- (i) Kararı almakta zaman ve maliyet sınırlaması vardır. Bu kısıtlar, bilgi toplamak ve özümsemekte kolaycılığa, pratikliğe yönlendirir.
- (j) 'En iyi' seçimi her zaman sadece matematiksel ve/veya istatistiksel fayda üzerinden yapılmaz. Risk ve belirsizlik söz konusu olduğunda karar verici, kazançlarından çok kayıpları konusunda duyarlıdır. Bir başka ifadeyle, elde edilmiş kazanımları kaybetme olasılığı, aynı değerinde kazanımlar elde etme olasılığından daha değerlidir (Tversky ve Kahneman, 1992).
- (k) İnsanlar her zaman 'en iyi' seçeneğe ulaşmak için uğraşmazlar, 'bir miktar tatmin sağlayan' (satisficing) seçenek çoğu zaman yeterli bulunmaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır: (i) genellikle basit, dar kapsamlı ve aşına olunan çabalar gösterilmektedir; (ii) her bir alternatif için bir değer hesaplamaktan ziyade birtakım sınırlı karşılaştırmalar yapma eğilimi vardır; (iii) karar vericinin kendisi veya yakın çevresinde kullanılmış ve kullanılmakta olan, özetle daha aşına olunan seçeneklere yönelim vardır.

Yukarıda sıralanan ve karar vermede akılcılığı sınırlandıran bu faktörlerle savaşmak ve karar verme süreçlerini basitleştirmek için insanlar birtakım zihinsel kısa yollar (kalıp sezgiler) geliştirmişlerdir. Aslında esas mesele, insanların bilgiye ulaşmaları ve özümseme biçimleridir. Sistematik hatalar yapmamıza, böylece eksik veya hatalı kararlar almamıza neden olabilen bu "bilgiyi arama ve işleme kalıpları" kısaca *karar tuzakları* olarak nitelendirilmektedir. Bu yazıda bizleri akılcılıktan uzaklaştıran bazı bilişsel yanlılık ele alınacaktır:



Kolayda Sezgi Kalıbı (Availability heuristic)

Birçok kişi arabayla seyahat etmekten çok, uçakla seyahat etmekten korkmaktadır, çünkü uçmanın daha tehlikeli olduğunu düşünmektedir. Hâlbuki karayollarındaki kaza olasılığı havayollarına göre 266 kat fazladır, uçak kazalarında ölenlerin sayısı 1 yılda arı sokmasından ölenlerden daha azdır (Çetingüç, www.hvtd.org/html/wordpress/?p=86). Peki, bunu öğrenmek uçuş korkusunu kolaylıkla yok etmekte midir? Hayır, çünkü kitle iletişim araçları havayollarındaki kazalarla ilgili haberleri daha fazla ön plana almaktadır. Dolayısıyla ölümlü uçak kazaları birçok kişinin hafızasında daha canlı kalmaktadır. İşte bu örnek 'kolayda sezgi kalıbı' olarak adlandırılan bir yanlılığı anlatmaktadır.

Karar veya hüküm verirken devreye giren belki de en önemli faktör hafızamızdır. Hafızaya baş-



vurduğumuz zaman bilmemiz gerekir ki hafıza-ya kaydedilmiş tüm bilgiler aynı kolaylıkla tekrar ortaya çıkartılamamaktadır. Bir bilginin hafızada canlı kalması, dolayısıyla da kolay erişilir olması o bilginin yakın zamanda meydana gelen bir olayla ilintili veya çarpıcı olması veya güçlü duygular uyandırmasına bağlıdır. Bu yanlılığın iş yaşamında kendini gösterdiği alanlardan biri yıllık performans değerlendirmeleridir. Değerlendirenler, ister istemez hafızada daha taze olduğu için işgörenin

yakın zamandaki davranışlarına, sekiz veya dokuz ay önceki davranışlarına göre daha fazla ağırlık verme eğilimindedirler. Bu sorunu aşmanın bir yöntemi olarak değerlendirilen yılı 3 veya 4 aylık periyotlara bölmek ve kısa ara değerlendirmeler istemek önerilmektedir.

Temsiliyet Sezgi Kalıbı (Representativeness heuristic)

Karar veya hüküm oluşturmada insanların kullandıkları bir başka kısa yol da rastgele olaylar dizisi içinde bir model veya örüntü aramaktır. İnsanlar kendilerine aşına gelen örüntüyü tespit etmeye çalışırken genelde çok yetersiz kalan istatistiksel bilgiyle genelleme yapmakta ve çıkarımda bulunmaktadır ("Küçük sayıların kanunu" diye de nitelendirilmektedir). Daha açık bir ifadeyle, belli bir olayın olma olasılığını, zihnimize yerleşmiş bir prototip ile karşılaştırarak belirlemek 'temsiliyet sezgi kalıbı' olarak adlandırılan bir yanlılıktır. Prototip ile kastedilen, belli bir olay veya nesnenin öne çıktığı düşünülen özelliğidir. Bu yanlılık için verilebilecek bir örnek, aynı burcu taşıyan herkesin aynı kişisel özellikleri taşımasını beklemektir. Bu örnek bize, basitçe, birbirine benzeyen obje veya olayların aynı özellikleri taşıdığı düşüncesini yansıtmaktadır. Elindeki belli bir şirkete ait hisse senetlerinde, edindiği günden bu yana - örneğin,

"İnsanlar her zaman 'en iyi' seçeneğe ulaşmak için uğraşmazlar. "En iyi" seçimi her zaman sadece matematiksel ve/veya istatistiksel fayda üzerinden yapılmaz. Risk ve belirsizlik söz konusu olduğunda karar verici, kazançlarından çok, kayıpları konusunda duyarlıdır. Bir başka ifadeyle, elde edilmiş kazanımları kaybetme olasılığı, aynı değerde kazanımlar elde etme olasılığından daha değerlidir."

“Geçmişte yaptığımız seçimleri doğrulayan bilgileri arar ve kolayca kabullenirken, geçmişte verdiğimiz hükümlere ters düşen bilgileri ciddiye almama, hatta şüpheli ve eleştirel bakma eğilimindeyizdir.”

3 yıldır - artış gören bir yatırımcının bu artışın gelecekte de devam etmesini (Kahyaoğlu ve Ülkü, 2012) veya edineceği yeni fakat bir başka şirkete ait hisse senetlerinde de aynı değer yükselişini öngörmesi, işte bu yanlılığın yansıma bulduğu finansal davranış örneklerindedir.

Temsiliyet sezgi kalıbı başlığı altında ele alınan bir yanılığın “kumarbazın yanılığı”dır (gambler’s fallacy). Bu yanılığın, her ne kadar bir yanılığın olarak adlandırılrsa da aslında düşünce oluşturmada meydana gelebilen bir aksaklıktır. *Kumarbazın yanılığı*, daha önce başımıza gelen olayların, gelecekte elde edeceğimiz sonuçlar üzerinde çok etkili olacağına yönelik bir inancı anlatmaktadır. Bu yanılığın en tipik örneği yazı-tura atmakta karşımıza çıkar. Art arda birkaç defa, diyelim ki beş defa ‘yazı’ attık, bir sonraki atışta ‘yazı’ mı yoksa ‘tura’ mı geleceğini öngörmemiz istendiğinde hemen hepimiz ‘tura’nın gelmesinin daha güçlü bir olasılık taşıdığını söyleriz. Art arda defalarca kaybeden kumarbazların kumar oynamaya devam etmelerini sağlayan işte bu düşünme biçimidir. Arka arkaya o kadar çok kaybetmiştir ki artık şansının dönme zamanı gelmiştir! Hâlbuki meseleyi ‘kazanma’ ve ‘kaybetme’ olarak basitçe iki olasılığa indirirsek, kazanmanın da kaybetmenin de olasılığı değişmemektedir - %50-%50.

Doğrulama Yanlılığı (Confirmation bias)

Akılcı karar verme modelinin gerçekçi olmayan varsayımlarından biri, insanların bilgi toplarken

objektif (tarafsız) olduğudur. Hâlbuki *algıda seçicilik* (Dearborn ve Simon, 1958) bilgi toplarken de seçici olmamıza neden olmaktadır. Dolayısıyla geçmişte yaptığımız seçimleri doğrulayan bilgileri arar ve kolayca kabullenirken, geçmişte verdiğimiz hükümlere ters düşen bilgileri ciddiye almama hatta şüpheli ve eleştirel bakma eğilimindeyizdir. Dolayısıyla sadece dünya görüşümüzü besleyen ağ sayfalarda gezinti yapmakta, bizim için çok



önemli bir konuda duymak istediklerimizi söyleyecek kafa dengi arkadaşlarımızla bir araya gelmekte, yönetici olarak aldığımız önemli kararları hem doğrulayacağına hem de ilgili başka yönetici ve çalışanlara karşı savunacağına inandığımız danışmanları işe almakta ve konuşturmakta ise bu yanlılığa teslim olmuş demektir.

Çıpa Atma Yanlılığı (Anchoring bias)

“Görecelilik tuzağı” da denilen bu yanlılık, bizlerin belli bir sayı veya değere sabitlenip hemen her şeyi bu sayı veya değerle karşılaştırma eğilimimizi anlatmaktadır. Belli bir değer veya sayıya bir kere sabitlendik mi diğer hemen her şeyi anlamlı olsa da olmasa da onunla karşılaştırmaya yönelebil-

mekteyiz. Örneğin, bir iş görüşmesinde, kendisine ne kadar giriş maaşı istediği sorulan bir adayın, yakın zamanda işe giren bir arkadaşının başlangıç maaşını söyleyivermesinde bu yanlılığın devreye girmesi söz konusudur. Adayın böylesi bir çıpa kullanması, söz konusu arkadaşıyla aynı öğrenim, deneyim ve becerilere sahipse tabii ki anlamlıdır ve bir sorun teşkil etmemektedir ancak belli bir çıpa oluşturup kullanmakta, durumumuzu her zaman geniş çaplı ve doğru bir karşılaştırma ile ele almamaktayız. Verilen bu örnekte, hele de yanlış bir karşılaştırma (örneğin, aday işletme mezunu iken, arkadaşı elektrik-elektronik mühendisi ise) söz konusu ise, aslında adayın kendi başvurduğu pozisyonun piyasa rayicini ve kuruluşu araştırmasının yansımaları vardır. Dolayısıyla bizi çıpar bulup da sabitlenmekten kurtarabilecek şey, durumumuz ile ilintili bilgiler arayıp bulmakta biraz daha çalışkan olmaktır.

Belli bir sayı veya değer bizim için çıpa dönüşmesinde aslında edinilen ilk bilgi kolaylığı veya oluşturulmuş kalıp yargılara sığınma vardır ve maalesef sonradan gelen ve daha sağlıklı veya anlamlı olabilecek bilgilere de kendimizi kapatma, yeni bilgiyi dikkate almama eğilimindeyizdir. Bunun nedeni, zihnimizin belli bir konuda ilk elde edinilen bilgiye hak ettiğinden çok fazla, takip eden bilgilere de hak ettiğinden çok az değer veya önem vermesidir.

Zihnimizin içine düşebileceği bu tuzağı çok iyi bilen ve mesleklerini icra ederken bu yanlılığımızı dikkate alan belli başlı meslek grupları vardır: Reklamcılar, yöneticiler, politikacılar, emlakçılar ve avukatlar.



Çıpa atma yanlılığının karşımıza çıkabileceği bir ortam da müzakerelerdir. Yaptığımız müzakerede karşı taraf belli bir sayı ortaya attı mı, bu sayı çok abartılı olsa bile artık bizim o sayıyı hiçbir şekilde dikkate almama durumumuz yoktur. Daha önce verdiğimiz örneğe benzer bir de şu durumu ele alalım: Böylesi bir yanlılığın bilincinde olan ve iş görüşmesi yaptığımız kişi bize ne kadar maaş istediğimizi sormadan hemen önce veya hemen sonra bir önceki işverenimizden ne kadar kazanmakta olduğumuzu soruyorsa, muhtemelen bizim belli bir çıpa ya yönelmemizi sağlamak istiyordur. Bu durumda adayın tipik yönelimi eskiden kazanmakta olduğundan fazla istemektir. İş görüşmesinin bunu bilinçli yapmasının birkaç nedeni vardır: (a) firmanın finansal durumu önceki iş yerine göre daha iyidir ve/veya (b) aday kendi değerinin pek farkında değildir.

Aşırı Özgüven (Overconfidence bias)

Aşırı özgüven, bir yanlılık olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır: (a) Başımıza iyi şeylerin geleceğine (iyimserlik yanlılığı) inanma; (b) Bildiklerimizin tam ve doğru olduğunu düşünerek aldığımız kararlar ile verdiğimiz hükümlerin en doğruları olduğuna inanma. Bu yanlılık, özellikle geleceğe dönük oluşturduğumuz taraflı öngörülerde, olumlu olayların olasılıklarını nesnel öngörülere göre abarttığımız, olumsuz olayların öngörülerini oluşturmada ise nesnel öngörülere göre zayıflattığımız bulguları üzerine tanımlanmıştır. Bilgi sorularına cevap veren kişiler üzerinde yapılan çalışmalarda kişilere aynı zamanda verdikleri cevapların da doğru olduğuna ne kadar güvendikleri sorulduğunda, her seferinde doğruyu yakalama yüzdeleri daha düşük olduğu halde doğru bildikleri yönünde hep daha



yüksek düzeyde güven belirtmişlerdir (doğruyu bildiklerine % 65-70 düzeyinde güven duyduklarını belirtenler % 50 civarında doğru bilmişler, doğru cevabı verdiklerine % 100 güven duyanlar ise % 70-85 oranında doğruyu tutturabilmişlerdir). Dolayısıyla tutturulamayan satış tahminlerinde, bu yanlılığın da tabii ki başka birtakım faktörlerle birlikte etkisi olabilmektedir.

Aşırı özgüven yanlılığının kişiyi vurmaması, kişinin kendi uzmanlık alanları dışında karar veya hüküm vermekten kaçınması veya üzerine karar alınacak konularda bilgi edinmesiyle mümkündür.



“Böyle olacağı belliydi!” (“Zaten biliyordum!”) Yanlılığı (Hindsight bias)

Bu yanlılıkta, belli bir olay belli bir şekilde sonuçlandığında o sonucun bize çok doğal görünmesi ve

hatta daha önce bu yönlü bir tahminde bulunmuş olduğumuza yönelik bir inanış (hatırlama) vardır. Aslında burada kendimizi iyi gösterme çabasından ziyade hafızamızın bize oynadığı bir oyun vardır. Basitçe, geçmişteki fikir ve yargılarımızı kolay kolay hatırlayamamaktayızdır. Bu yanlılıkta, elde edilen sonucun kaçınılmaz bir sonuç olduğu düşüncesi de vardır.

Roese ve Vohs (2012), bu yanlılığın bizi deneyimlerimizden, öğrenmekten uzak tuttuğunu belirtmektedirler, çünkü “böyle olacağı belli idi” inancı, duraksayıp da neden böyle olduğu üzerine düşünmemize engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yanlılığın hukuk sistemi içerisinde yansıma bulduğu birtakım davalar vardır: İş yeri kazaları itibarıyla işverenlere açılan ihmal davaları, sunduğu ürün ve hizmetler itibarıyla tüketiciye karşı sorumluluğunu yerine getirmede eksiklikler ile ilgili açılan davalar ve doktor hatası davaları...

“Zaten biliyordum!” yanlılığının önüne “Olay başka hangi şekillerde sonuçlanabilirdi? Olası her bir sonuç hangi koşullar altında karşımıza çıkabilirdi?” sorularını sorarak geçmek mümkündür.

Çerçeveleme Yanlılığı (Framing bias)

Bu yazının başlarında sıralanan insanları büsbütün akılcı olmaktan uzak tutan faktörler arasında

“Bir iş görüşmesinde, kendisine ne kadar giriş maaşı istediği sorulan bir adayın, yakın zamanda işe giren bir arkadaşının başlangıç maaşını söyleyivermesinde ‘çıpa atma yanlılığı’nın devreye girmesi söz konusudur. Adayın böylesi bir çıpa kullanması, söz konusu arkadaşıyla aynı öğrenim, deneyim ve becerilere sahipse tabii ki anlamlıdır ve bir sorun teşkil etmemektedir ancak belli bir çıpa oluşturup kullanmakta, durumumuzu her zaman geniş çaplı ve doğru bir karşılaştırma ile ele almamaktayız.”

“j” maddesinde de kısaca belirtildiği üzere, kişilere aynı seçenek farklı şekillerde sunulduğunda kişinin kararı da buna paralel olarak değişebilmektedir.

Bu yanlılığı ortaya koyan ilk deneyler Tversky ve Kahneman (1981) tarafından yapılmıştır. Deneklere verilen ve tercihleri sorulan ilk mesele bir hastalığın önlenmesi stratejisi ile ilgilidir. Varsayımsal ölümcül bir hastalıktan etkilenecek 600 kişi söz konusudur. Deneklere sunulan

- A seçeneği 200 kişinin hayatını kurtarmaktadır.
- B seçeneği ise yüzde 33 olasılıkla 600 kişinin tamamının hayatını kurtarmakta, yüzde 66 olasılıkla hiç kimseyi kurtaramayacaktır.

Aslında yukarıdaki iki seçeneğin de beklenen değeri aynıdır, ancak ikinci seçenekte risk vardır. Deneylere katılan kişilerin yüzde 72’si A seçeneğini tercih etmiştir, yüzde 28’i ise B seçeneğini...

Bir başka denek grubuna ise aynı senaryo iki farklı seçenekle sunulmuştur. Eğer;

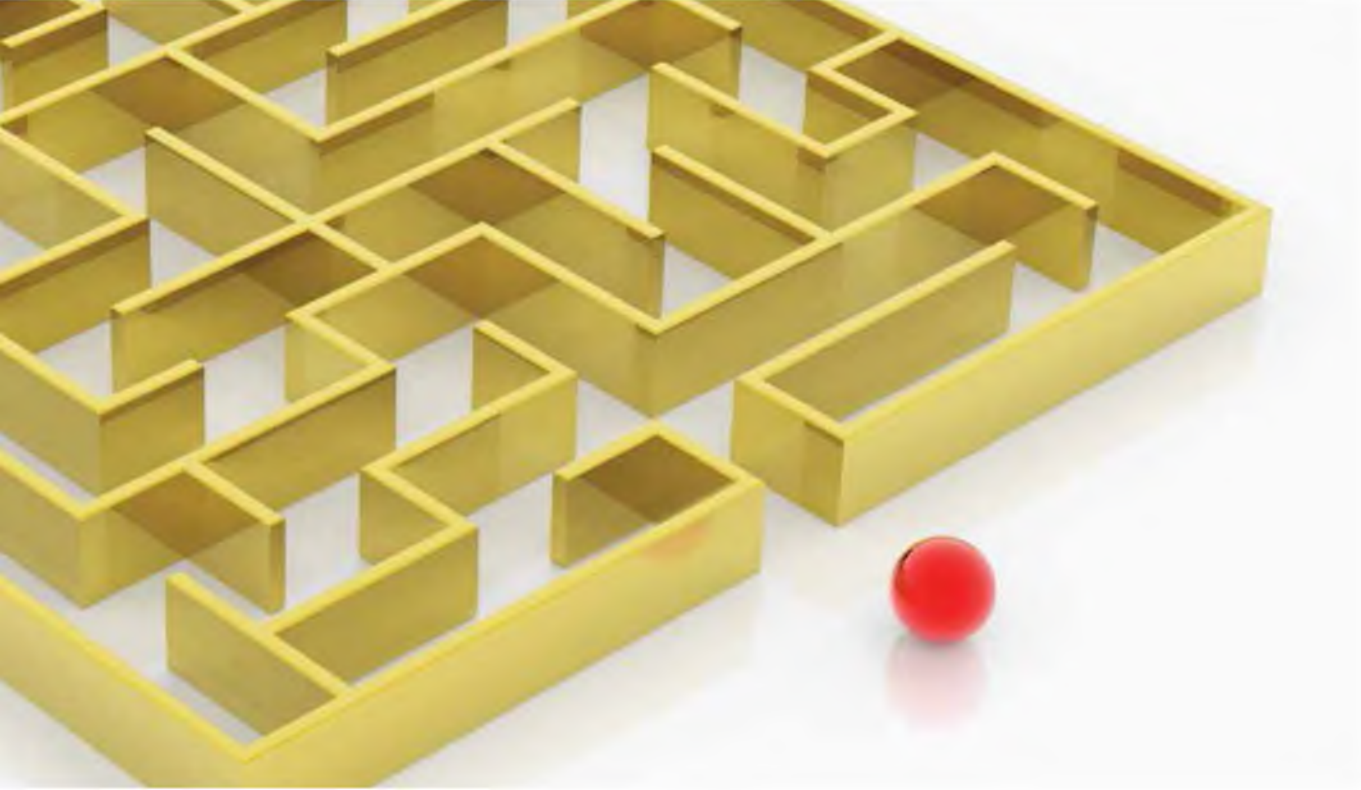
- C seçeneği uygulamaya konulursa 400 kişi ölecektir,



- D seçeneği hayata geçirilirse yüzde 33 olasılıkla hiç kimse ölmeyecek, yüzde 66 olasılıkla 600 kişinin hepsi de ölecektir.

İkinci denek grubunu oluşturan kişilerin yüzde 78’i D seçeneğini, yüzde 22’si ise C seçeneğini tercih etmiştir. Hâlbuki C seçeneği A seçeneğine D seçeneği ise B seçeneğine denktir. Dolayısıyla görülmüştür ki seçenekleri sunarken kullanılan dil,

“Böyle olacağı belli idi” inancı, bizi deneyimlerimizden, öğrenmekten uzak tutmakta, duraksayıp da neden böyle olduğu üzerine düşünmemize engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yanlılığın hukuk sistemi içerisinde yansıma bulduğu birtakım davalar vardır: İş yeri kazaları itibarıyla işverenlere açılan ihmal davaları, sunduğu ürün ve hizmetler itibarıyla tüketiciye karşı sorumluluğunu yerine getirmede eksiklikler ile ilgili açılan davalar ve doktor hatası davaları...”



kişileri birbirine ters yönlere etkilemektedir. Bu yanlılığı bilmek, başarılı satış temsilcileri için artık taktiğe dönüşmüş durumdadır. İşte bu yanlılığı bilen satış temsilcileri artık bunu bir satış taktiğine dönüştürmüş durumdadırlar. O yüzden bize yapılan sunuşlarda nelerin, hangi kavramlarla vaat edildiğine dikkat ederek dinlememiz ve seçimlerimizi ona göre yapmamız gerekmektedir.

Artan Bağlılık Tuzağı (Escalation of Commitment Bias)

Bu yanlılık da yine kişinin kendisini içine hapsettiği bir durumu anlatmaktadır. Belli bir kararı aldıktan sonra bu karar beklenen sonucu vermese de hatta artık kararı sürdürmek, faydasından fazla maliyet getiriyor olsa da kişinin kararında ısrar etmesi söz konusu olabilmektedir. Bunun birbiriyle bağlantılı birkaç zihinsel nedeni vardır: Kişi hem kendisine hem de başkalarına karşı tutarlılık ser-

gilemeyi ön plana almaktadır. Ayrıca, aldığı karar uygulamaya koyup bir süre bu kararla yaşamış olmaktan kaynaklı birikmiş bir miktar yatırım vardır ki bunun büsbütün heba olmasına gönlü kolay kolay razı olmamaktadır.

Artan bağlılık yanlılığı, belli bir işte, projede veya bir yatırım kararında ısrarlı olup, yapılan yatırıma ek yatırımlar ekleyerek toplam zararı büyütme kendisini göstermektedir. Özellikle birçok yönetici aldığı kararın yanlılığını kabul edip de rezil olmayı kolay kolay göze alamamaktadır. Hâlbuki kararda ısrarını sürdürüp, kaynak aktarmaya devam etmesiyle hem kendi saygınlığını hem de şirketini daha büyük bir zarara taşımaktadır. Dolayısıyla yanlılanmış karardan dönme büyüklüğünü göstermek uzun vadede itibarımıza daha az zarar verecek bir durumdur, yeter ki kısa vadede “ego”larımıza yenilmeyelim.

“İş dünyasının en temel ve önemli kararlarından biri olan ‘yeni bir iş kurma’ kararı ve girişimciler üzerine yaptıkları bir çalışma sonrasında girişimcilerin bilinçli olarak yüksek risk aldığı iddia etmeye devam etmenin artık anlamlı olmadığı belirtilmiş ve bu algıya neden olan üç yanlılık belirlenmiştir. Bu yanlılıklar, ‘aşırı özgüven’, ‘denetim illüzyonu’ ve ‘temsiliyet sezgi kalıbı’dır. Araştırmacılar, bu yanlılıkların önüne geçmek için dışarıdan birilerine fikir danışma, “şeytanın avukatlığı” ve “diyalektik sorgulama” gibi grup halinde karar verme tekniklerine başvurmayı önermektedirler. Böylece yeni işin başarıya ulaşmasının olasılığı artacaktır.”

İç-grup Yanlılığı (Ingroup bias)

Doğuştan getirdiğimiz kabilesel eğilimlerin bir tezahürü ve bağlanma güdülerini harekete geçiren oksitosin’in (“sevgi hormonu”) etkisiyle ortaya çıktığı iddia edilen bir yanlılık da iç-grup yanlılığıdır. Aile, komşuluk, hemşehrilik gibi bizi bir arada tutan sosyal kurumlar, sıklıkla içinde bulunduğumuz bu grup veya ortamdaki kişilerle sıcak, yakın ve güçlü bağlar kurmamızı, onlara güvenmemizi

sağlarken, bu gruplar ve ortamlar dışında kalan kişilere ise şüphe veya korku ile hatta tepeden bakmamıza neden olabilmektedir. İç-grup yanlılığı, kendimizi ait hissettiğimiz grubun değerini ve becerebileceklerine yönelik beklentilerimizi de abartmamıza yol açabilmektedir. Örneğin, işe eleman alırken okuldaşlarımıza, hemşehrilerimize öncelik vermemizde bu yanlılık kendini göstermektedir.

Toparlamak gerekirse, girişimciler ve yöneticiler itibarıyla bakıldığında öne çıkan birtakım yanlılıklar vardır. İş dünyasının en temel ve önemli kararlarından biri olan ‘yeni bir iş kurma’ kararı ve girişimciler üzerine yaptıkları bir çalışma sonrasında Simon vd. (2000), girişimcilerin bilinçli olarak yüksek risk aldığı iddia etmeye devam etmenin artık anlamlı olmadığını belirtmişlerdir. Her ne kadar çok yüksek risk taşıyan bir karar olsa da yeni bir iş kurmaya kalkışan girişimcinin aslında aldığı riski olduğundan az gördüğü ortaya çıkartılmış ve bu algıya neden olan üç yanlılık belirlenmiştir. Bu yanlılıklar, ‘aşırı özgüven’ (kişinin bilgi birikiminin sınırlarını bilememesi; ne kadar az bildiğini fark edememesi), ‘denetim illüzyonu’ (beceriden çok şansın büyük rol oynadığı durumlarda bile kişinin



her şeyi denetimi altında bulundurabileceğine yönelik inancı) ve 'temsiliyet sezgi kalıbı'dır (sınırlı sayıda veri ve bilgiye dayanarak geniş kapsamlı ve katı bir çıkarım/genelleme yapma). Araştırmacılar, bu yanlışlıkların önüne geçmek için dışarıdan birilerine fikir danışma, "şeytanın avukatlığı" ve "diyalektik sorgulama" gibi grup halinde karar verme tekniklerine başvurmayı önermektedirler. Böylece yeni işin başarıya ulaşmasının olasılığı artacaktır.

Yöneticilerle girişimcilerin karşılaştırıldığı bir başka çalışmada (Busenitz ve Barney, 1997) büyük işletmelerde yöneticilerden çok, girişimcilerin karar tuzaklarına açık olduğu belirlenmiştir. Bunun kaçınılmaz temel nedeni, girişimcilerin daha fazla belirsizlik ve karmaşıklıkla çevrelenmiş olmalarıdır. Söz konusu çalışma, girişimcileri en fazla etkileyen iki yanlışlığı belirlemiştir: 'Aşırı özgüven' ve 'temsiliyet yanlışlığı'. Ancak söz konusu çalışmanın araştırmacıları ilginç bir görüş de dile getirmişlerdir: "Kalıp sezgiler ve yanlışlıklar olmasa geçmişte alınmış birçok girişim kararı asla olmayacaktır!" Daha açık bir ifadeyle 'aşırı özgüven'in, spesifik bir kararı hayata geçirmek ve başkalarını da bu yönde bir heyecan taşımaya ikna etmek itibarıyla yarar bile taşıyabileceği değerlendirilmektedir.

Özetle, bu yazıda içine düşebileceğimiz zihinsel tuzakların başlıcaları ele alınmıştır. Bilinmelidir ki geriye kalan ve bu yazıda ele alınmayan kalıp sezgiler ve yanlışlıkların önemli bir çoğunluğu bu yazıda ele alınanların bir türevidir. Dolayısıyla kararlarımızı alırken, içine düşebileceğimiz tuzaklar hakkında bilgilenmek ve bilinçlenmek bizi kararlarımızdaki olumsuz yansımalara karşı koruyacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki bu yanlışlıklar her zaman yanlışlıklar demek değildir.

KAYNAKÇA

Busenitz, L. W. Ve Barney, J. B. (1997). "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making", *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.

Çetingüç, M., "Uçuş Korkusu", <<http://www.hvtd.org/html/wordpress/?p=86>>, erişim tarihi: 21 Haziran 2014.

Dearborn, D. C. ve Simon, H. A. (1958). "Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives", *Sociometry*, 21(2), 140-144.

Kahyaoglu, M. B. ve Ülkü, S. (2012). "Temsililik Hevristikinin Algılanan Risk Üzerindeki Etkisi: İMKB Bireysel Hisse Senedi Yatırımcıları Üzerine Bir Uygulama", *Uluslar arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 53-39.

Pritchard, S., (2012) "Leadership Challenges: Risk of Information Overload that Threatens Business Growth", *The Financial Times*, 6 Kasım, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a0cde056-1e1c-11e2-8e1d-00144feabdc0.html#axzz34pNjpp2N> erişim tarihi: 16 Haziran 2014.

Roese, N. J. ve Vohs, K. D. (2012). "Hindsight Bias", *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 411-426.

Simon, M., Houghton, S. M. ve Aquino, K. (2000). "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies", *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134.

Tversky, A. ve Kahneman D. (1992). "Advances in Prospect Theory - Cumulative Representation of Uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297-323.

<<http://io9.com/5974468/the-most-common-cognitive-biases-that-prevent-you-from-being-rational>>, erişim tarihi: 18 Nisan 2014.

<<http://www.citeman.com/384-common-biases-and-errors-in-decision-making-process.html#ixzz2zEPGt7yZ>>, erişim tarihi: 18 Nisan 2014.

İNCELEME

FİRMALARIN TÜREV ARAÇ KULLANIMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

DOÇ. DR. EKİN TOKAT

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Bölümü

ZEYNEP DOĞAN

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Programı

Özet

Bu çalışmada Türkiye'deki firmaların türev araç kullanımını etkileyen faktörler incelenmiştir. Borsa İstanbul'da işlem gören ve finansal olmayan 150 firmanın 2011 ve 2012 yılı verileri kullanılarak, firmaların türev araç kullanımında etkili olan faktörler Logit modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, ilgili literatürde de görüldüğü gibi firma büyüklüğünün türev araç kullanımındaki pozitif etkisini göstermektedir. Bunun yanı sıra, Borsa İstanbul endekslerinden kurumsal yönetim endeksinde dahil olma ve yabancı ortaklık parametreleri de firmaların türev araç kullanımını açıklayan faktörler olarak öne çıkmaktadır. Türk firmalarının türev araç kullanımının analizine yönelik geliştirilen model, gelecek çalışmalar için de başlangıç niteliği taşımaktadır.

Türkiye için göreceli yeni olan türev araçlarla riskten korunmanın önemi ve sağlayacağı faydaların firmalarca daha iyi anlaşılması ve türev araç kullanımının yaygınlaşması ile modelde farklı parametrelerin de etkili olması beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: türev araç kullanımı, risk yönetimi, BİST100

GİRİŞ

1973 yılında Bretton - Woods sisteminin tamamen sona ermesiyle birlikte ülkeler para birimlerini ABD doları karşısında dalgalanmaya bırakmışlardır. Bu dalgalanma ile birlikte ortaya kur ve

faiz riskine karşı, döviz ve faiz oranı üzerine ilk vadeli işlem sözleşmeleri Chicago Board of Trade (CBOT)'de işlem görmeye başlanmıştır. 1848 yılında kurulan ve ABD'nin ilk vadeli işlem borsası olan CBOT'de 1970'li yıllara kadar sadece tarımsal ürünlere dayalı vadeli işlem sözleşmeleri işlem görmekteyken, 1973 yılında döviz kurları ve hisse senedi opsiyonları üzerine, 1975 yılında konut sertifikaları üzerine ve 1977'de hazine bonoları ve ABD tahvillerine dayalı ilk vadeli işlem sözleşmeleri yapılmıştır.

Başlangıç aşamasında yatırımcıların karşı karşıya kaldığı riskler faiz oranı ve kur riski iken; küreselleşmenin ülke ekonomileri arasındaki entegrasyonu arttırması ve teknolojinin ileri düzeyde gelişmesi ile birlikte ortaya emtia riski, likidite riski ve piyasa riski gibi farklı riskler de çıkmıştır. Karşılaşılan risklerin artması ve dünyada ortaya çıkan krizlerin yayılım hızı, piyasa katılımcılarının riske ve risk yönetimine olan bakış açısını da değiştirmiştir. Bu değişim sürecinde, gelecekteki fiyat değişiklikleri ve risk yönetimi açısından piyasa katılımcılarına yol gösteren türev araçlar, ekonomik sistemin vazgeçilmez bir unsuru olmaya başlamıştır.

Damadoran (2007), şirketler için riskten korunmanın sağlayacağı faydaları beş ana başlıkta özetlemektedir. Riskten korunma, vergi avantajı, yöneticilerin daha iyi yatırım kararları vermesi, finansal sıkıntı maliyeti, sermaye yapısı ve bilgi akışı konularında firmalara fayda sağlamaktadır.

"Türkiye için göreceli yeni olan türev araçlarla riskten korunmanın önemi ve sağlayacağı faydaların firmalarca daha iyi anlaşılması ve türev araç kullanımının yaygınlaşmasına yönelik geliştirilen model, gelecek çalışmalar için de başlangıç niteliği taşımaktadır."



“Karşılaşılan risklerin artması ve dünyada ortaya çıkan krizlerin yayılım hızı, piyasa katılımcılarının riske ve risk yönetimine olan bakış açısını da değiştirmiştir. Bu değişim sürecinde, gelecekteki fiyat değişiklikleri ve risk yönetimi açısından piyasa katılımcılarına yol gösteren türev araçlar, ekonomik sistemin vazgeçilmez bir unsuru olmaya başlamıştır. Riskten korunma, vergi avantajı, yöneticilerin daha iyi yatırım kararları vermesi, finansal sıkıntı maliyeti, sermaye yapısı ve bilgi akışı gibi faktörler firmaları riskten korumaktadır.”

Riskten korunan firmaların vergi konusunda daha avantajlı oldukları görülmektedir. Ayrıca riskten korunmak, firma yöneticilerinin daha iyi yatırım kararları alarak daha kârlı projelere yatırım yapmalarına yardımcı olmaktadır. Kendisini riskten koruyan firmaların sermaye piyasalarındaki pürüzleri ortadan kalkar ve piyasadan borçlanmaları daha kolay bir hal alır. Özellikle kaldıraçlı çalışan firmaların sıkıntı maliyetleri (distress cost) yüksektir. Böyle bir durumda firmanın riskten korunması, piyasadan daha rahat borçlanmasına yardımcı olurken aynı zamanda firma değerinin yükselmesine de yardımcı olur. Yatırımcıların herhangi bir firmaya yatırım yaparken dikkat ettiği önemli bir unsur da gelirlerinin volatilitésidir. Riskten korunan bir firma aslında yatırımcıya gelirlerinin volatilitésinin düşük olduğu sinyalini vermektedir ve bu durum yatırımcıda pozitif bir algı yaratmaktadır.

Uluslararası piyasalarda riskten korunma amaçlı türev araç kullanımı yaygınlaşırken, Türkiye’deki yatırımcılar türev ürünler ile 1980’den sonra tanışmıştır. 1994’te piyasada işlem yapan yatırımcıların riskten korunmalarını ve etkin bir portföy yönetimi yapmalarını sağlamak amacıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) Vadeli İşlemler Piyasası Müdürlüğü kurularak türev araç-

ların işlem görebileceği bir borsa oluşturulmuştur. Ardından 2005 yılında Türkiye’nin ilk özel borsası olan Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası (VOB) kurulmuştur.



Bodnar, Hayt, Marston (1998), 1994,1995 ve 1998 yıllarında Amerika'da faaliyet gösteren ve finansal olmayan sırasıyla 1774, 1928 ve 399 adet firmaya 'Finansal Olmayan Şirketlerin Risk Yönetimi ve Türev Araç Kullanımı' anketini uygulamıştır. Yapılan çalışma sonuçlarında türev araç kullanan firma oranının yıllara göre sırası ile yüzde 35, yüzde 41 ve yüzde 50 olduğu gözlenmiştir. 1998 yılında yapılan çalışmada türev araç kullanan firmaların yüzde 83'ünün büyük çaplı firmalar olduğu, sektör bazında bakıldığında ise ilk sırayı yüzde 68'lik bir oran ile hammadde üreticisi firmaların aldığı, ardından yüzde 48 ile imalat sektörünün ve yüzde 42 ile hizmet sektörünün geldiği görülmektedir. Hizmet sektörü daha geriden geliyor gibi görünse de çalışmaya göre türev araç

kullanımında en çok artışın bu sektörde yaşanacağı söylenmektedir.

Literatürde firmaların türev araç kullanımına yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Dolde, 1995; Haushalter, 2000; Allayannis ve Ofek, 2001; Berkman, 2002; Froot, K.A., Scharfstein, D.S., Stein, J.C., 1993; Hentschel, L. ve Kothari, S. P., 2001; Jin, Y ve Jorion, P., 2006; Lei, U., 2002). Bu çalışmada da Türkiye'de faaliyet gösteren halka açık şirketlerin riskten korunma amaçlı türev araç kullanım kararlarında etkili olabilecek faktörlerin tespiti amaçlanmaktadır. Literatürde, yapılan çalışmaların sonuçları ülkelere göre farklılık gösterirken, bazı ortak parametrelerin türev araç kullanımında etkili olduğu da göze çarpmaktadır. Avustralya için yapılan bir çalışmada Berkman, Bradbury, Hancock ve Innes (2002), firma büyüklüğünün türev araç kullanımı üzerinde büyük etkisinin olduğunu göstermişlerdir. Heany ve Winata (2004) ise firma büyüklüğünün yanı sıra kaldıraç oranı, AR-GE harcamaları, varlıkların getirisi (ROA), vergi kayıpları ve yabancı satışların türev araç kullanım oranı üzerinde pozitif etki yarattığını tespit etmişlerdir. İtalyan firmaları üzerine yapılan bir başka çalışmada ise türev araç kullanım eğiliminin yıllara göre arttığı, aynı zamanda firma büyüklüğü ve yabancı satışların türev araç kullanımında önemli iki faktör olduğu ortaya koyulmuştur (Bililio, Bison, Giacomelli, Pelizzon ve Sartone (2001)). Türkiye'de bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak finans sektörü üzerinde yoğunlaşmıştır (Akçaoğlu, 1998; Bolgün, 2002; Evrim Mandacı, 2003; Teker ve Akçay, 2005; Yücel ve Taşkın, 2006). Ayrıca Yücel, Evrim ve Kurt (2007)'un çalışmalarında İMKB'de işlem gören finansal olmayan firmaların risk yönetimine ilişkin ne tür bilgi-





“Türkiye’de finansal olmayan firmaların riskten korunma amaçlı türev araç kullanımlarını belirleyici faktörler Logit modeli kullanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların riskten korunma amaçlı türev araç kullanımlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi anlamında ilk çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı ve bu konuda yapılacak diğer çalışmaları destekleyeceği düşünülmektedir.”

leri kamuya açıkladıkları incelenmiş ve firmaların maruz kaldıkları riskler, söz konusu risklerin yönetim politikaları ve türev araç kullanımları analiz edilmiştir. Bu çalışmada ise, diğer çalışmalardan farklı olarak Türkiye’deki finansal olmayan firmaların riskten korunma amaçlı türev araç kullanımlarını belirleyici faktörler Logit modeli kullanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Çalışmada BİST100 şirketlerinden finansal olmayan 75 şirket ve ardından BİST100 dışında kalan finansal olmayan ilk 75 şirketin 2011 ve 2012 yıllarına ait mali tabloları kullanılmıştır. Çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların riskten korunma amaçlı türev araç kullanımlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi anlamında ilk çalışma olarak literatüre katkı sağlayacağı ve bu konuda yapılacak diğer çalışmaları destekleyeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın 2. bölümünde kullanılan yöntem ve veri anlatılmaktadır. 3. bölümde modelden elde edilen bulgulara yer verilirken, son bölümde sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

YÖNTEM ve VERİ

Çalışmada kullanılan veri setini oluşturmak için Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve İMKB

web sitelerinde yer alan firmaların 2011 ve 2012 yıllarına ait gelir tabloları, bilanço ve bilanço dipnotlarından faydalanılmıştır. Modelde, literatürdeki benzer çalışmalar ve incelenen firmaların Türk ekonomisindeki rolleri ve karakteristikleri dikkate alınarak, firma büyüklüğü, kaldıraç oranı, büyüme fırsatı oranı, varlıkların getirisi, yabancı ortaklık durumu, kurumsal yönetim endeksine dahil olma durumu, faaliyet gösterdiği sektör ve dönem vergi giderleri olmak üzere sekiz parametrenin firmaların türev araç kullanımları üzerinde etkisi araştırılmıştır.

Çalışmada, incelenen firmaların türev araç kullanımlarında etkili olan faktörlerin analiz edilmesi için Logit modeli kullanılmıştır. Logit modeli, veri setlerini analiz ederek bağımlı değişkenin tahmini değerlerini olasılık olarak hesaplayarak olasılık kurallarına uygun sınıflama yapma imkânı veren bir istatistiksel yöntemdir. Logit modeli ile geliştirilmiş olasılık hesabı yapılarak türev araç kullanımında etkili olan faktörler açıklanmaya çalışılmış ve aşağıdaki model tahmin edilmiştir.

$$TK = c + \beta_1 \beta_1 BYKLIK + \beta_2 \beta_2 KAL + \beta_3 \beta_3 BF + \beta_4 \beta_4 ROA + \beta_5 \beta_5 YO + \beta_6 \beta_6 KYE + \beta_7 \beta_7 SEK + \beta_8 \beta_8 V$$

Modelde, TK firmanın türev araç kullanım durumunu, BYKLLK firmanın varlıklarının logaritması alınarak oluşturulan firma büyüklüğünü, KAL firmanın kaldıraç oranını, BF firmanın AR-GE harcamalarının varlıklara oranı alınarak oluşturulan büyüme fırsatı oranını, ROA firmanın varlıklarının getirisini, YO firmanın yabancı ortağa sahip olup olmama durumunu, KYE firmanın kurumsal yönetim endeksine dahil olma/olmama durumunu, SEK firmanın faaliyet gösterdiği sektörü, V firmanın dönem vergi giderinin logaritmasını, c sabit terimi ve β_i ilgili katsayıyı ifade etmektedir.

Veri setindeki 75 firma BİST100 endeksine dahil olup, diğer 75 firma ise BİST100 endeksi dışında kalan ve firma değeri sıralamasına göre ilk 75'te yer alan firmalardan oluşmaktadır. Oluşturulan veri setine göre incelenen firmaların bazı karakteristik özelliklerine ait 2011 yılı istatistikleri Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 1'de de görülebileceği gibi incelenen 150 firmanın yüzde 40'ı türev araç kullanmaktadır. Firmaların yüzde 69,3'ü imalat sektöründe, yüzde 30,6'sı ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Her iki sektörde de firmaların yaklaşık yüzde 40'ının türev araç kullandığı görülmektedir. Diğer yandan, türev araç kullanan toplam 60 şirketin ise yüzde 70'inin imalat sektöründe, yüzde 30'unun hizmet sektöründe olduğu görülmektedir. Firmaların halka açıklık oranlarına bakıldığında, yüzde 53'ünün halka açıklık oranının yüzde 30'un altında, yüzde 34'ünün yüzde 30 ile yüzde 50 arasında, yüzde 13'ünün ise yüzde 50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Diğer yandan firmaların yüzde 18,6'sı kurumsal yönetim endeksine dahil olup, yüzde 32'sinin ise yabancı ortaklığı bulunmaktadır. Riskten korunma amaçlı kullanılan türev araçlara bakıldığında ise (Tablo 2), türev araç

kullanan 60 firmanın yüzde 71,6'sının kur ya da faiz oranı riskinden korunmak üzere vadeli işlem sözleşmesi (forward, future) kullandıkları, yüzde 48,3'ünün swap ve yüzde 10'unun ise opsiyon sözleşmesi kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan firmaların yüzde 83,3'ü döviz kuru riskinden korunmak üzere türev araçları kullanırken, yüzde 43,3'ü faiz oranı riskine karşı türev araç kullanmaktadırlar. Firmaların yüzde 26,6'sı ise her iki risk türüne karşı türev araç kullanımını gerekli görmektedirler. 2012 yılına ait istatistikler incelendiğinde ise yine benzer bir tablo ortaya çıkmakta, türev araç kullanan toplam firma yüzdesinin yüzde 40'dan yüzde 42,6'ya yükselmesi dışında belirgin bir farklılık görülmemektedir.



Tablo 1. Firma İstatistikleri

	Toplam	%	Kullanan	%	Kullanmayan	%
Firmalar	150	100	60	40	90	60
BİST100	75	50	33	44	42	56
BİST100+	75	50	27	36	48	64
SEKTÖR						
İmalat	104	69,3	42	70	62	68,8
Hizmet	46	30,6	18	30	28	31,1
HAO						
≤ 30	79	53	36	60	43	48
30 < x ≤ 50	51	34	19	31	32	35
50 < x	19	13	5	9	14	17
YO	48	32	25	41,6	23	25,5
KYE	28	18,6	21	35	7	7,7

NOT: BİST100 Borsa İstanbul 100 endeksinde olan şirketleri, BİST100+ Borsa İstanbul 100 endeksi dışında olan şirketleri, HAO halka açıklık oranını, YO yabancı ortağa sahip olma/olmama durumunu, KYE Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olma/olmama durumunu göstermektedir.

Tablo 2. Firmaların Türev Araç Türlerine Göre Kullanımları

	Toplam	%
Türev araç kullanan firmalar	60	100
Türev araç türüne göre		
Vadeli İşlem kullanan	43	71,6
Swap kullanan	29	48,3
Opsiyon kullanan	6	10
Risk türüne göre		
Kur Riski için	50	83,3
Vadeli İşlem kullanan	40	80
Swap kullanan	17	34
Opsiyon kullanan	5	10
Faiz Oranı Riski için	26	43,3
Vadeli İşlem kullanan	8	30,7
Swap kullanan	24	92,3
Opsiyon kullanan	3	11,5

Tablo 3 ve 4'te model parametrelerinin 2011 ve 2012 yıllarına ait tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. 2011 verileri incelendiğinde türev araç kullanan ve kullanmayan firmalar arasında firma büyüklüğü farklığı olduğu görülmektedir. Türev araç kullanan firmaların firma büyüklüklerinin logaritmasının ortalaması yakla-

şik 9,1 iken, kullanmayan firmalarda bu ortalamasının 8,64'e düştüğü görülmektedir. Firmaların kaldıraç oranlarına bakıldığında, türev araç kullanan firmaların kaldıraç oranlarının ortalaması yüzde 56,9, kullanmayan firmaların ise yüzde 47,6 olduğu görülmektedir. Bu durum riskten korunmanın faydalarından olan firmaların kolay borçlanabilir-

liği durumu ile paralel gözükmektedir. Firmaların varlık getiri oranları (ROA) karşılaştırıldığında, kullanan firmalarda bu oran yüzde 3,9 düzeyindeyken, kullanmayan firmalarda yüzde 5,2'dir. Bu fark standart risk-getiri ilişkisiyle de paralel durmaktadır. Firmaların 2012 yılı verileri de benzer bir davranışı ortaya koymaktadır.



Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler (2011)



	Toplam		Kullanan		Kullanmayan	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
TK	0,400	0,492	1	0	0	0
BYKLIK	8,850	0,714	9,159	0,826	8,648	0,543
KAL	0,510	0,361	0,569	0,210	0,477	0,430
BF	0,003	0,006	0,003	0,006	0,003	0,006
ROA	0,047	0,134	0,039	0,076	0,052	0,162
YO	0,320	0,468	0,416	0,497	0,256	0,439
KYE	0,173	0,380	0,316	0,469	0,078	0,269
SEK	0,693	0,462	0,700	0,462	0,689	0,466
V	5,810	2,663	6,523	2,188	5,336	2,852

NOT: TK türev araç kullanımını, BYKLIK firma büyüklüğünü (Varlıkların logaritması), KAL firmanın kaldıraç oranını (Borçlar/Varlıklar), BF firmanın büyüme fırsatı oranını (AR-GE/Varlıklar), ROA varlıkların getiri oranını, YO firmanın yabancı ortaklık durumunu, KYE firmanın Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olup olmadığını, SEK firmanın sektörünü, V firmanın dönem vergi giderinin logaritmik değerini göstermektedir.

Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler (2012)

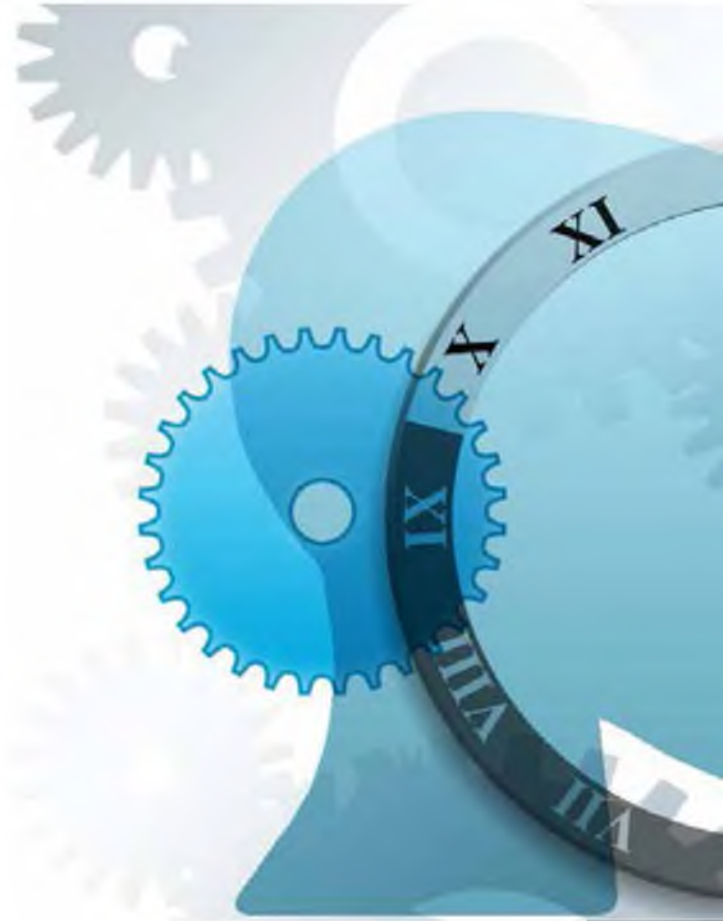


	Toplam		Kullanan		Kullanmayan	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
TK	0,427	0,496	1	0	0	0
BYKLIK	8,953	0,651	9,288	0,700	8,704	0,481
KAL	0,493	0,357	0,557	0,217	0,445	0,428
BF	0,003	0,005	0,003	0,006	0,002	0,005
ROA	0,056	0,081	0,053	0,415	0,058	0,101
YO	0,313	0,465	0,406	0,495	0,244	0,432
KYE	0,180	0,385	0,344	0,479	0,058	0,235
SEK	0,327	0,471	0,359	0,484	0,302	0,462
V	5,851	3,00	6,421	2,307	5,428	2,693

NOT: TK türev araç kullanımını, BYKLIK firma büyüklüğünü (Varlıkların Logaritması), KAL firmanın kaldıraç oranını (Borçlar/Varlıklar), BF firmanın büyüme fırsatı oranını (AR-GE/Varlıklar), ROA varlıkların getiri oranını, YO firmanın yabancı ortaklık durumunu, KYE firmanın Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olup olmadığını, SEK firmanın sektörünü, V firmanın dönem vergi giderinin logaritmik değerini göstermektedir.

AMPİRİK BULGULAR

Çalışmada 150 finansal olmayan firmanın 2011 ve 2012 yılı verileri kullanılarak Logit modeli çalıştırılmış ve firmaların türev araç kullanımında etkili olan parametreler tanımlanmaya çalışılmıştır. Model sonuçları Tablo 5’de gösterilmektedir. Model analizimiz sonucunda her iki yıl içinde yüzde 5 anlamlılık düzeyinde, firma büyüklüğü ve firmanın kurumsal yönetim endeksine dahil olma paramet-



relerinin firmaların türev araç kullanımını pozitif etkilediği görülmektedir. 2011 yılı analizinde sadece yüzde 10 anlamlılık düzeyinde bulunan yabancı ortaklık, 2012 yılında yüzde 5 anlamlılık düzeyi ile türev araç kullanımına etki eden bir diğer parametre olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 5).

Analiz sonuçları ile ilgili öne çıkan sonuç, firmaların kurumsal yönetim endeksine dahil olmalarının türev araç kullanıma etki eden en önemli parametre olmasıdır. Ağustos 2007’de hesaplanmaya başlanan Kurumsal Yönetim Endeksi, Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği bir endekstir. Endeksin amacı, Borsa İstanbul’da işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat

ve getiri performansının ölçülmesidir. Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşan kurumsal yönetim ilkelerinin firmalarca uygulanmasının yatırım ve rekabet ortamını daha güvenli hale getirerek, ekonomik kalkınmaya destek sağlaması beklenmektedir. Özellikle kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesinin, riskten korunmanın firmalara sağlayacağı faydalardan biri olan yatırımcılara doğru bilgi akışının sağlanması ile uyumlu olduğu düşünülmektedir. Bu beklenti ile modelde yer verilen kurumsal yönetim endeksine dahil olma durumunun beklendiği gibi etkili bir parametre olduğu görülmüştür. Diğer yandan bir diğer etkili parametre olan firma büyüklüğü, literatürdeki diğer çalışma sonuçları ile



uyumludur (Heany ve Winata, 2004; Billio, Bison, Giacomelli, Pelizzon ve Sartone, 2001). Literatür incelendiğinde, türev araçların ülkemizde firmalar tarafından riskten korunma amaçlı kullanımının diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha yeni bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda yabancı ortağın riskten korunma konusundaki olası deneyiminin firmaya yansması ile yabancı ortaklığın türev araç kullanımında etkili bir parametre olması beklenen bir sonuçtur.

Riskten korunmanın firmalara sağladığı iki önemli fayda, vergi avantajı ve kolay borçlanabilirlik sonucu sermaye yapısına olan etkidir. Bu faydalara

yönelik modele dahil edilen vergi ve kaldıraç oranı literatürde yapılan diğer çalışmalarda etkili bulunmuşken, bu çalışmada etkileri istatistik olarak anlamlı çıkmamıştır.

Analiz sonuçlarına göre türev araç kullanımında etkili olduğu tespit edilen parametrelerin etki katsayıları incelendiğinde ise 2012 yılında etkilerinin arttığı görülebilmektedir. Firma büyüklüğünün katsayısı 2011 yılında 0,97 iken, 2012 de 1,44'e çıkmıştır. Aynı artış kurumsal yönetim endeksine dahil olma ve yabancı ortaklık durumu için de geçerlidir.

Tablo 5. 2011-2012 Logit Analizi



	2011		2012	
	Katsayı	p	Katsayı	p
BYKLIK	0,9785719 (0,3617764)	0,007	1,446733 (0,4244672)	0,001
KAL	0,5972791 (0,884219)	0,499	0,4284309 (0,5685926)	0,451
BF	2,126268 (32,68199)	0,515	33,38133 (40,09799)	0,405
ROA	-0,7118365 (2,422909)	0,769	-3,649484 (3,198608)	0,254
YO	0,7180764 (0,4105851)	0,08	0,8446373 (0,4240561)	0,046
KYE	1,56312 (0,5484104)	0,004	1,796514 (0,6063704)	0,003
SEK	0,1678283 (0,4560378)	0,713	-0,0391669 (0,4699809)	0,934
V	0,0733884 (0,0909435)	0,42	0,0375558 (0,0879315)	0,669
C	-10,20659 (3,062095)	0,001	-14,18948 (3,662472)	0,00



NOT: BYKLIK firma büyüklüğünü (Varlıkların Logaritması), KAL firmanın kaldıraç oranını (Borçlar/Varlıklar), BF firmanın büyüme fırsatı oranını (AR-GE/Varlıklar), ROA Varlıkların getiri oranını, YO firmanın yabancı ortaklık durumunu, KYE firmanın Kurumsal Yönetim Endeksine dahil olup olmadığını, SEK firmanın sektörünü, V firmanın dönem vergi giderinin logaritmik değerini, C sabit terimi, p anlamlılık düzeyini ve parantez içindeki değerler tahmin edilen katsayının standart sapmasını göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören ve finans sektörü dışında yer alan 150 firmanın türev

araç kullanımına etki eden faktörler incelenmiştir. 2011 ve 2012 yılı mali tabloları kullanılarak elde edilen veri seti ve Logit modeli kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre, firma büyüklüğü, kurumsal yönetim endeksine dahil olma ve yabancı ortağa sahip olma durumunun etkili olduğu görülmüştür. Sonuçlarımız ilgili literatürle uyumlu çıkmıştır. Kurumsal yönetimin öneminin giderek artmaya başladığı günümüzde, ülkemizdeki firmalara dair yapılan bu çalışmada firmaların kurumsal yönetim endeksine dahil olmasının türev araç kullanımında etkili bir faktör olması, çalışmamızın öne çıkan sonucunu oluşturmaktadır. Ayrıca türev araçların ülkemizde firmalar tarafından riskten korunma amaçlı kullanımının yeni bir olgu olması

"Kurumsal yönetimin öneminin giderek artmaya başladığı günümüzde, ülkemizdeki firmalara dair yapılan bu çalışmada, firmaların kurumsal yönetim endeksine dahil olmasının türev araç kullanımında etkili bir faktör olması, çalışmamızın öne çıkan sonucunu oluşturmaktadır. Ayrıca türev araçların ülkemizde firmalar tarafından riskten korunma amaçlı kullanımının yeni bir olgu olması ve bu anlamda yabancı ortağın riskten korunma konusundaki olası deneyiminin firmaya yansması ile yabancı ortaklığın türev araç kullanımında etkili bir parametre olması beklenen bir sonuçtur."



ve bu anlamda yabancı ortağın riskten korunma konusundaki olası deneyiminin firmaya yansması ile yabancı ortaklığın türev araç kullanımında etkili bir parametre olması beklenen bir sonuçtur. Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların türev araç kullanımı ve riskten korunmanın firmaya sağlayacağı avantajlar konusunda daha fazla bilgiye ve deneyime sahip olmaları ile türev araç kullanımında daha farklı mekanizmaların etkili olması beklenmektedir.

Firmaların türev araç kullanımlarının artması ve risk yönetim tekniklerinin daha yakından tanınmasına paralel olarak ileriki yıllarda yapılacak olan çalışmalarda farklı parametrelerin etkili olacağı ve bu çalışmanın Türk firmalar için gelecekte yapılacak ilgili çalışmalara referans olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. Akçaoğlu, E., (1998). Financial Innovation in Turkish Banking. Capital Markets Board of Turkey.
2. Allayannis, G., Ofek, E., (2001). Exchange rate exposure, hedging, and the use of foreign currency derivatives. Journal of International Money and Finance 20, 273-296.

3. Berkman, H., Bradbury, M.E., Hancock, P., Innes, C., (2002). Derivative financial instrument use in Australia. *Accounting and Finance* 42, 97- 109.
4. Billio, M., Bison, G., Giacomelli, A., Pelizzon, L., Sartore, D., (2001). Dynamic Derivative Use and Accounting Information, Working Paper n. 01.03
5. Bodnar, Hayt, Marston and Smithson (1995). Wharton Survey of Derivatives Usage by US Non-Financial Firms, *Financial Management*, 104-114
6. Bodnar, Hayt, Marston (1998). Wharton Survey of Derivatives Usage by US Non-Financial Firms.
7. Bolgün, Kaan Evren (2002). "Ticari Bankalarda Riske Maruz Değer (Value at Risk) Yöntemi ile Ölçümlenen Piyasa Risklerinin Banka Stratejilerine Katkısı". *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl: 17, Sayı: 191, Şubat 2002.
8. Damadoran A., (2007), *Strategic Risk Taking: A Framework Risk Management*, 1st Edition
9. Dolde, W., 1995. Hedging, leverage, and primitive risk. *Journal of Financial Engineering* 4, 187-216.
10. Evrim Mandacı, Pınar. (2003). "Türk Bankacılık Sektörünün Taşıdığı Riskler ve Finansal Krizi Açmada Kullanılan Risk Ölçüm Teknikleri". Cilt: 5. Sayı: 1. Sf. 67-84.
11. Froot, K.A., Scharfstein, D.S., Stein, J.C., 1993. Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies. *Journal of Finance* 48, 1629-1658.
12. Haushalter, G.D., 2000. Financing policy, basis risk, and corporate hedging: Evidence from oil and gas producers. *Journal of Finance* 55, 107-152.
13. Heany, R., Winata, H., (2004). Use of derivatives by Australian companies. *Journal of Finance Pacific Basin* 411-430
14. Hentschel, L. and Kothari, S. P. 2001, 'Are corporations reducing or taking risks with derivatives?', *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36, 93-118.
15. Jin, Y and Jorion, P. 2006, 'Firm value and hedging: evidence from U.S. Oil and Gas producers', *Journal of Finance*, 61, 893-919.
16. LeI, U. (2002). "Corporate Hedging Policy Around the World". University of Indiana Working Paper.
17. Mian, S. L., (1996) Evidence on corporate hedging policy. *Journal of financial and quantitative analysis*, 419-439
18. Minton, B., (1994). Interest rate derivative products and firms borrowing decisions: The case of interest rate swaps and short term interest rate futures contracts. Working paper, Ohio state University.
19. Nguyen, H., Faff, R., 2002. On the determinants of derivative usage by Australian companies. *Australian Journal of Management* 27, 1 - 24
20. Saito, Richard ve Schiozer, Rafael Felipe. (2005). "Derivative Usage and Risk Management by Non Financial Firms: A Comparison between Brazilian and International Evidence". Working Paper
21. Teker, S., Akçay, B. (2005), Sensitivities to Interest and Exchange Rates of Turkish Banks. Proceedings of 15th International Conference of International Trade and Finance Association.
22. Yücel, A. Tülay ve Taşkın F. Dilvin. (2006). Use of Financial Derivatives by Commercial Banks in Turkey. Fifth Conference on Corporate Social Responsibility. 1-4 May 2006. Edirne-Turkey.
23. Yücel, A. Tülay, Evrim Mandacı, P., Kurt, G. (2007). İşletmelerin Finansal Risk Yönetimi ve Türev Ürün kullanımı: İMKB100 Endeksinde Yer Alan Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi



TÜRKİYE'NİN 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ARASINDA 33 ASO ÜYESİ YER ALDI

İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl açıkladığı Türkiye'nin "500 Büyük ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasına göre ilk 500 içinde 33 Ankara Sanayi Odası üyesi yer aldı.

2013 yılı verilerine göre listede 7'si kamu, 26'sı özel olmak üzere 33 firma yer aldı. 2012 yılında sıralamada 34 firma yer almıştı.

2012 yılı sıralamasında yer alan Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş. ve Demir Export A.Ş. 2013 sıralamasına giremezken, Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş., Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt ve Ticaret A.Ş. 2013 yılı listesine dahil oldu.

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASI ARASINDA YER ALAN ASO ÜYELERİ (2013 YILI)

	Sıra No 2013	Sıra No 2012	Kuruluşlar	Oda
1	3	5	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	Kamu
2	18	16	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	Kamu
3	21	25	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	Kamu
4	26	15	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	Kamu
5	34	32	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	Ankara
6	35	46	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
7	42	41	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu
8	63	67	Tüprag Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
9	74	83	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	Ankara
10	82	72	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	Ankara
11	95	337	Genpower Jeneratör San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
12	107	103	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (M.K.E.K.) Genel Müdürlüğü	Kamu
13	122	114	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.	Ankara
14	124	123	Hidromek- Hidrolik ve Mekanik Makine İmalat San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
15	130	149	Man Türkiye A.Ş.	Ankara
16	144	223	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
17	147	193	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
18	155	143	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	Kamu
19	212	201	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
20	227	246	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş. (Geçen sene ÇİMPOR Yibitaş ismiyle listede yer almıştır.)	Ankara
21	238	234	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
22	239	233	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.	Ankara
23	248	-	Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.	Ankara
24	253	263	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.	Ankara
25	256	267	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
26	315	329	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
27	346	469	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	Ankara
28	348	298	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.	Ankara
29	361	359	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
30	376	393	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.	Ankara
31	393	-	Ulusoy Elektrik İmalat Taahhüt ve Ticaret A.Ş.	Ankara
32	480	377	Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.	Ankara
33	487	428	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	Ankara

TÜRKİYE'NİN İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ARASINDA 27 ASO ÜYESİ YER ALDI



2013 yılında Türkiye'nin "İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" arasında Ankara Sanayi Odası'na üye toplam 27 özel sektör kuruluşu yer almıştır. 2012 yılında ASO üyesi 22 özel firma ikinci 500 içinde yer almıştı.

2012 yılı II. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer alan 1 firma 2013 II.500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer almazken, 7 yeni firma sıralamaya girmiştir. Bunlardan 1 tanesi 2012 yılı ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer almıştır.

2012 yılında Türkiye'nin En Büyük İkinci 500 firması arasında yer alan Meteksan Matbacılık ve Teknik San. Tic. A.Ş., 2013 yılı II. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer almamıştır.

2012 yılında Türkiye'nin En Büyük İkinci 500 firması arasında yer almayan, Demir Export A.Ş. (2003-2012 İLK 500 arasında), Bien Yapı Ürünleri Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş., Özdoğu İnşaat ve Ticaret Ltd. Şti., Gökür Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş., AS Ofis Damızlık Yumurta Gıda Tar. Hayv. San. İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. (Üye değil), MİM Mühendislik İnşaat Çelik Endüstri San. ve Tic. A.Ş., Sultan Et ve Gıda Üretim Ticaret ve Pazarlama Ltd. Şti., 2013 yılı II. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında yer almıştır.

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK İKİNCİ 500 FİRMASI ARASINDA YER ALAN ASO ÜYELERİ-2013

	Sıra No 2013	Sıra No 2012	Kuruluşlar
1	16	...	DEMİR EXPORT A.Ş.
2	20	69	ASAŞ AMBALAJ BASKI San. Tic. A.Ş.
3	21	14	BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO San. Tic. A.Ş.
4	42	15	KOZLU GIDA İMALAT San. Tic. A.Ş. (Terk)
5	50	24	İŞBİR SÜNGER San. A.Ş.
6	52	...	BİEN YAPI ÜRÜNLERİ San. Turizm Tic. A.Ş.
7	54	70	ERKUNT SANAYİ A.Ş.
8	57	220	ANKARA UN SANAYİ A.Ş.
9	61	258	ELEKTROMED Elektrik San. Sağlık Hiz. A.Ş.
10	91	155	ÇAMSAN POYRAZ Ağaç Ürünleri Turizm İnş. Tarım Enerji SA. Tic. A.Ş.
11	197	277	BAŞTAŞ BAŞKENT Hazır Beton San.Tic. A.Ş.
12	213	...	ÖZDOĞU İNŞAAT Tic. Ltd. Şti.
13	239	...	GÖKNUR GIDA MAD. Enerji İmalat İth. İhr. Tic. San. A.Ş.
14	258	143	NİTROMAK DNX KİMYA San. A.Ş.
15	336	186	TERMİKEL Madeni Eşya San. İhr. İth. Tic. A.Ş.
16	338	146	DORÇE PREFABRİK Yapı İnş. San. Tic. A.Ş.
17	341	343	İBA KİMYA San. Tic. A.Ş.
18	370	298	AKDAŞ DÖKÜM San. Tic. A.Ş.
19	376	387	ÇELİKLER Taahhüt İnş. San.
20	409	411	ÇEPAŞ GALVANİZ Demir Çelik Madencilik İnş. Nak. Tic. San. A.Ş.
21	418	...	AS OFİS Damızlık Yumurta Gıda, Tarım, Hayvancılık San.Tic. Ltd. Şti. (ÜYE DEĞİL)
22	421	...	MİM MÜHENDİSLİK İnşaat Çelik End. San. Tic. A.Ş.
23	425	313	MİKROPOR MAKİNA San. Tic. A.Ş.
24	435	110	PREKONS İNŞAAT San. A.Ş.
25	454	...	SULTAN ET ve GIDA Üretim Tic. Paz. Ltd. Şti.
26	466	444	ANKARA OFİS Yem Gıda Makina San. ve Tic. A.Ş.
27	487	402	SAMUR HALILARI San. Tic. A.Ş.

KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Çalıştayı ASO'da düzenlendi

24 Haziran 2014



Ankara Sanayi Odası ve KOSGEB iş birliği ile düzenlenen "KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Çalıştayı" 24 Haziran tarihinde ASO'da gerçekleşti.

Ankara Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde gerçekleştirilen çalıştaya, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Fikri Işık, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, KOSGEB Başkanı Mustafa Kaplan, Ankara Ticaret Borsası Başkanı Faik Yavuz ve çok sayıda ASO üyesi firma katıldı.

Toplantının açılışında konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir "KOBİ, belli kalite standartlarında ürün üretebiliyor ya da hizmeti istikrarlı olarak sunuyorsa marka olmanın en önemli adımını atmış olur." diye konuştu.

Markalaşmak için kalitenin gerekli fakat yeterli olmadığını işaret eden Özdebir, markalaşmış ürünün tüketicilerin gözünde daha üst pozisyonda bulunduğunu, bunun da firmalar için rekabette üstünlük dolayısıyla büyük kâr marjı elde etmeye olanak sağladığını belirtti.

Türkiye'de KOBİ'lerin en büyük sorununun ürünlerini fiyat ya da kaliteye odaklanarak konumlandırmaya çalışmaları olduğuna dikkati çeken Özdebir, inovasyonla rakiplerin kopyalamakta zorlanacakları özellik-

leri ve artılarının belirlenerek, ürün ya da hizmetlerin konumlandırılmaları ve bunu yaparken de hedef kitlenin beklentilerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini dile getirdi.

Özdebir, markalaşmanın şirketlere rekabet avantajı sağladığını ve piyasa değerini arttırdığını belirterek, "Markalaşma, şirketlerin ürettikleri ürün ve hizmetlerin kârlılıklarını arttırabileceği gibi firmaların itibarını yükselterek kurumsal marka değerini de artırıyor. Bugün markalaşmış birçok şirketin marka değerinin bilanço değerlerinin çok üstünde olduğu görülmektedir." diye konuştu.

Türkiye'de KOBİ'lerin üretim kabiliyetleri, esneklikleri ve teknolojiye hızlı uyum sağlamalarıyla avantaj sahibi olsalar da kurumsallaşma ve büyüme konularında yeterli açılımı gösteremediklerini ifade eden Özdebir, bu hedeflere ulaşılabilmesi için kurumsallaşarak markalaşmanın şart olduğunu vurguladı.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Fikri Işık da KOBİ'lerin bu çalıştayda gündeme alınmasının kendisi için çok önemli olduğunu söyledi. "Türkiye'nin gündemleri maalesef hiç bu taraflara kaymıyor. Gündemde çatıydı, şuydu, buydu..." diyen Işık, Türkiye'nin asıl değişmez gündemlerinden birinin KOBİ'lerin olması





gerektiğini ifade etti. Bu alanın, Türkiye'nin geleceği olduğunu kaydeden Işık, ülkenin istikrarı yakaladığı her dönemde güçlü büyüme performansı gösterdiğini söyledi.

Fikri Işık, felaket senaryosu yazanlara, karamsarlık pompalamaya çalışanlara inat Türkiye'nin yılın ilk çeyreğinde yüzde 4,3 büyüdüğünü belirterek, "Birileri felaket senaryoları yazmaya devam etsin, birileri 'ha bu kış kriz gelecek, ha önümüzdeki bahar kriz gelecek' demeye devam etsin. Biz Türkiye'ye güveniyoruz." dedi.

Türkiye'de 2002 yılından bu yana uygulanan reel sektörün güçlenmesine yönelik politikalar olmasaydı, 2008 krizinden Türkiye'nin en az İspanya ve Yunanistan kadar etkileneceğini belirten Işık, söz konusu krizde dünyanın bir şeyi fark ettiğini söyledi. "Sadece finans ve hizmet sektörleriyle büyüyemezsiniz" diyen Işık, imalat sanayisi olmadıkça kalıcı büyüme elde etmenin imkânı olmadığını bildirdi. Burada da KOBİ'lerin öne çıktığına işaret eden Işık, hükümet olarak KOBİ'lerin önünü açacak her türlü çalışmaya destek verdiklerini kaydetti.

Bu çalıştayda ortaya çıkan sonuçları kesinlikle dikkate alacaklarını vurgulayan Işık, sözlerini şöyle tamamladı: "KOSGEB olarak çok ciddi destekler veriyoruz. KOSGEB'i artık kimse ucuz kredi mekanizması olarak görmesin. Elbette olağanüstü durumlarda devreye giriyoruz, gireceğiz ama KOSGEB artık KOBİ'lerimizin kurumsallaşması, gelişmesi, rekabet edebilme-

si, katma değeri yüksek ürünler üretebilmesi, ihracat yapabilmesi için her zaman yanında. İlginç bir örnek vereyim size. Biz Girişimci Bilgi Sistemimizde ihracat yapanlarla ihracat yapmayanların kârlılığına baktık. İhracat yapanların kârlılığı, yapmayanlara göre neredeyse iki kat. KOBİ'nin teknoloji düzeyi, iş yerinin ölçeği arttıkça kârlılık yine artıyor. Bir yer çıktı karşımıza. Mikro ölçekli KOBİ'lerde kârlılık bir anda düştü. Arkadaşlarıma talimat verdim, 'Bunu bir araştırın, mikro ölçekli yüksek teknoloji üreten KOBİ neden kârlı olmasın?' dedim. Bir baktık ki genel giderler çok fazla. Şimdi bundan sonraki destek kurgularımızda o mikroölçekli, 10'dan aşağı insan çalıştıran, yüksek teknoloji üreten KOBİ'lere genel giderler noktasında destek vermeliyiz ki bunlar ölüm vadisinde kaybolup gitmesin. İşte bu kadar hassas çalışıyoruz."

KOSGEB Başkanı Mustafa Kaplan ise dünyanın hızla değişimi ve hizmet sektörlerinin gelişimini göz önünde tutarak yenilendiğini söyledi. KOSGEB'in 2009'da kuruluş kanununda değişikliğe giderek, girişimcilerin faaliyet gösterdiği her sektörü hedef kitlesine dahil ettiğini hatırlatan Kaplan, imalat sektörünün yanı sıra hizmet ve ticaret sektörlerine destek veren bir kuruluş haline geldiklerini anlattı. Kaplan, hedef kitlelerinin farklılaşan ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına önemli bir dönüşüm gerçekleştirdiklerini belirterek, "Yeni hazırladığımız destek programlarımız, KOBİ'lerin ihtiyaçlarını esas alan yeni destek sistematiği ile KOSGEB'in genişleyen hedef kitlesinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, KOBİ'ye daha nitelikli destek fikrini önceleyen, erişimi kolay, etkin, yalın ve esnek, bölge, sektör, yöre ve işletme ihtiyaçlarına göre tasarlanmış, proje esaslı destekleme sistemini benimseyen bir şekilde oluşturulmuştur." diye konuştu.

Açılış konuşmalarının ardından, iki oturumda "KOBİ'lerin Yönetim Becerilerinin ve Kurumsal Yetkinliklerinin Geliştirilmesi" ile "KOBİ'lerin Markaya Yönlendirilmesi" konuları tartışıldı.

ASO Başkanı Özdebir Türkiye - Yunanistan Yatırım Forumu'na katıldı

12 Haziran 2014



Yunanistan Büyükelçiliği, ASO ve TOBB iş birliğiyle düzenlenen Türkiye - Yunanistan Yatırım Forumu TOBB konferans salonunda gerçekleştirildi.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde 12 Haziran tarihinde düzenlenen Türkiye - Yunanistan Yatırım Forumu'na katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir toplantıda yaptığı konuşmada, iki ülkenin, üçüncü ülkelerde gerçekleştirebileceği iş birliği alanları olduğunu belirterek, özellikle turizm de iş birliği platformu oluşturulabileceğini söyledi.

İki ülke arasında ticari iş birliği için gerekli zeminin hazır olduğuna dikkati çeken Özdebir, yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi gerektiğini vurguladı.

Ekonomi Bakan Yardımcısı Adnan Yıldırım ise, Türkiye ile Yunanistan arasında müteahhitlik, ulaştırma, enerji ve turizm alanlarında iş birliği yapılabileceğini söyledi.

Türkiye'nin ekonomik performansı ile AB, OECD ve G-20 üyeleri arasında üst sıralara yerleştiğini anlatan Yıldırım, Yunanistan'la da karşılıklı ilişkilerin yıllar içerisinde ilerlediğini ifade ederek, "İki ülkenin toplam ticaret hacmi henüz arzu edilen düzeyde değil. Yunanistan'la müteahhitlik, ulaştırma, enerji ve turizm alanlarında iş birliği yapılabilir." diye konuştu.

Yıldırım, Türkiye'de toplam 5 milyar avro yatırımı bulunan 591 Yunan şirketin faaliyet gösterdiğini belirtti. Yunanistan'ın dünyanın en büyük gemi filolarından birine sahip olduğuna dikkati çeken Yıldırım, "Türkiye de kara taşımacılığında çok iyi durumda. Bu konuda üçüncü ülkelerde beraber yatırım gerçekleştirilebilir." dedi.

TOBB Başkanlık Divanı Üyesi Faik Yavuz da Yunanistan'da telekomünikasyon, ulaşım ve turizm özelleştirmeleriyle ilgilendiklerini belirterek, bu ülkede bürokratik süreçlerin kolaylaşması halinde daha fazla yatırım gerçekleştirileceğini kaydetti.



ASO'da "İş sağlığı ve güvenliği bilgilendirme" toplantısı düzenlendi

20 Haziran 2014



ASO ve Sosyal Güvenlik Kurumu, İş Sağlığı ve Güvenliği Bilgilendirme toplantısı 20 Haziran tarihinde ASO'da gerçekleştirildi. Toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, SGK Başkanı Yedigörmüş İlhan, SGK İl Müdürü İsmail Sevinç, sanayiciler ve iş güvenliği uzmanları katıldı.

Toplantının açılış konuşmasını yapan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, "Bizim en değerli ve en önemli partnerlerimiz, birlikte çalıştığımız, emekleriyle bizim sermayemize katkı koyan ve değer ortaya çıkartan insanlar. Bu anlamda çalışanlarla işverenler etle tırnak gibi birbirinden ayrılamayan, bir araya geldiklerinde birbirlerinin değerlerinin toplamından fazla değer üreten kesimlerdir." diye konuştu.

Özdebir: "İş güvenliğine özen göstermeli"

İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışan ve işverenlerin bilinçlendirilmesi gerektiğini vurgulayan Özdebir, şunları söyledi: "İşverenler olarak bizim en korunmasız kaldığımız alanlardan bir tanesi iş sağlığı ve iş güvenliği hususudur. Patronlar olarak bu işi birilerine havale ediyoruz. Maalesef işinizin

takipçisi değilseniz, işinize gereken özeni göstermiyorsanız en çok gol yediğimiz alanlardan bir tanesi de bu oluyor. İşveren, birlikte çalıştığı kişinin zarar görmesini, onun canının tehlikeye girmesini istemez. Kötü alışkanlıkları kanıksamamızdan dolayı sonra karşımıza maddi ve manevi büyük faturalar çıkıyor."

SGK Başkanı Yedigörmüş İlhan da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın çok önemli mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirdiğini belirterek, "Sadece bir iki bakanlığın çalışmalarıyla olumlu sonuç almamız çok mümkün değil. Toplum olarak bilinçlenmemiz son derece önemli." dedi.

Sivil toplum kuruluşlarıyla bir araya gelerek, bilgi ve görüş paylaşımında bulunmak istediklerini ifade eden SGK İl Müdürü İsmail Sevinç ise, iş güvenliğinin her işveren tarafından dikkate alınması gerektiğini söyledi.

ASO bilgilendirme toplantısı, konuşmaların ardından soru cevap şeklinde devam etti.



Ankara Sanayi Odası Geleneksel İftar Yemeği Gerçekleştirildi

2 Temmuz 2014



Ankara Sanayi Odası geleneksel iftar yemeği 2 Temmuz 2014 tarihinde Meyra Palas Otel’de gerçekleştirildi. İftar yemeğine, Orman ve Su İşleri Bakanı Veysel Eroğlu, Büyük Birlik Partisi Genel Başkanı Mustafa Destici, TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu Başkanı Recai Berber ile Teknoloji Komisyon Başkanı İbrahim Halil Mazıcıoğlu, milletvekilleri, bürokratlar, müsteşarlar, belediye başkanları, sivil toplum örgütleri başkanları, ASO Meclis ve Komite üyeleri ve çok sayıda davetli katıldı.

İftar yemeğinde bir konuşma yapan Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Ramazan’ın çok farklı

bir ay olduğunu belirterek, bu ayın gelmesiyle insanların hayatının dinginleştiğini söyledi.

Ramazan ayında herkesin gücü ölçüsünde yoksullara yardım ettiğini anlatan Özdebir, bütün bunların çok güzel olmasına karşın özellikle Müslümanların yaşadığı coğrafyada yaşanan olayların kendisini üzdüğünü dile getirdi.

Irak ve Suriye’de mezhep değil, menfaat savaşları yaşandığını belirten Özdebir, başkalarının hazırladığı tuzaqlara alet olunmaması gerektiğini söyledi

Orman ve Su İşleri Bakanı Veysel Eroğlu ise ülkenin 2023 hedefleri bulunduğunu belirterek, bu doğrultuda Türkiye’nin dünyanın en büyük ilk 10 ekonomisi arasına sokulmasının amaçlandığını vurguladı.

Ekonomideki 3 büyük prensibin üretim, istihdam ve ihracat olduğunu anlatan Eroğlu, bu anlamda sanayicilerin çabalarını takdir ettiğini belirtti.

Türkiye’nin bulunduğu coğrafyanın zorlu olduğunu dile getiren Orman ve Su İşleri Bakanı Veysel Eroğlu, “Bu coğrafyada hayatta kalmanın yegâne yolu güçlü olmaktan geçiyor.” ifadesini kullandı.



Özdebir Elektrik-Elektronik Teknolojisi Alan tanıtım günlerine katıldı

5 Mayıs 2014



Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından "Mesleğini Seç Bir Adım Öne Geç" sloganıyla düzenlenen Elektrik-Elektronik Teknolojisi Alan tanıtım günleri 5 Mayıs tarihinde ASO Teknik Koleji'nde gerçekleştirildi.

Açılış törenine, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Sincan Kaymakamı Salim Demir, Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürü Adem Solmaz ve çok sayıda öğrenci katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir toplantıda yaptığı konuşmada; "Hayat bir yarış, hepimiz bu yarış içerisinde var olabilmek, kendimize bir yer edinebilmek için devamlı koşmak, kendimizi yenilemek, pozisyonumuzu iyileştirmek için çalışmak zorundayız." dedi. Dünyadaki yarışın sadece kişilerin konumları ve gelirleri üzerinden olmadığını belirten Özdebir; "Ülkeler de aynı şekilde var olabilmek, güçlü olabilmek, vatandaşlarının ekonomik hak ve çıkarlarını daha iyi koruyabilmek için bu yarış içerisindeyiz. Ülkemiz dünyanın 16. ekonomisi, satın alma paritesine göre ise dünyanın 13. ekonomisiyiz. Ancak dünya gelirinin yüzde 70'ini sadece 3-4 ülke paylaşıyor. O zaman bu gelir dağılımındaki adaletsizlikten, ülkemiz lehine fayda çıkartabilmek için çok daha fazla çalışmamız gerekir." diye konuştu.

Özdebir: "Eğitim sistemimizi yeniden gözden geçirmemiz gerekir."

Eğitim sistemimizin gözden geçirilmesi gerektiğinin de altını çizen Özdebir; "Eğitim sistemimizi tekrar ele almamız ve bu eğitim sisteminde bugüne kadar yapmış olduğumuz yanlışları da düzeltmemiz gerekir. Biz Ankara Sanayi Odası olarak örnek insanlar yetiştirebilir miyiz diye ASO Teknik Koleji'ni kurduk. Yaklaşık 7-8 sene eğitimde hamle yapmış, öne çıkmış dünyanın çeşitli ülkelerini gezmek suretiyle kendimize bir model oluşturmaya çalıştık ve Türkiye'ye örnek olacak bu okulu kurduk. ASO Teknik Koleji'nde yetişen çocuklar, gelecekte işletmelerimizde sorun çözen, hataların üzerine gidip çözüm üretebilen mühendisler, yöneticiler olacaktır. Çünkü sizler eğer iş sahibi olabilirsiniz, yüksek ücretler kazanacak işler kurabilirsiniz, bunun bir sonucu olarak ülkemiz daha zenginleşecek, daha güçlü hale gelecek ve daha yüksek katma değerli ürünler üretebilecektir." dedi.

Mesleki teknik eğitimin sadece bilgiden ibaret olmadığını belirten Sincan Kaymakamı Salim Demir ise "Mesleki teknik eğitim aynı zamanda el becerisinden tutun da yetenekleri de kapsayan, hüner içeren bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla mesleki teknik eğitim hem bilgi hem de yetenek ve becerilerin geliştirilmesini hedefleyen çift kanatlı bir eğitim dalıdır. Bu bağlamda, mesleki teknik eğitimin daha üst seviyelere ulaşmasını hepimizin önemsemesi gerektiğini ve gençlerimizi de bilinçli olarak ve bu işi sevdirecek yönlendirmemiz gerektiğinin altını çizerek vurguluyorum." diye konuştu.

Daha sonra Sincan bölgesindeki bazı ortaokulların 8. sınıf öğrencileri ASO Teknik Koleji'ni gezerek okul hakkında bilgi aldılar. Öğrencilere elektrik-elektronik alan bölümü başta olmak üzere diğer bölümlerle ilgili atölye ve laboratuvarlar da gezilerek bilgi verildi.

ASO Teknik Koleji öğrencilerine karnelerini Özdebir verdi

13 Haziran 2014



Ankara Sanayi Odası tarafından ASO 1. OSB'de kurulan "ASO Teknik Koleji" 2013-2014 Eğitim ve Öğretim yılı karne töreni ASO Başkanı Nurettin Özdebir'in katılımıyla 13 Haziran tarihinde gerçekleşti.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir: "Asıl olan eğitim"

ASO Teknik Koleji'nde gerçekleşen karne töreninde konuşan Özdebir, "asıl olan eğitim" sloganıyla yola çıktıklarını anımsatarak, eğitim faaliyetlerinin bundan sonra da farklı şekillerde devam edeceğini söyledi.



Özdebir, eğitimin sadece bilgi hamallığı değil, öğrenilenlerin hayata geçirilmesi anlamına geldiğini vurgulayarak, "Biz bunu başarılanlara 'alim' diyoruz. Biz sizleri bu şekilde yetiştirmek istiyoruz. Tarihe baktığımızda dünyanın en iyi bilim adamlarını bu topraklarda barındırdığımızı, ilme büyük önem verdiğimizizi görüyoruz. Bundan ne zaman uzaklaştıysak o zaman gerilemeye başlamışız." diye konuştu.

Vatan toprağının korunması için donanımlı nesiller yetiştirmenin önemine dikkati çeken Özdebir, şunları kaydetti:

"Bu ülkeyi yönetecek kişiler ne kadar donanımlı olursa o kadar az şehit veririz. Tüm çabamız, sizlerin gelecekte daha refah, daha mutlu olmanız için. Çabalarımız, tekrar kurtuluş savaşları yaşanmasın, tekrar Soma faciaları olmasın diye. Bayrağı daha yükseklere çıkaracak olan sizlersiniz."

Özdebir, öğrencilere tatilde okuyacakları kitapları belirlerken seçici olmaları, belirli konularda kendilerini geliştirmeleri tavsiyesinde bulundu.

Konuşmaların ardından 9. ve 10. sınıf birincileri ile dönem boyunca ulusal ve uluslararası yarışmalarda derece alan öğrencilere hediyeleri verildi.

ASO Eski Meclis Başkanlarından Necati Tereyağoğlu vefat etti

20 Mayıs 2014



Ankara Sanayi Odası kurucularından ve eski Meclis Başkanlarından Necati Tereyağoğlu 95 yaşında vefat etti.

Ankara Sanayi Odası'nın 1963 yılında kuruluşunda yer alan ve kurucu meclis üyelerinden olan Necati Tereyağoğlu, 1969 -1970 yılları arasında Ankara Sanayi Odası Meclis Başkanlığı yaptı. Ankara sanayisinin gelişmesinde önemli katkıları olan Tereyağoğlu Otomotiv'in kurucusuydu.

Tereyağoğlu'nun cenazesi 20 Mayıs 2014 Salı günü Kocatepe Camiinde kılınan öğle namazının ardından Cebeci Asri mezarlığında toprağa verildi.

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

Özdebir, 8. AR-GE Proje Pazarı Paneli'ne katıldı

11 Haziran 2014



Çankaya Üniversitesi tarafından düzenlenen 8. Ar-Ge Proje Pazarı Paneli, Çankaya Üniversitesi Merkez Kampüs'te gerçekleştirildi. Panelde Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in yanı sıra TÜBİTAK Başkanı Yücel Altunbaşak ve Ankara Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Arif Şayık katıldı.

ASO Başkanı Özdebir panelde yaptığı konuşmada, küresel ekonomiyle değer zincirlerinin alt halkalarında düşük katma değer yaratarak entegre olduğunu belirterek, bu konuda inovasyona yönelmenin önemi ne işaret etti.

Ankara Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Arif Şayık ise, "Ankara Kalkınma Ajansı olarak üniversitelerimizin teknokentler ile kurduğumuz Ankara projesi ile Ankara'yı bir teknoloji kenti yapmak için aynı zamanda geleneksel hale getirdiğimiz proje pazarımız var. Proje pazarında başarılı bulduğumuz yaklaşık 10 projenin ticarileşmesini de sağlayarak memlekete bir katma değer ve 2023 hedeflerine hizmet etme yolunda ajans olarak gayret sarf ediyoruz." diye konuştu.

ASO Başkanı Özdebir 'Ankara İstihdam Günleri'ne katıldı

29 Mayıs 2014



Bu yıl üçüncüsü gerçekleştirilen 'Ankara İstihdam Günleri' etkinliği, 29 Mayıs tarihinde Altınpark ANFA Fuar Alanı'nda açıldı.

Yaklaşık 110 firmanın katıldığı ve 5 bin işsizi iş imkânı sunmanın amaçlandığı etkinliğin açılışına, ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Vali Yardımcısı Ahmet Çırakoğlu, Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürü Talip Altuğ ve üniversitelerin ve meslek liselerinin yöneticileri ve gençler katıldı.

Fuarın açılışında konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, sanayi kesiminin sorunlarına değinerek şunları söyledi: "Sanayiciler olarak artık herkesin bir meslek sahibi olması gerektiği kanaatindeyiz. Eğitimle bunu başarabileceğimizi biliyoruz. İş kurmak demek yeni istihdam alanları açmak demek. Tüm girişimcilere bu konuda çağrı yapıyorum. Gelin, ilk etapta 30 bin lira verelim, sonrasında iş planınızla birlikte bunu 100 bin liraya çıkaralım. Zengin toplumlar, girişimcileri ile var."

Başkent'in uzun süreli işlere ev sahipliği yaptığını belirten Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürü Talip Altuğ ise "Bir işe yerleşen neredeyse emekli olana dek aynı

işte kalıyor' diyebiliriz. Ankara'da uygun işe, uygun eleman bulma konusunda büyük bir sıkıntı yaşanmıyor. Şu anki verilere göre 2014 yılı başından bu yana 10 binin üzerinde kişi, işe yerleştirilmiş görünüyor." dedi.

Günümüzde, 'ne iş verirsiniz yaparım' devrinin bittiğini ifade eden Vali Yardımcısı Çırakoğlu da Ankara İstihdam Günleri ile 5 bin kişiye yeni iş fırsatının söz konusu olduğunu vurgulayarak, "Eğer bir mesleğiniz yoksa katma değer oranı yüksek ürünlerin üretildiği ve daha fazla ücretlerin ödendiği iş yerlerine girmek artık mümkün değil. Gençlerimiz, sanayicilerimizin ve esnafımızın talepleri doğrultusunda açılan kurslara devam ederek fırsatlardan yararlanmalı, hangi alanda meslek sahibi olmak istiyorlarsa o alanda eğitim almalı" diye konuştu.

İş arayanlarla işverenlerin bir araya getirildiği fuarda, Ankara Sanayi Odası, İŞKUR, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara Ticaret Odası, Hak-İş ve ASELSAN da stant açtı.



ASO Başkanı Özdebir, Lünet Optik Tunalı Şubesi'nin açılışını yaptı

10 Mayıs 2014



ASO Başkanı Nurettin Özdebir, ASO Üyesi Lünet Optik firmasının Tunalı Hilmi Caddesi'ndeki 2'inci şubesinin açılışını yaptı.

Firmanın 62'inci yılının da kutlandığı açılışta bir konuşma yapan Özdebir, "62'inci yılını dolduran 63'ten gün alan bir firmanın ikinci mağazasının açılışını yapıyoruz. Dede Tuncay'dan torun Tuncay'a devamını seyrediyoruz. 62 yıllık firma Türkiye'de az, iki elin parmaklarını geçmez. Ankara'da böyle bir markanın devamının sağlanması ve sağlıklı olarak üçüncü bir nesle devredilmiş olması hepimizi mutlu etti, gururlandırdı." dedi.

Konuşmanın ardından Özdebir ile optik şubesinin sahibi Sadık Arkan, açılış kurdelesini kestiler.

ASO'da "Demokrasi Şöleni" sergisi

20 Mayıs 2014



Demokratik Vatandaşlık ve İnsan Hakları Eğitimi Projesi kapsamında gerçekleştirilen "Demokrasi Şöleni Uluslararası Karma Sergisi" Ankara Sanayi Odası Kültür Merkezi'nde açıldı.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'in açtığı sergiye, Dumlupınar Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Proje Koordinatör Yardımcısı Doç. Dr. Levent Mercin, Selçuk Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Proje Koordinatör Yardımcısı Doç. Dr. Uğur Atan ve çok sayıda ASO üyesi sanatsever katıldı.

Proje Koordinatör Yardımcıları Doç. Dr. Levent Mercin ve Doç. Dr. Uğur Atan ile birlikte sergiyi gezen ASO Başkanı Nurettin Özdebir, 'Demokrasi Şöleni' sergisine ev sahipliği yapmaktan duyduğu memnuniyeti dile getirdi. Özdebir, serginin amacının demokratik vatandaşlık ve insan hakları açısından farkındalık yaratmak ve eleştirel düşünmeyi geliştirmek olduğunu söyledi.

Özgün ve farklı eserlerin ortaya konulduğu sergide, yurt içinden 23, yurt dışından 7 olmak üzere toplam 30 sanatçı ve tasarımcının eserleri yer aldı. Türkiye'deki birçok üniversiteden öğretim üyesi ve karikatüristin yanı sıra ABD, Polonya, İran, Macaristan ve İsrail'den çok sayıda sanatçının yağlıboya tablo, karikatür, illüstrasyon, poster gibi eserleri farklı bir sergi ortaya koydu.

Ankara Sanayi Odası Kültür Merkezi'nde 29 Mayıs'a kadar açık kalan sergide 56 eser sergilendi.

Özdebir, “Kamu Alımlarında Yerli Katkı ve Offset Paneli”ne katıldı

26 Mayıs 2014



ASO Başkanı Özdebir, Ankara Ticaret Odası tarafından 26 Mayıs tarihinde düzenlenen “Kamu Alımlarında Yerli Katkı ve Offset Paneli”ne katıldı. Panelin açılışında konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, kamu alımlarının devletin ihtiyaçlarını en ucuz temin etmek anlamına gelmediğini belirterek, bu alımlara sanayinin gelişmesi, Ar-Ge ve inovasyona teşvik edilecek şekilde bir gelir aktarma olarak bakmak gerektiğini söyledi.

Türkiye'nin son 10 yılda ciddi bir sanayileşme hamlesi gösterdiğini kaydeden Özdebir, “İhraç pazarlarında Türk malı artık bir kalite sembolü haline geldi. Ancak maalesef, aynı özgüveni biz kendi ürünlerimize gösteremiyoruz. Çok kolaylıkla yerli

malı yerine ithal ürünleri tercih edebiliyoruz. Buna göre kolaycılık.” diye konuştu.

Özdebir, offset uygulamalarının ülkeye teknoloji transferi getirmek, ithal edilecek ürünlerden tasarruf noktasında önemli bir yer tuttuğunun altını çizerek, ancak söz konusu uygulamanın nihai hedef olamayacağını ifade etti. Özdebir, offset uygulamalarında Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın tecrübelerinden yararlanılması gerektiğine de işaret etti.

Kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve üniversitelerden çok sayıda katılımcının izlediği panelde, yerli katkı ve offset konusu tüm boyutlarıyla masaya yatırıldı.

TAİDER toplantısı ASO'da gerçekleştirildi

25 Mayıs 2014



Aile işletmelerini bir çatı altında toplayarak ailelere, işletmelere, gelecek nesillere ve ülke ekonomisine katkıda bulunulması amacıyla yola çıkan TAİDER, tanıtım, farkındalık ve paylaşım toplantısını gerçekleştirdi.

Ankara Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde gerçekleşen toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Aile İşletmeleri Derneği Başkanı Şerife İnci Eren ve konuşma-

cı olarak Knauf A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Isabel Knauf, Akfen Holding Yönetim Kurulu Üyesi Selim Akın, Yakupoğlu A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Vedat Yakupoğlu katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, toplantıda yaptığı konuşmada, iş güvenliğinin önemine değinerek, "Soma'da yaşananlar iş güvenliğinin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gösterdi. Sektörler farklı belki ama yaşanabilecek her türlü ihtimal akıllara getirilerek önlemlerin alınması gerekmektedir." diye konuştu.

TAİDER'in tarihçesi, gelişim süreci ve faaliyet alanları ile ilgili katılımcılara bilgi veren Aile İşletmeleri Derneği Başkanı Şerife İnci Eren ise, TAİDER'in kurum-sallaşma sürecini ve tecrübelerini paylaştı.

Birçok temsilcinin katıldığı zirvede, aile şirketlerinin global başarıya nasıl ulaşacakları masaya yatırıldı.

Özdebir, Rönesans Çelik Yapı fabrikasının açılışını yaptı

7 Haziran 2014



Rönesans Çelik Yapı'nın Ankara Anadolu Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yeni çelik fabrikası 7 Haziran tarihinde törenle hizmete girdi. Açılışa katılan Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Türkiye'de deprem riskinden dolayı dayanıklı binalara ihtiyaç olduğunu belirterek, "Rönesans bu alandaki boşluğu büyük ölçüde dolduracaktır." dedi. Firmanın Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Çekim de 1997 yılında 90 metrekare ile başladıkları alanda bugün 16 bin metrekarelik bir fabrika ile devam ettiklerini söyledi.



Özdebir, Göral Otomotiv Ümitköy Plaza'nın açılışını yaptı

29 Mayıs 2014



Peugeot Ankara Ana Bayii Göral Otomotiv'in, Ümitköy'deki plazası 29 Mayıs tarihinde düzenlenen bir törenle hizmete girdi.

Açılışa Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Fransız otomotiv devi Peugeot'nun Türkiye Ge-

nel Müdürü Marc Bergeretti, Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar ve çok sayıda davetli katıldı.

ASO Başkanı Özdebir açılışta yaptığı konuşmada, 22 yıllık serüvende Göral ailesinin ne kadar başarılı olduklarını izlediklerini belirterek, "Ankara'ya kattıkları değer için kendilerine teşekkür ediyorum." dedi.

Göral Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı M. Nezih Alloğlu ise, "22 yıldır aynı heyecanla, aynı tempoyla yolumuza devam ediyoruz. Göral Otomotiv kurulduğu günden itibaren otomotiv ile ilgili her konuda; satış, sigorta, ikinci el araç, yedek parça gibi bütün hizmetleri tek bir çatı altında toplamıştır. Hizmette kalite ve güvenden asla taviz vermeyerek bugünlere gelen şirketimiz, Ümitköy şubesine de kavuşmuştur. Yeni şubemizin Ankara'ya hayırlı olmasını diliyoruz." diye konuştu.

İran heyeti ASO Başkanı Özdebir'i ziyaret etti

21 Mayıs 2014



Tahran Ticaret Sanayi Madenler ve Ziraat Odası Başkanı Yahya Ali Ishak ve beraberindeki heyet, 21 Mayıs tarihinde Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir'i makamında ziyaret etti.

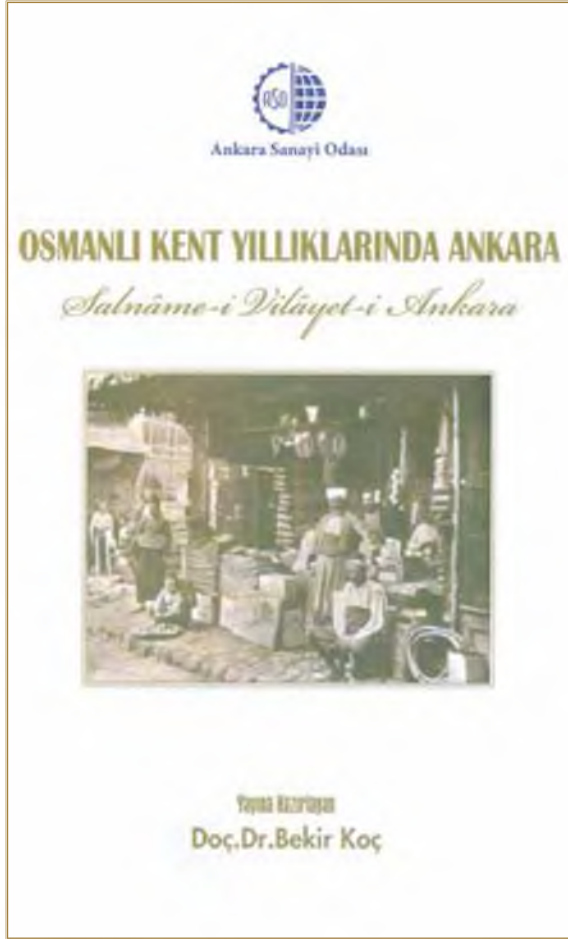
ASO Başkanı Nurettin Özdebir ziyarette yaptığı konuşmada, İran ve Türkiye'nin her zamandan daha fazla birbirinin güç ve kuvvetlerini kullanarak iş birliği yapması gerektiğini söyledi.

Özdebir, Tahran Ticaret Odası Başkanı Yahya Ali Ishak ile yaptığı görüşmede, İran ve Türk halklarının ortak tarih, din, kültür ve dile sahip olduğunu ve bin yılı aşkın süredir yan yana yaşadığını belirtti.

Ülkesinin son yıllardaki ilerlemelerine işaret eden Özdebir, "Biz İran'ın ilerlemelerini yakından takip ediyoruz ve eğer iki ülke akıllı bir şekilde tüm alanlardaki potansiyellerini birlikte kullanabilirlerse, batının ekonomik ve kültürel saldırıları karşısında daha fazla rekabet gücü elde edebilirler ve her iki ülke hem bölgesel hem uluslararası alanda daha güçlü hareket edebilir." dedi.

Tahran Ticaret Odası Başkanı Yahya Ali Ishak da görüşmede, İran ve Türkiye'nin stratejik ilişkilerine değinerek, "İran, Türkiye ile kalıcı ilişkiler istemekte ve özel sektörde bunu desteklemektedir." dedi.

ASO'dan yeni bir kitap "Osmanlı Kent Yıllıklarında Ankara"



Ankara'nın 1871 - 1907 yılları arasında görev yapan idarecileri ve ildeki bazı ticari ve sosyal yaşam alanlarının sayılarına ilişkin verilerin yer aldığı salnameler (yıllık) kitap haline getirildi.

Ankara Sanayi Odası'nın desteğiyle "Osmanlı Kent Yıllıklarında Ankara" başlığıyla bastırılan kitap, Ankara Üniversitesi Tarih Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Bekir Koç tarafından hazırlandı. Kitapta, anılan yıllarda Ankara'daki arazi, hamam, çeşme, Müslüman ve Hristiyan kabristanları, fırın, cami, çayır, köprü, kilise sayılarının da aralarında bulunduğu çok sayıda ya-

şam alanının yanı sıra görev yapan yöneticilere dair bilgiler de yer alıyor.

Kitapta ver alan verilere göre, 1871 yılında Ankara-Merkez'de 4 bin 865 hane, mescitler hariç 22 cami, 69 çayır, 197 arsa, 2 Ermeni, 3 Katolik okulu gibi birçok alan ve yapı bulunuyordu.

Kitap hakkında bilgi veren Doç. Dr. Bekir Koç, salnamelerin Avrupa'dan örnek alınarak hayata geçirilen bir uygulama olduğunu belirterek, Osmanlı döneminde ilk devlet salnamesinin 1841 yılında yayımlandığını kaydetti. Daha sonra taşra sayılan yerleşim yerlerine ilişkin bilgilerin de yer aldığı salnamelerin düzenlendiğini dile getiren Koç, Ankara'ya ilişkin ellerinde 13 salname bulunduğunu ifade etti.

Ankara'ya bağlı sancaklar olan Yozgat, Kayseri ve Kırşehir'e ilişkin bilgilerin de kitapta yer aldığını anlatan Koç, "Bu salnamelerde kentin idari ve yargı açısından teşkilatlanmasını gösteren verilerin yanında hane sayıları, cami, hamam, kilise, çayır gibi hemen her şeye ilişkin sayısal veriler de yer alıyor." dedi.

Söz konusu verilerin kentin mevcut durumu ve ihtiyaçların idari meclislerde tartışılması açısından önemli olduğunu dile getiren Koç, "Şu an Hacıbayram yakınlarında adına yaptırılan tapınağın kalıntıları bulunan Roma imparatoru Augustus'un vasiyetnamesinin çok düzgün bir çevirisini de bu Ankara salnamelerinde görmek mümkün. Bu da esasında Osmanlı İmparatorluğu'nun tarihe ve tarihsel belgelere ne kadar önem verdiğini göstermesi açısından kayda değer." diye konuştu.

ÜNİVERSİTE-SANAYİ İŞBİRLİĞİNDE YENİ DÖNEM:

ANKARA SANAYİ ODASI TEKNOLOJİ ARA BİRİMİ

Türkiye’de Ar-Ge, inovasyon ve Üniversite & Sanayi işbirliğinin önemini ve gelişmesinin gerekli olduğunu her fırsatta vurgulayan Ankara Sanayi Odası, bu konu ile ilgili çalışmalarını kapsamında Ankara Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen “Teknoloji Ara Birimi” projesine Eylül 2014 itibarıyla başlayacaktır.



Küresel rekabetin hız kazandığı günümüzde üretici bir firmanın küresel pazarda öne çıkabilmesi, adından söz ettirebilmesi en önemli eylem olarak ortaya çıkıyor ve geleneksel üretim faktörleri olarak tanımlanan emek ve doğal kaynakların ikinci plana atılmasıyla

ürün ve hizmet çeşitliliği oldukça fazla olan şirketlerin fark yaratması, yenilikler ortaya koyması önem kazanıyor.

Üniversite-sanayi iş birliği, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde bir alt başlık olarak karşımıza çıkmak-

ta olup, firmaların Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde ilk adım niteliği taşımaktadır. Ankara’da 5 Teknoloji Transfer Ofisi ve 6 teknopark olmasına rağmen üniversite ve sanayi arasında etkin bir iş birliği olmadığı anlaşılmaktadır.

KÜNYE

Proje adı: Teknoloji Ara Birimi

Süresi: 9 ay

Hedef Sektör: Sağlık Sektörü

Anahtar Kelimeler: AR-GE, İnovasyon ve Üniversite-Sanayi İş birliği

Söz konusu projenin amacı, sağlık sektöründe faaliyet gösteren firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak, firmaların yeni pazarlara başarılı bir giriş yapmalarını sağlamak adına üniversitelerdeki bilgi birikimi ve deneyimi kullanarak **Üniversite-Sanayi İşbirliği** geliştirmektir. Nihai hedef ise bu sektördeki firmaların inovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerinin artması için Odamız bünyesinde arayüz oluşturmaktır.

Projenin toplam süresi 9 ay olup, hedef grubu sağlık sektöründe faaliyet gösteren Ankara Sanayi Odası üyesi 30 adet firmadır. Proje sonlandığında; üniversitelerde sağlık alanında yapılan çalışmaların sanayiye aktarılmasının sağlanması, firmalarda proje kültürünün oluşması ve ulusal destek fonlarından yararlanmalarının sağlanması, firmaların Ar-Ge ve inovasyon kapasitelerinin artırılması, ASO'da arayüz yaratılması amacıyla model oluşturulması, ASO çalışanlarının firmaların temel ihtiyaçlarını analiz edebilecek ve temel bilgilendirmede bulunabilecek altyapıya kavuşturulması, üniversite-sanayi iş birliği iletişim ağının oluşturulması gibi sonuçların elde edilmesi öngörülmektedir.

Ar-Ge ve inovasyon, KOBİ'lerin yeteneklerini geliştirmede, yeni sektörler ve yeni pazarlarda rekabet gücü yaratmada önemli bir konu olmuştur. Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleriyle firmalar hem katma değeri yüksek ve teknolojik ürünler üretmekte hem de rekabet gücü kazanmaktadır. Ancak Türkiye'de olduğu gibi, Ankara'daki firmalar da daha çok geleneksel üretim süreçleri ile düşük katma değerli ürünler üretmeye devam etmektedir. Bu sebeple küresel rekabet ortamında ucuz iş gücü gibi avantajları artık üstünlük için yeterli olmamaktadır.

Bu proje kapsamında üniversite-sanayi iş birliğinin etkin hale getirilmesi ile birçok amaca hizmet edilecek olup;



sanayicilere çeşitli imkânlar tanınacaktır. Bunlar; sanayicinin üniversite araştırma altyapısına, insan kaynaklarına ve sanayicide bulunmayan laboratuvar uzmanlıklarına erişebilmesi başta olmak üzere rekabet öncesi araştırma olanaklarını sağlamak, üniversitenin temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarına erişerek bunlardan yeni ürün ve süreç geliştirme çalışmalarında yararlanmak ve üretim teknolojilerini geliştirme ve yenilemeleri şeklinde sıralanabilir.

Teknoloji Ara Birimi Projesi, Türkiye'de üniversite ve sanayi iş birliğinin gelişmesi ve yeni modellerin oluşması için bir pilot çalışmadır Ankara Sanayi Odası'nın Ankara sanayisinin geliştirilmesi kapsamındaki hedef ve misyonları içinde bu çalışmanın, diğer sektörlere de uygulanarak geliştirilmesi planlanmaktadır.

REKABET VE KALKINMA İÇİN AR-GE VE YENİLİK MENTÖRLÜĞÜ PROJESİ



Ankara Sanayi Odası ve İNOMER işbirliği ile TÜBİTAK'ın 1601-Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı kapsamında ASO üyelerine 1 yıl boyunca mentörlük hizmeti verilecek “ArGeMEN Projesi” Nisan ayında kabul edilmiş ve program faaliyetlerine Haziran ayında başlamıştır.



Firmalara yönelik Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü, Türkiye’de uzun yıllardır eksikliği yoğun şekilde hissedilen bir konudur. TÜBİTAK çağrısı kapsamında geliştirilen mentörlük mekanizması, ulusal Ar-Ge ve inovasyon eko-sisteminde önemli bir boşluğu doldurmak üzere atılan ilk adımlardan biridir. Mentörlük mekanizması TÜBİTAK başta olmak üzere, ülkemizde farklı kurumlarca yürütülen Ar-Ge ve inovasyon destek programlarını tamamlayıcı bir konuma sahip olacaktır.

ArGeMEN Projesi;
Özel sektör
firmalarının Ar-Ge ve
yenilik kapasitesini
arttırmaya
yönelik mentörlük
mekanizması
geliştirmesi ve
uygulanması
programıdır.

Ülkemizde Ar Ge ve inovasyon odaklı firmaların sağlıklı ve hızlı büyümesine katkı sağlayacak mentörlük mekanizmasının eksikliğini gidermek amacıyla; Ankara Sanayi Odası, İnomer Firması iş birliği ile ArGeMEN Projesi'ni Haziran ayı başında başlatmış bulunmaktadır.

Mentörlük Nedir?

Deneyim ve bilgi sahibi olanın (mentör), daha az deneyimli olana (mentü) yol göstericilik yapmasını sağlayan ve gönüllülük esasına dayanan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir.



Ar-GeMEN Süreci Nasıl İşliyor?

Ankara Sanayi Odası üye veri tabanı kullanılarak tanıtımı yapılan projeye kısa sürede 337 üye firma geri dönüş yapmıştır. ASO web sitesi aracılığı ile doğrudan başvuru yapan 337 üye firma içinden TÜBİTAK kriterlerini sağlayan 37 firma belirlenerek, belirlenen firmaların üst yönetimi ile ASO personeli ve iş birliği kuruluş uzmanlarınca yüz yüze mülakatlar yapılmış ve nihayetinde sunulacak hizmetten en fazla yararlanma potansiyeline sahip 17 firma tespit edilmiştir.



Sürecin devamında seçilen her bir firma için ihtiyaca bağlı uzmanlık alanında ve sayıda mentor belirlenerek eşleştirme yapılmıştır. Firma - Mentor eşleştirilmesi Ar-Ge ve inovasyon kapasitelerinin tespiti için firmalara uygulanan Mevcut Durum Analizi çalışması sonucunda yapılmıştır.

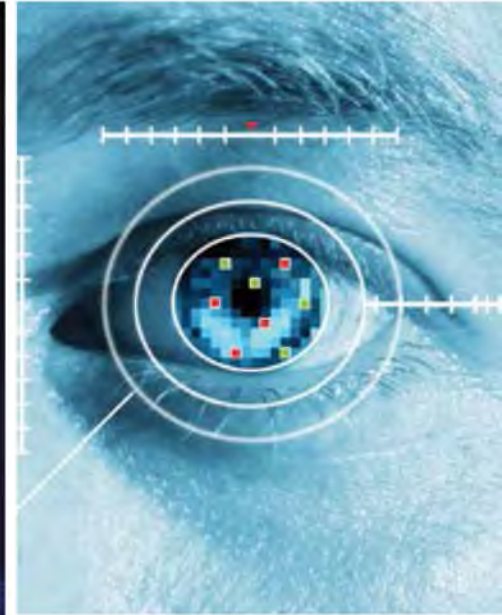
İş birliği kuruluş İnomer, projede görev alan mentörlere her ne kadar Ar- Ge ve inovasyon mentörlüğü konusunda yetkin iseler de TÜBİTAK çağrısı kapsamında şekillenen biçimde gerekli bilgilendirmenin yapılması, anlayış ve dil birliğinin sağlanması için 2 günlük mentor eğitim seminerleri düzenlemiştir.

KOBİ'lerde TÜBİTAK Tarafından İstenen Özellikler Nelerdir?



ArGeMEN Projesi'nden yararlanabilecek KOBİ'lerin;

- KOBİ tanımına göre küçük ve orta ölçekli¹ firmalar kategorisinde yer almaları;
- Daha önce kamu kurumlarının Ar-Ge ve inovasyon konularında verdikleri desteklerden yararlanmamış olmaları;
- Tepe yöneticisi / firma sahibi ve yönetim ekibinin geniş vizyonu ve yüksek hedef ve motivasyonları ile Ar-Ge ve inovasyon dayalı rekabet avantajı kazanma heyecan ve isteğine sahip olmaları beklenmektedir.

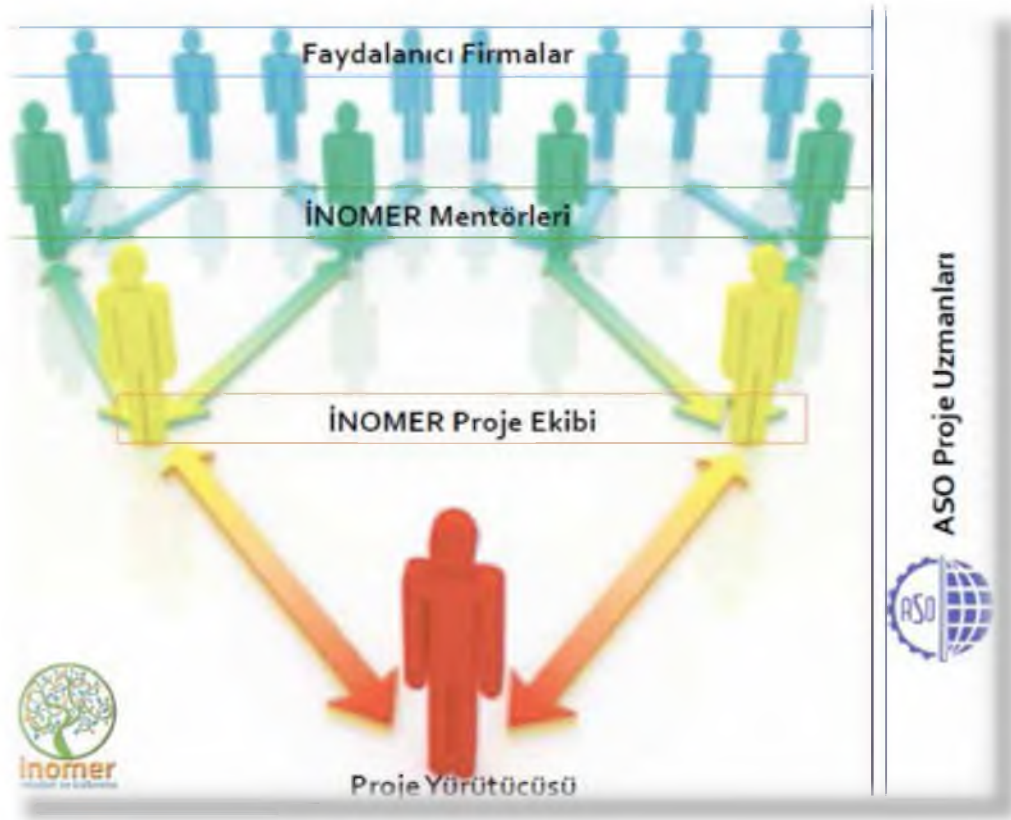


1- Çalışan sayısı 10-249 arasında olan, az ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon TL'den az ve 40 milyon TL'den fazla olmayan firmalar.



Mentör eğitim seminerleri sonrasında seçilen 17 firmanın proje sürecinin işleyişi hakkında bilgilendirilmesi amacıyla; seçilen 17 firmanın yetkilileri ile Ankara Sanayi Odası Zafer Çağlayan Meclis Salonu'nda bir günlük etkileşimli seminer düzenlenmiştir. Seminerde, Ar-Ge ve inovasyon konusunda ortak dil ve anlayış birliğinin sağlanmasına yönelik bilgilendirmeler yapılmış ve mentörlük mekanizması, projenin uygulama detayları, tarafların rolleri, firmalardan beklentiler konusunda kapsamlı bilgiler verilmiştir.

Ön değerlendirme bulguları ışığında firmalarla eşleştirilmesi yapılan ve kendileriyle gizlilik sözleşmesi imzalanmış olan iş birliği kuruluş mentörlerinin katılımıyla kapsamlı değerlendirme aşamaları tamamlanmıştır. Birebir mentörlük hizmeti de sunulmaya başlanmıştır.



Temmuz ayı içerisinde iş birliği kuruluş uzmanları, firmayla eşleştirilmiş mentörler ve Ankara Sanayi Odası personelinin katılımıyla eylem planı çerçevesinde belirlenen takvim ve yöntem doğrultusunda ziyaretler başlamıştır. Üye firmalarımızın tesislerinde yapılan ziyaretler esnasında firmaların ihtiyaç ve hedeflerine göre 9 aylık proje süresince geliştirilecek faaliyetler planlanmıştır.



Projenin ilerleyen dönemlerinde firmalara ait Ar-Ge ve inovasyon stratejileri ile proje portföylerinin hazırlanması da planlanmaktadır.

Proje Kapsamında Beklenen Sonuçlar

Proje, Ankara Sanayi Odası üyesi firmaların Ar-Ge inovasyon performanslarını sürekli olarak arttırmaları; bu amaçla, doğru adımları stratejik ve sürdürülebilir bir yaklaşımla atmaları; bu sayede de inovasyona dayalı rekabetçilikte birer başarı öyküsü ve rol modeli halini almaları ihtiyacını gözetmektedir.

Firmalara uzun dönemli mentörlük hizmeti sağlanması, farkındalık, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinde en etkili yöntemlerden biridir. Geliştirilen mentörlük mekanizması, ulusal Ar-Ge





ve inovasyon alanında önemli bir boşluğu dolduracak; TÜBİTAK başta olmak üzere, ülkemizde farklı kurumlarca yürütülen Ar-Ge ve inovasyon destek programlarını tamamlayıcı bir konuma sahip olacaktır.

Ankara Sanayi Odası bünyesinde bir **Ar-Ge ve İnovasyon Mentörlüğü Koordinasyon Biriminin** oluşturulması ve bu birimde görev yapacak yönetici ve çalışanlarda gerekli kapasitenin geliştirilmesi planlanmaktadır. Bu sayede, Ankara Sanayi Odası'nda başka bir pilot proje kapsamında başlatılmış olan KOBİ inovasyon rehberlik hizmetinin bu proje kapsamında yürütülecek faaliyetlerle bir üst seviyeye çekilmesi; gerekli donanımın sağlanmasıyla daha etkin ve sonuç odaklı mentörlük yaklaşımının benimsenerek **Ankara Sanayi Odası'nın** bir faaliyeti olarak sürdürülmesi sağlanacaktır.

Proje süresince KOBİ'lere yönelik farkındalık ve tanıtım çalışmaları yürütülecektir. Özellikle proje kapsamında sağlanacak mentörlük hizmetinden yararlanan KOBİ'lerin deneyimlerini ve elde edecekleri başarılı sonuçları diğer KOBİ'lerle paylaşmalarını sağlayacak şekilde imkânlar yaratılacaktır. Böylelikle bir yandan Ar-Ge ve inovasyon farkındalığına sahip KOBİ'lerin sayısı artarken diğer yandan da Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü ihtiyaç ve talebi yükselen KOBİ'lerin sisteme dahil olmaları sağlanacaktır.

ArGeMEN Projesi Türkiye'de diğer Odalara, benzer üst birliklere ve aracı kuruluşlara transfer edilecek bir bilgi birikimini de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, TÜBİTAK projesinin tamamlanmasının ardından bir yıllık uygulamanın sonunda nihai hali verilecek olan Ar-Ge ve İnovasyon Mentörlük Mekanizması, ülke çapında yaygınlaştırılacak niteliklere sahip olacaktır.



Ankara Sanayi Odası, Ankara sanayisi ve sanayicisinin kalkınması için yüklendiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde firmaların küresel pazarlarda rekabet gücü kazanmasının anahtarı olan Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının geliştirilmesi amacıyla projeler sunmaya devam edecektir.

İLHAN ŞEŞEN



Aslında hukuk eğitimi aldınız ve uzun süre avukatlık yaptınız. Avukatlık mesleğini sürdürürken ilk albümünüz "Kavga"yı çıkardınız. Hayatınızda hukuk eğitiminden müziğe giden yol nasıl inşa edildi? Kimlerin, ne gibi katkısı ve etkisi ile müzik, yaşamınızın ayrılmaz bir parçası oldu?

Müzik lise yıllarımdan beri hayatımdaydı. Avukatlıktan müziğe dönmemde ağabeyimin büyük payı var. O zamanlar Bursa'da banka avukatıydım. Kariyerimde yavaş yavaş yükseliyordum. Yeğenlerim Gökhan ve Burhan'da müzikle ilgileniyordu. Israrlı bir şekilde onlarla birlikte müzik yapmamı isterdi.



En sonunda mesleği bırakıp müzik yapmazsam bana hakkını helal etmeyeceğini söyledi. Böylece istifa ederek İstanbul'a döndüm ve müzik yapmaya başladım.

Günümüzde sosyal medya sayesinde çok fazla içeriğe erişmek mümkün oluyor. Ancak 1971 yılında çıkardığınız "Kavga" adlı albümle ilgili pek fazla bilgiye ulaşılamıyor. İlk albümünüz olması nedeniyle özel bir yeri olduğunu düşündüğümüz bu albümde ne tür şarkılar, sözler vardı, kimlerle çalıştınız ve neyin "kavga" sıydı?

Bende de albüm olarak yoktu. Yıllar sonra bir dostumda rastladım ve el koydum.

Kavga, iki şarkılık bir albümdü. İçinde eşim Arzu'ya evlenmeden önce yazdığım aşk şarkısı ile sosyal içerikli 'kavga' şarkısı yer alıyor. Kavga 68 kuşağı olarak bölünmekten rahatsız olduğumuzu ifade eden bir barış şarkısı. O zamanki kısıtlı imkânlarla kaydettik. Sonuç olarak pek ses getirmede.

1983 yılında avukatlığı tamamen bırakıp, yeğenleriniz Gökhan Şeşen ve Burhan Şeşen ile birlikte "Grup Gündoğarken"i kurdunuz. Çok da iyi yaptınız. Bu sayede çok sayıda insanın beğenisini ve takdirini kazandınız. "Grup Gündoğarken" fikri nasıl doğdu?

Bizi ilk Levent Kırca keşfetti. Daha öncede bahsettiğim gibi ağabeyimin etkisi ile avukatlığı bırakıp, müziğe yeğenlerimle geri dönmüştüm. Tiyatroda müzik yaparak hayatımızı kazanıyorduk. İlk albümümüzü yaparken ise Gökhan'ın fikriyle grubun ismini Gündoğarken olarak belirledik.

Bir yandan müzik çalışmalarınızı sürdürürken özel televizyon kanallarının açıldığı ve televizyonun hayatımızda önemli bir yer işgal etmeye başladığı 1990'lı yıllarda siz de TRT'de "Gençler Haklı" adlı prog-

'Lise yıllarımdan itibaren hayatımda olan müziğe dönmemde ağabeyimin büyük payı var. Avukatlık mesleğini bırakıp müzik yapmazsam bana hakkını helal etmeyeceğini söyledi.'

'Tiyatroda müzik yaparak hayatımızı kazandığımız dönemde bizi ilk Levent Kırca keşfetti. İlk albümümüzü yaparken ise yeğenim Gökhan'ın fikriyle grubun ismini Gündoğarken olarak belirledik.'



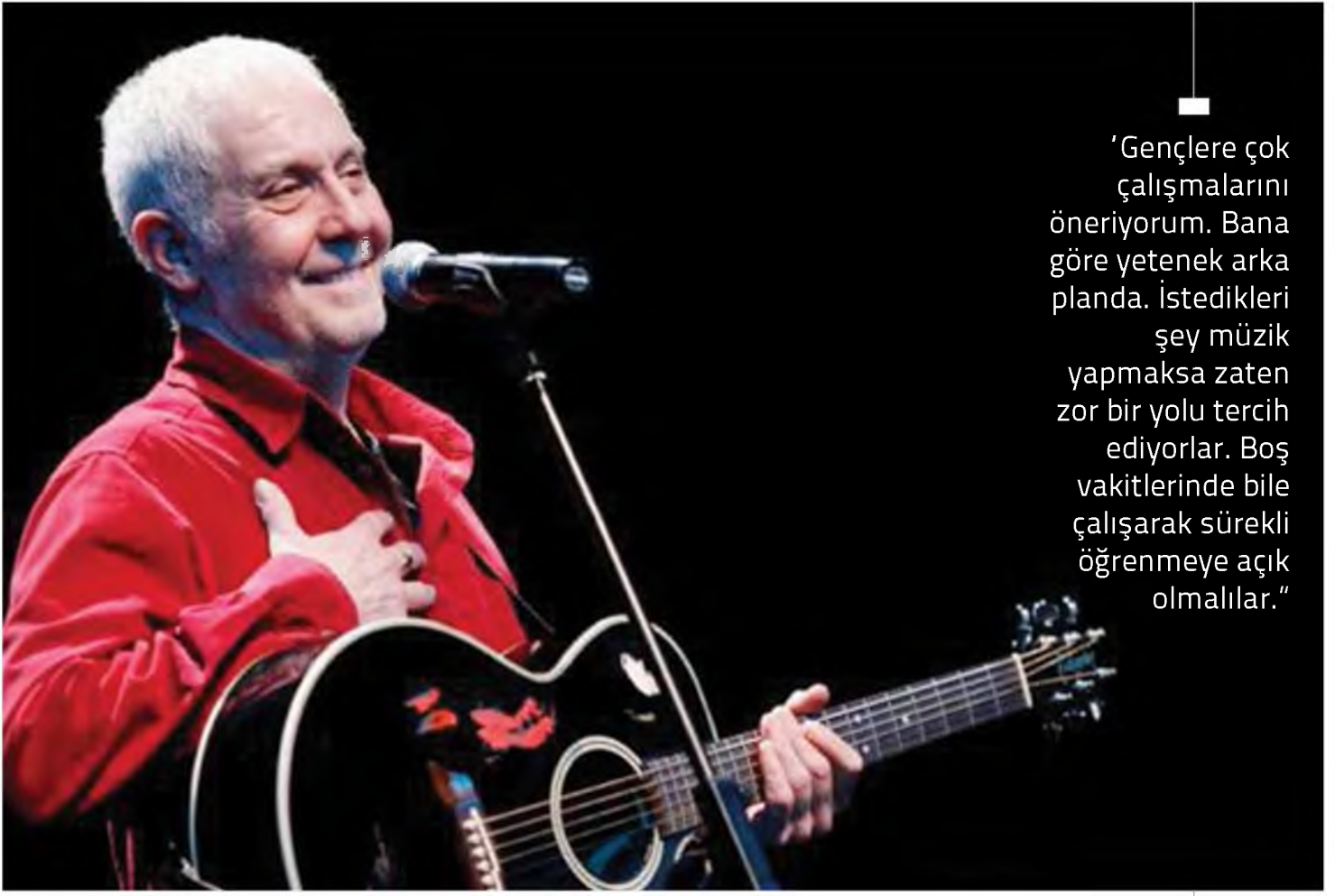
ramla seyirci karşısına çıktınız. Gençler sizin için her zaman önemli ve özel bir yerde duruyor anladığımız kadarıyla. ASOMedya aracılığıyla sanatla ilgilenen gençlere neler önerirsiniz?

Çalışmak, çalışmak, çalışmak. Çok çalışmaları gerekiyor. Bana göre yetenek arka planda. İstedikleri şey müzik yapmaksa zaten zor bir yolu tercih ediyorlar. Boş vakitlerinde bile çalışarak sürekli öğrenmeye açık olmalılar.

Televizyonculuk sizin için sadece tartışma programlarıyla sınırlı kalmadı. Oyunculukta da önemli başarılarla imza attınız. *Mühürlü Güller, Aliye, Cesur Kuşku, Yeditepe İstanbul, Gönülçelen* gibi pek çok sevilen dizide rol aldınız. Sahne deneyimi olan biri için oyunculuk çok zor olmasa da sizin için nasıl bir deneyimdi? Size neler kattığını söyleyebilirsiniz?

Beklemeyi öğrendim. Severek yapıyorum.

2000'li yıllar sizin ve elbette sevenleriniz için müziğe dönüşünüzü simgeledi sanki. "Neler Oluyor Bize?", "Şimdi Ben Bu Şarkıları Kime Söyleyeyim?", "Aşk Yalan" arka arkaya geldi. Çoğun-



'Gençlere çok çalışmalarını öneriyorum. Bana göre yetenek arka planda. İstedikleri şey müzik yapmaksa zaten zor bir yolu tercih ediyorlar. Boş vakitlerinde bile çalışarak sürekli öğrenmeye açık olmalılar.'

İlk sözleri ve müziği kendinize ait olan şarkıları seslendiriyorsunuz. Diğer bir deyişle hayatla derdinizi müzikle ifade etme yolunu seçiyorsunuz. Müzik üretirken nelerden yola çıkıyorsunuz, neler size ilham veriyor?

Gün içerisinde yaşadığım her şey. Bir cümle, bir mimik, bir durum. Tüm bunlar ilham olabiliyor. Hayatımda her zaman bir yarım şarkı vardır. Olmazsa rahatsız olurum.

Şu sıralar "Gel" adlı albümünüzün hazırlığı içinde olduğunuzu biliyoruz. Bu albümde de sözlerin ve bestelerin tamamı size ait. Yedi yıl aradan sonra nasıl bir albümle dinleyeceğiz sizi? Kimlerle çalıştınız ve albüm tam olarak ne zaman çıkacak?

Erdem ve Engin Özyılmaz aranjeleri yaptılar. Daha akustik, gitar ağırlıklı bir albüm oldu. Başlarken yirmiden fazla şarkım birikmişti. İçerisinden seçerek 12'ye indirdik. Kalanlar ise gelecek albümde yer alacaklar. Albüm Temmuz'un 2. haftası müzik marketlerde olacak. Hemen hemen her şeyi istediğimiz gibi ticari kaygı olmadan hazırladık.

Uzun ya da kısa vadede televizyon dizisi ya da bir sinema filmi projesi var mı?

Bu kış vizyonda olacak "Saklı" isimli filmde rol aldım. İlk uzun metrajlı başrol deneyimim oldu. Türkiye ve dünya film festivallerine katılacak. Ben çok keyif aldım. İyi bir tecrübe oldu.

Bunun dışında gelen dizi tekliflerini değerlendiriyoruz. Bir de tv programı projemiz var. Sezonda sürpriz yapabiliriz.

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyoruz.

'Gün içerisinde yaşadığım her şey. Bir cümle, bir mimik, bir durum. Tüm bunlar ilham olabiliyor. Hayatımda her zaman bir yarım şarkı vardır. Olmazsa rahatsız olurum.'

ASOBÜLTEN

RESMİ GAZETE ÖZETLERİ (3 Haziran 2014 - 27 Temmuz 2014)

03.06.2014 tarih ve 29019 sayılı Resmi Gazete

- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2012/3)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Yurt İçi Sertifikalı Fidan/Çilek Fidesi ve Standart Fidan Kullanımı Desteklemesi Hakkında Tebliğ (No: 2014/21)
- Bitkisel Üretimde Biyolojik ve/veya Biyoteknik Mücadele Destekleme Ödemesi Uygulama Tebliği (No: 2014/23)
- Yurt Dışında Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2009/5)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (No: 2014/1)

05.06.2014 tarih ve 29021 sayılı Resmi Gazete

- Finansal Erişim, Finansal Eğitim, Finansal Tüketicinin Korunması Stratejisi ve Eylem Planlarıyla İlgili 2014/10 Sayılı Başbakanlık Genelgesi
- Akaryakıt Haricinde Kalan Petrol Ürünlerinin Yurt İçi ve Yurt Dışı Kaynaklardan Teminine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

06.06.2014 tarih ve 29022 sayılı Resmi Gazete

- Toprak Ürünleri Sanayi Teknik Komitesinin Oluşumu ve Görevlerine Dair Tebliğ (No: SGM: 2014/17)
- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ (No: 2014/3)

07.06.2014 tarih ve 29023 sayılı Resmi Gazete

- Çerçeve Anlaşma İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- Elektronik İhale 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
- Elektronik Kamu Alımları Platformunun Kullanılmasına İlişkin 1 Nolu Tebliğin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ
- İhalelere Yönelik Başvurular Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ
- Kamu İhale Genel Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete

- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 364)
- Bankalar ve Kamu İdareleri Tarafından Yapılacak Olan Sigortalılık Kontrolü ile Kurum ve Kuruluşlardan Alınacak Bilgi ve Belgelere Dair Tebliğ

12.06.2014 tarih ve 29028 sayılı Resmi Gazete

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Piyasa Gözetimi ve Denetimi Yönetmeliği

13.06.2014 tarih ve 29029 sayılı Resmi Gazete

- Garanti Belgesi Yönetmeliği
- Satış Sonrası Hizmetler Yönetmeliği
- Tanıtma ve Kullanma Kılavuzu Yönetmeliği
- Milli Emlak Genel Tebliği (Sıra No: 294)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Sıra No: 365)

17.06.2014 tarih ve 29033 sayılı Resmi Gazete

- Tüketici Sözleşmelerindeki Haksız Şartlar Hakkında Yönetmelik
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2014/5)
- Rüzgar ve Güneş Enerjisine Dayalı Önlisans Başvuruları İçin Yapılacak Rüzgar ve Güneş Ölçümleri Uygulamalarına Dair Tebliğ

18.06.2014 tarih ve 29034 sayılı Resmi Gazete

- İthalinde Garanti Belgesi Aranacak Maddelere İlişkin Tebliğ (İthalat: 2014/6)'in Yürürlükten Kaldırılmasına İlişkin Tebliğ
- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2014/7)

20.06.2014 tarih ve 29036 sayılı Resmi Gazete

- Atıktan Türetilmiş Yakıt, Ek Yakıt ve Alternatif Hammadde Tebliği

21.06.2014 tarih ve 29037 sayılı Resmi Gazete

- İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin Tebliğ (No: 2014/8)
- Yem Katkıları ve Premikslerin Üretimi, İthalatı, İhracatı, Satışı ve Kullanımı Hakkında Tebliğ'in (Tebliğ No: 2002/66) Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tebliğ (No: 2014/29)

22.06.2014 tarih ve 29038 sayılı Resmi Gazete

- Benzin Türlerine Etanol Harmanlanması Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ

25.06.2014 tarih ve 29041 sayılı Resmi Gazete

- Türk Gıda Kodeksi Distile Alkollü İçkiler Tebliği (Tebliğ No: 2005/11)'inde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği (No: 2014/17)

26.06.2014 tarih ve 29042 sayılı Resmi Gazete

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliği (No: 2014/15)

28.06.2014 tarih ve 29044 sayılı Resmi Gazete

- Fiyat Etiketleri Yönetmeliği
- Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği (Sıra No: 431)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği (Sıra No: 436)
- Gümrük Genel Tebliği (Gümrük Kıymeti) (Seri No: 2)

30.06.2014 tarih ve 29046 sayılı Resmi Gazete

- 2014/6497 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar
- 2014/6523 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar

04.07.2014 tarih ve 29050 sayılı Resmi Gazete

- İthalatta Kota ve Tarife Kontenjanı İdaresine İlişkin Tebliğde (Tebliğ No: 2013/2) Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği
- Tarımsal Yayım ve Danışmanlık Hizmetlerine Destekleme Ödemesi Yapılması Hakkında Tebliği (No: 2014/15)

12.07.2014 tarih ve 29058 sayılı Resmi Gazete

- Elektrik Şebeke Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik
- Elektronik Kimlik Bilgisini Haiz Cihazların Kayıt Altına Alınmasına Dair Yönetmelik
- Parasal Sınırlar ve Oranlar Hakkında Genel Tebliğde (Sayı: 2014/1) Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliği
- Elektronik Kimlik Bilgisini Haiz Cihazların Kayıt Altına Alınmasına Dair Tebliği

15.07.2014 tarih ve 29061 sayılı Resmi Gazete

- Araçların İmal, Tadil ve Montajı Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İz Genişliği 1150 mm'den Fazla Olan Tekerlekli Tarım veya Orman Traktörlerinin Sürücü Koltuğu Önüne Monte Edilen Koruma Çerçevesi Konusunda Ulusal Tip Onayı Belgesi Verilmesine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- İthalatta Kota ve Tarife Kontenjanı İdaresine İlişkin Tebliği (No: 2014/3)

17.07.2014 tarih ve 29063 sayılı Resmi Gazete

- 2014/6574 Parlayıcı, Patlayıcı, Tehlikeli ve Zararlı Maddelerle Çalışılan İşyerlerinde ve İşlerde Alınacak Tedbirler Hakkında Tüzüğün Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tüzük
- 2014/6537 İthalat Rejimi Kararına Ek Karar
- Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği

19.07.2014 tarih ve 29065 sayılı Resmi Gazete

- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliği (No: 2014/21)

22.07.2014 tarih ve 29068 sayılı Resmi Gazete

- Gümrük Genel Tebliği (Transit Rejimi) (Seri No:3)'nde

Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği (Transit Rejimi) (Seri No:7)

- Sera Gazı Emisyonlarının İzlenmesi ve Raporlanması Hakkında Tebliği
- İlgili Hizmetler Standardı 4400 (İHS 4400) Finansal Bilgilere İlişkin, Üzerinde Mutabık Kalınan Prosedürlerin Uygulanmasına Yönelik İşler Hakkında Tebliği Türkiye Denetim Standartları Tebliği No: 39

23.07.2014 tarih ve 29069 sayılı Resmi Gazete

- 2014/6582 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tüzük
- Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı Kapsamında Tarıma Dayalı Ekonomik Yatırımların Desteklenmesi Hakkında Tebliği (Tebliğ No: 2012/64)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği (No: 2014/36)

26.07.2014 tarih ve 29072 sayılı Resmi Gazete

- 2014/6572 Yapı İşlerinde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Tüzük
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliği (Tebliğ No: 2007/2)'in Yürürlükten Kaldırılmasına İlişkin Tebliği
- İthalatta Gözetim Uygulanmasına İlişkin Tebliği (Tebliğ No: 2010/1)'de Değişiklik Yapılması Hakkında Tebliği
- İthalatta Haksız Rekabetin Önlenmesine İlişkin Tebliği (No: 2014/25)

27.07.2014 tarih ve 29073 sayılı Resmi Gazete

- Nesli Tehlike Altında Olan Yabani Hayvan ve Bitki Türlerinin Dış Ticaretine İlişkin Tebliği (Dış Ticaret: 2011/1)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliği

DUYURULAR

ENERJİ VERİMLİ SANAYİ PROJESİ

Sanayi tesislerinde enerji verimliliği alanında farkındalık oluşturulması ve enerji verimliliğinin teşvik edilmesi amacıyla, Enerji Verimliliği Derneği, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı iş birliğinde, OSBÜK'ün desteğiyle "Enerji Verimli Sanayi" projesi uygulamaya konulmuştur.

Enerji verimliliğine yatırım yapacak olan kuruluşlara "5. bölge teşvikleri sağlanacak olup, ayrıntılı bilgiye <http://www.kobi.org.tr/index.php/haberler/kob-haberler/564-enerji-verimli-sanayiprojesi-tantm-toplantsnda-enerji-tevikleri-ackland> web adresinden ulaşılabilmektedir.

ROMANYA VİZE REFERANS MEKTUBU

17 Şubat 2014 tarihinde Bükreş'te imzalanan "Romanya Hükümeti ile Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti Arasında Vatandaşların Karşılıklı Seyahatlerine İlişkin Anlaşmanın Tadiline İlişkin Protokol", 12 Mart 2014 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir.

IRAK KRİZ MASASI ÇALIŞMALARI

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda, Irak'ta yaşanan son gelişmeler nedeniyle güvenli olmayan bölgelerde bulunan firmalarımızın, temsilcilerini ve yanlarında çalış-

şan işçilerini tahliye ettikleri belirtilerek, bu kapsamda herhangi bir mağduriyete uğramamaları için önceden tedbir almak amacıyla, güvenilirli olmayan bölgelerde hâlâ bulunmakta olan firma temsilcileri ve işçilerine ait bilgilerin Dışişleri Bakanlığı'na iletilmek üzere Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne gönderilmesi talep edilmektedir.

Dışişleri Bakanlığı Irak Kriz Masası tarafından yapılan 22 Haziran 2014 tarihli basın açıklamasında Musul, Kerkük, Kerbela, Anbar, Diyala, Bağdat, Vasıt, Meysan, Kadisiye, Musenna ve Dikar vilayetlerine ilişkin olarak daha önce yapılan seyahat uyarılarının geçerliliğini koruduğu belirtilmektedir. Devamında, Ekonomi Bakanlığı'ndan alınan yazıya atfen, Irak'ta son dönemde yaşanan olayların ülkemizdeki etkilerini en aza indirmek, gelişmeleri yakından izleyerek kamuoyunu düzenli bir biçimde bilgilendirmek ve etkin bir karar alma mekanizması oluşturmak amacıyla Dışişleri Bakanlığı'nca yürütülen Irak Kriz Masası çalışmalarına Ekonomi Bakanlığı'ndan da katkı sağlandığı bildirilmektedir.

Ekonomi Bakanlığı'na gönderilen ve Irak'ta yatırımı olan firmalarımız tarafından doldurulması istenen "Irak'taki Türk Personele İlişkin Bilgi Formu" Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (www.tobb.org.tr) sağ panelindeki "Uluslararası İş İmkânları/Diğer Duyurular" başlığı altında yer almaktadır.

ERBİL BAŞKONSOLOSLUĞU VERİ TABANI

T.C. Erbil Başkonsolosluğu Ticaret Ataşeliği'nden alınan bir yazıda, Ataşeliğin önemli gelişmeleri firmalara haber verebilmesi ve çeşitli toplantılar düzenleyebilmesi amacıyla yeni bir veri tabanının oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede, bahse konu veri tabanının oluşturulabilmesi için ekte yer alan şirket bilgi formunun doldurularak, T.C. Erbil Başkonsolosluğu Ticaret Ataşeliği (commercial_attache_tr@hotmail.com) e-posta adresine gönderilmesi gerekmektedir.

ERASMUS PROGRAMI

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nden alınan bir yazıda, Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülen Avrupa Birliği eğitim ve gençlik programları altında yer alan Hayatboyu Öğrenme Programı ile Gençlik Programının sona erdiği, bunlar yerine 2014-2020 yıllarında uygulanacak olan "Erasmus Programı"nın başladığı bildirilmektedir.

Gençlik alanında aktif kurumların çok taraflı ortaklıklarına dayanan "Gençlik Alanında Kapasite Geliştirme Projeleri"nin program ülkeleri ve ortak ülkelerden tüm kurum ve kuruluşlara açık olduğu ifade edilmektedir. Program ülkeleri, ortak ülkeler, başvuru şartları, program kapsamında desteklenen faaliyetler vb. konularla ilgili detaylı bilgiye <http://www.ua.gov.tr/docs/default-source/di%C4%9Fer/erasmus-program-rehberi.pdf?sfvrsn=0> adresinden erişilmektedir.

KIRIKKALE SİLAH SANAYİ İHTİSAS ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ

Kırıkkale Valiliği Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü'nden alınan bir yazıda, Kırıkkale ilinde Kayseri yolu üzerinde Arpalık Çukuru mevkiinde bulunan 500 dönümlük alan üzerinde 64 parsel (48 adedi 3 ile 5 dönüm, 16 adedi ise 5 ile 7 dönüm) olarak planlanan, Türkiye'nin ilk ve tek "**Kırıkkale Silah Sanayi İhtisas Organize Sanayi Bölgesi**"nin kuruluşunun tamamlanarak Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı siciline kaydedildiği iletilmektedir. Bu kapsamda il sınırları içerisinde; askeri silah ve parçalarının üretimi, yedek parça imalatı, yan sanayi-talaşlı imalat, çelik dövme - kalıp, silah yan sanayi-kompozit üretim, havacılık ürünleri, sac imalat, çelikten yapılmış tüp, boru, içi boş profiller ve ilgili bağlantı parçalarının ima-

latı, yön bulma pusulaları ile diğer seyrüsefer alet ve cihazlarının ve radar cihazlarının imalatı, uzay aracı, uzay aracı fırlatma araçları ve mekanizmaları ile uydular, uzay roketleri yörünge istasyonları ve uzay mekiklerinin imalatı konularında faaliyet gösteren firmalarımızın bilgilerine sunarız.

İRAK'A YAPILAN İHRACATLAR

T.C. Ekonomi Bakanlığı'ndan alınan bir yazıda, son dönemde Irak'ta yaşanan olaylar nedeniyle, bu ülkeye yapılan ticaret sırasında karşılaşılan/karşılaşılabilecek düşünülen sorunlara dair çeşitli oda, borsa ve sektör meclislerinin görüşlerinin TOBB tarafından Ekonomi Bakanlığı'na bildirildiği ifade edilmektedir. Bu çerçevede, diğer hususlar meyanında, bu ülkeye ihracat yapan firmaların Dahilde İşleme Rejimi ile vergi, resim ve harç istisnası uygulamaları kapsamındaki taahhütlerini yerine getirmesinde sorunlar yaşayacağı ve bu nedenle firmalara ilgili mevzuat kapsamında ek süre verilmesinin talep edildiğinin müşahede olduğu bildirilmektedir.

Yazıda devamla, 20/12/2006 tarih ve 26382 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan İhracat 2006/12 sayılı Dahilde İşleme Rejimi Tebliği'nin 25'inci maddesi ile 05/12/2008 tarih ve 27075 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan İhracat 2008/6 sayılı İhracat, Transit Ticaret, İhracat Sayılan Satış ve Teslimler ile Döviz Kazandırıcı Hizmet ve Faaliyetlerde Vergi, Resim ve Harç İstisnası Hakkında Tebliğin 17'nci maddesinde mücbir sebep ve fevkalade hallerin düzenlendiği belirtilmektedir.

Bu kapsamda, Irak'a ihracat yapan firmaların karşılaşmaları muhtemel problemlerin bertarafını teminen, firmalar tarafından ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde Ekonomi Bakanlığı'na müracaat edilmesi ve bahse konu durumlarını belgelendirmeleri halinde keyfiyetin Ekonomi Bakanlığı tarafından değerlendirilmesinin mümkün olacağı ifade edilmektedir.

İRAN YATIRIM FIRSATLARI

T.C. Dışişleri Bakanlığı'ndan alınan bir yazıda, İran'ın Kish Serbest Bölgesi'nde yabancı işadamlarına ve yatırımcılara vergi muafiyeti ve ucuz insan gücü temini gibi ayrıcalıklar sunulduğu bildirilmekte ve bu kapsamda, özellikle konfeksiyon alanında yatırım yapmak isteyen Türk işadamları ile yatırımcılar bölgeye davet edilmektedir. Konuyla ilgili detaylı bilgi almak isteyen firmalarımız Kish Serbest Bölgesi Uluslararası İlişkiler Direktörü Amin R. Pajouhan (İş: +98 764 442 5768; Cep: +98 917 711 2034; E-posta: pajouhan@kish.ir ; Web: www.kish.ir) ile irtibata geçebilirler.

MADENCİLİK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN HORIZON 2020 PROGRAMI

Avrupa Birliği 7. Çerçeve Programı'nın (7. ÇP) devamı olarak 2014-2020 yılları arasında yürütülecek Horizon 2020 Programı'nın Ulusal İrtibat Kuruluşu olan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), AB Çerçeve Programları Müdürlüğü'nden alınan bir yazıda, Tallinn Teknoloji Üniversitesi (Estonya), Madencilik Bölümünün Horizon 2020 Program başlıklarında madencilik sektöründe iş birliği yapılabilecek paydaş arayışında oldukları iletilmektedir.

Bahse konu program çağrısında; Yeni Sürdürülebilir Sondaj Teknolojileri/Jeo-Modelleri ve Deniz Tabanında ya da Kıtalarda Derin Madencilik başlıklarının yer aldığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, ilgili başlıkların kapsamında desteklenecek projelerin şu konulara odaklanmasının planlandığı bildirilmektedir.

Yeni Sürdürülebilir Sondaj Teknolojileri ve Jeo-Modelleri Başlığı konuları; yeni sondaj teknikleri, entegre sondaj ve analitik teknolo-

jiler, aşağı-delik ve çapraz delikli algılama, 3D ve 4D jeokimyasal ve jeofiziksel otomasyon (sismik, gravimetrik, manyetik, elektrik ve elektromanyetik), robotik gibi yeni veya geliştirilmiş yüksek verimli ve maliyet-etkin, sürdürülebilir sondaj teknolojilerinin geliştirilmesi, mineral depoları ve kemer tipleri hakkında mevcut bilginin artırılması ve sondaj maliyetlerinin (derin sondajlardan kaynaklanan maliyetler gibi) düşürülmesi amacıyla maden yataklarının ya da kemer oluşumlarının yeni jeo-modellerinin geliştirilmesi olarak özetlenmektedir.

FUARLAR

BIG5 INDIA YAPI VE İNŞAAT FUARI

11 - 13 Eylül 2014, Mumbai, HİNDİSTAN

Konu: Yapı ve İnşaat Malzemeleri

İletişim:

Tel : (0212) 709 11 10

Faks : (0212) 355 83 60

E-Mail : elif@his.com.tr

Web: <http://www.hisglobal.com.tr/tr/>

UZANERGYEXPO 9.ELEKTRİK-ENERJİ FUARI

17 - 19 Eylül 2014, ÖZBEKİSTAN

Konu: Yenilenebilir Enerji Kaynakları, Enerji Tasarrufu, Elektrik Mühendisliği

İletişim:

Tel : +998 71 238 84 64

E-Mail : sales5@ieg.uz

UZMEDEXPO 7. ULUSLARARASI SAĞLIK HİZMETLERİ FUARI

25 - 27 Eylül 2014, ÖZBEKİSTAN

Konu: Sağlık Ekipmanları

İletişim:

Tel : +998 71 238 84 64

E-Mail : sales5@ieg.uz

EXTREME 2014 ROBOTICS

01 - 02 Ekim 2014, Saint-Petersburg, RUSYA

Konu: Yeni Nesil Robot Sistemleri

İletişim:

Tel : +7(812) 5524162

E-Mail : <http://er.rtc.ru/index.php/en/>

2. RENSEF YENİLENEBİLİR ENERJİ SİSTEMLERİ VE ENERJİ VERİMLİLİĞİ FUARI

30 Ekim - 2 Kasım 2014, Antalya, TÜRKİYE

Konu: Yenilenebilir Enerji Sistemleri ve Enerji Verimliliği

İletişim:

Tel : (242) 323 51 10

Faks : (242) 323 51 11

E-Mail : tolgakarakayali@agoras.com.tr

Web: www.rensf.org

BATIMAT PARIS 2015 - INTERNATIONAL BUILDING EXHIBITION

02 - 06 Kasım 2015, Paris, FRANSA

Konu: Bina Yapı Elemanları

İletişim: İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri

Tel : (0212) 454 00 00

Faks : (0212) 454 00 01

E-Mail : emrah.ozturk@immib.org.tr

Web: <http://www.immib.org.tr>

EUROPEAN UTILITY WEEK

04 - 06 Kasım 2014, Amsterdam, HOLLANDA

Konu: Akıllı Enerji

İletişim:

Tel : (0312) 438 38 11

E-Mail : ekin@hhbexpo.com.tr

Web: <http://www.hhbexpo.com.tr>

MIDEST 2014

04 - 07 Kasım 2014, Paris, FRANSA

Konu: Yan Sanayi

İletişim: İstanbul Ticaret Odası

Tel : (0212) 455 55 09

Faks : (0212) 520 15 26

E-Mail : gokce.coskun@ito.org.tr

Web: <http://www.ito.org.tr/wps/portal>

7. ULUSLARARASI ENERJİ KONGRESİ

18 - 19 Kasım 2014, Ankara, TÜRKİYE

Konu: Enerji

İletişim:

Tel : (312) 447 46 45

Faks : (312) 448 03 22

E-Mail : info@enerjikongresi.com

Web: www.energy-congress.com/2014

BAUMA CHINA ULUSLARARASI İŞ MAKİNELERİ VE EKİPMANLARI FUARI

25 - 28 Kasım 2014, Shanghai, ÇİN

Konu: İş Makineleri

İletişim:

Tel : (0212) 709 11 10

Faks : (0212) 355 83 60

E-Mail : elif@his.com.tr

Web: <http://www.hisglobal.com.tr/tr/>

UZPRODEXPO 10. ULUSLARARASI GIDA SANAYİ, TİCARİ EKİPMAN VE AMBALAJ FUARI

28 - 30 Kasım 2014, ÖZBEKİSTAN

Konu: Gıda Sanayi, Ambalaj

İletişim:

Tel : +998 71 238 84 64

E-Mail : sales5@ieg.uz

CONSTRUCT CANADA 2014 FUARI

03 - 04 Aralık 2014, Toronto, KANADA

Konu: Yapı Malzemeleri

İletişim: İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri

Tel : (0212) 454 00 00

Faks : (0212) 454 00 01

E-Mail : immib@immib.org.tr

Web: <http://www.immib.org.tr>

AFRICA HEALTH 2015

05 - 07 Mayıs 2015, Johannesburg, GÜNEY AFRİKA

Konu: Sağlık

İletişim:

Tel : (216) 338 45 25

Faks : (216) 338 45 24

E-Mail : ferda.eren@tgexpo.com

Web : <http://www.tgexpo.com>

SAUDİ HEALTH 2015

18 - 20 Mayıs 2015, Riyad, SUUDİ ARABİSTAN

Konu: Sağlık

İletişim:

Tel : (216) 338 45 25

Faks : (216) 338 45 24

E-Mail : ferda.eren@tgexpo.com

Web : <http://www.tgexpo.com>



info@sayalvinc.com
www.sayalvinc.com



**ÇİFT KİRİŞ GEZER
KÖPRÜLÜ VİNÇLER**

*Double Girder Overhead
Travelling Cranes*

**TEK KİRİŞ GEZER
KÖPRÜLÜ VİNÇLER**

*Single Girder Overhead
Travelling Cranes*

**PORTAL ve
YARI PORTAL VİNÇLER**

Gantry Cranes



Tüm
yükünüzü
kaldırıyoruz.



SAYAL
VİNÇ

MERKEZ: Ostim Organize Sanayi Bölgesi 100. Yıl Bulvarı
1230/1 Sk. No: 24-26 06370 OSTİM / ANKARA
Tel: +90 312 385 67 59 Fax: +90 312 354 58 69
info@sayalvinc.com • www.sayalvinc.com