

  
**YENER-SAN®**

*dost kapınız*

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

Asansör Kat ve Kabin Kapıları İmalatı  
Otomotiv Yan Sanayi  
CNC Lazer Kesim ve Büküm İşleri

0312 354 81 48 - 354 81 13 - 354 62 03



**asomedyaya**  
ANKARA SANAYİ ODASI YAYIN ORGANIDIR • TEMMUZ-AĞUSTOS 2016

Gıda ve un sözcüleri  
asomedyaya masasında

**“Dünyayı doyuran ülke”**  
olmanın formülü  
sürdürülebilir tarımda



**Çin’le yarışan Hindistan**  
hızla büyüyor

Aile anayasasını hazırla

**şirketini**  
**torunlarına devret!**

asomedyaya • ANKARA SANAYİ ODASI DERGİSİ • TEMMUZ-AĞUSTOS 2016





# Sofranın Başköşesinde BAKPI Var!

Çünkü nefis lezzetinin yanında son teknolojiye sahip üretim tesisleri, ISO damgalı uluslararası kalite sertifikaları, İslami usullere uygun Helal Kesim sistemi, 7/24 veteriner hekim kontrolleri ve Türkiye genelinde dağıtım gücü ile bunu hak ediyor.



www.bakpilic.com.tr    /bakpilic



BMW 4 Serisi  
Gran Coupé



www.borusanoto.com

Sheer  
Driving Pleasure

## AŞK MI? MANTIK MI? İKİSİ DE.

BMW 418i GRAN COUPÉ.

Tutkularınız ve istekleriniz aynı göz alıcı gövdede karşılık buluyor. 1,5 litre yeni motor seçeneğiyle hem aklınıza hem de kalbinize hitap eden BMW 4 Serisi Gran Coupé, Borusan Oto Esenboğa'da sizi bekliyor.

**Borusan Oto Esenboğa**  
Borusan Otomotiv Yetkili Satıcısı ve Yetkili Servisi

**Borusan Oto Esenboğa** Borusan Otomotiv Yetkili Satıcısı ve Yetkili Servisi  
Esenboğa Yolu 22. km Akyurt - Ankara Tel: (0312) 840 52 52





# Yeni E-Serisi. Aklın Başyapıtı.

Paha biçilemez güvenlik sistemleri, akıllı ve öncü sürüş özellikleri, büyüleyici standartları sunan ultra modern tasarımı ile Mengerler Ankara' da sizleri bekliyor.

**Mercedes-Benz**

The best or nothing.



Mengerler Ticaret Türk A.Ş. Ankara Şubesi - Ankara Motorlu Mercedes-Benz Türk A.Ş. Bayi  
Uğur Mumcu Mahallesi Fatih Sultan Mehmet Bulvarı No:314, Yenimahalle Ankara, Telefon 0312 252 70 80 Faks 0312 252 70 90  
Fatih Sultan Mahallesi Dumlupınar Bulvarı No:390/A-B (Koru Kavşağı), Ümitköy Ankara, Telefon 0312 227 84 44 Faks 0312 227 83 33

# asomedyya

ANKARA SANAYİ ODASI DERGİSİ  
TEMMUZ-AĞUSTOS 2016

İMTİYAZ SAHİBİ  
ANKARA SANAYİ ODASI (ASO) Adına  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI  
NURETTİN ÖZDEBİR

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
OKAN SAYKUN

Yayın Koordinatörü  
DR. NACİ CANPOLAT

Yayın Türü/Aralığı  
YEREL SÜRELİ / İKİ AYLIK

Yönetim Yeri  
Atatürk Bulvarı No:193  
Kavaklıdere/ ANKARA  
Telefon : (0312) 417 12 00  
Faks : (0312) 417 52 05  
Web: www.aso.org.tr  
E-mail: aso@aso.org.tr

Yayına Hazırlık



Genel Yönetmen  
Gürhan DEMİRBAŞ

Genel Yönetmen Yardımcısı  
Eser SOYGÜDER YILDIZ

Görsel Yönetmen  
Hakan KAHVECİ

Editör  
Yağmur Bahar POLAT

Grafik ve Sayfa Tasarımı  
Dilek AROSKAY

Kurumsal Satış Yöneticisi  
Özlem ADAŞ

Reklam Rezervasyonu  
Mehtap YILDIRIM  
Tel: 0212 440 2839  
mehtap.yildirim@dunya.com

İletişim  
Tel: 0212 440 27 63 - 0212 440 29 68  
ajansd@dunya.com  
www.ajansdyayincilik.com

Baskı  
İstanbul Basım Promosyon  
Basın Ekspres Yolu Cemal Ulusoy Cad.  
No:38/A 34620, Sefaköy-İstanbul  
info@istanbulprinting.com  
Tel: (0212) 603 26 20

- \* Reklamlar, reklam veren şirketin sorumluluğundadır.
- \* Dergimizde yayımlanan yazı ve fotoğraflar Ankara Sanayi Odası'nın izni alınarak, kaynak belirtilerek, tam veya özet alıntı yapılarak kullanılabilir.
- \* asomedyya dergisi, Ankara Sanayi Odası'nın ücretsiz, süreli yayınıdır.

## AİLE ANAYASANI HAZIRLA ŞİRKETİNİ TORUNLARINA DEVRET!



38



98



104



52



## İŞ YÖNETİMİ

İşletmeler Japon dokunuşuyla güçleniyor

## 68 YUVARLAK MASA TOPLANTISI

Ankara Sanayi Odası'nın 3 Numaralı Muhtelif Gıda Sanayi ile 4 Numaralı Un ve Unlu Mamuller Sanayi Komiteleri, bu ayki Yuvarlak Masa Toplantısı'nın konuğu oldu.

## 78 İŞ HAYATINDA KADIN

Süheyla Çebi Karahan, mimar olarak atıldığı iş hayatını, sanayici kimliği ile devam ettirme kararı alan genç bir iş kadını. Dorçer Prefabrik Yapı Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü görevinde bulunan Karahan, işine olan tutkusunu ve başarı öyküsünü asomedyaya anlatıyor.

## 82 ALTERNATİF PAZARLAR

Son 15 yıldır yaklaşık beş kat büyüyen Hindistan, gözünü Çin'in şimdiki yerine dikti. Türkiye için küçümsenemeyecek kadar çok fırsat sunan ülke, yatırımcısını bekliyor.

## 92 ENERJİ

Türkiye, biyokütle potansiyelini tam olarak kullanabilirse 5 bin MWe elektrik üretim kapasitesine ulaşacak.

## 98 GEZGİN

Orta Doğu'nun evrensel mozaigi, Lübnan

## 104 SPOR

Kartal'ın efsane kanadı, Ali Gültiken ile futbol endüstrisini konuştuk.

## 108 SAĞLIK

Önemli anlaşmaların imzalandığı iş yemekleri, açılışlar, seyahatler derken iş dünyası hızla şişmanlıyor.

## 112 NEREDE NE YENİR?

Asırlık lezzetin yeni durağı Develi Ankara

92



78



## ASOMEDYA HABER TURU

Maliye Bakanı Ağbal'dan, firmalara ziyaret ASO sağlık sektöründeki sorunları tartıştı OSB Sohbetleri'nin üçüncüsü yapıldı Yenilikçi projeler sanayicilerle buluştu Ülke Günleri'nin konuğu, Kolombiya Mobilyacıların ABD çıkarması Meslek Komiteleri Ortak Toplantısı yapıldı

## OSB'LERDEN

Akmanlar Camisi ibadete açıldı "Meslekte yeterliliği olmayan çalışamayacak" Sanayi duayenleri ödüllendirildi Anadolu OSB'nin doluluk oranı yüzde 70'e yaklaşıyor

108



## KAPAK KONUSU

Toplumun en küçük birimi, ekonominin bel kemiğini oluşturan milli servete dönüşüyor. Türkiye'deki şirketlerinin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketleri, bu dönüşümün ilk çeyreğinde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalıyor. Peki, fani insanların baki şirketlere dönüşmesinde kime ne düşüyor?

## CEO'LARLA SOHBET

Nurol Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Çarmıklı, ticaret, savunma sanayi, inşaat-makine, imalat, turizm, finans alanlarında Türkiye ekonomisine önemli katkılarda bulunuyor.

## SEKTÖR ANALİZİ

Son 10 yılda tarımsal hasılasını üç kat artıran Türkiye, 2023 yılında, 150 milyar dolarlık gayri safi yurt içi hasıla, 40 milyar dolarlık ihracat ve 8.5 milyon hektarlık sulanabilir alan yaratmayı hedefliyor. Doğa ile barışık, bilinçli üretim teknikleriyle tarımdaki fırsatları artı değere döndürebilen Türkiye için "Dünyayı doyuran ülke" olmanın yolu, kısaca sürdürülebilir tarımdan geçiyor.

82





# Ankaralı sanayicinin dergisi

# asomedyya

ANKARA SANAYİ ODASI YAYIN ORGANIDIR

etkili  
mizanpaj

dolu dolu  
içerik

yüksek  
tiraj

adrese  
teslim  
dağıtım

tam isabet  
reklamlar



## asomedyya

Reklam Rezervasyon için  
mehtap.yildirim@dunya.com  
0212 440 28 39



Ankara Sanayi Odası'nın iki ayda bir yayınlanan 23 yıllık yayın organı asomedyya dergisi, 2016 yılı Ocak ayından bu yana değişen mizanpajı, sektör dosyaları ve gündeme ilişkin konuları ile geniş okuyucu kitlelerine ulaşıyor. asomedyya dergisi, 10 bin tirajı ile ASO üyelerinin dışında, büyük sanayi kuruluşlarının tepe yöneticilerine, ülkenin birinci ve ikinci büyük 500 şirketinin tepe birimlerine, Ankara ve yakın bölge sanayicilerine, iş insanlarına ve reklam ajanslarına gönderiliyor.

asomedyya dergisi, OSB'lerden, CEO, Yuvarlak Masa Toplantısı, Alternatif Pazarlar, İnovasyon, İş Hayatında Kadın, Enerji, Gezgin, Spor, Sağlık ve Nerede Ne Yenir? gibi konu başlıkları ile dolu dolu 112 sayfa olarak hazırlanıyor.

Hedef tüketicilerinize, iş ortaklarınıza ulaşip markanıza ve işletmenize artı değer katacağınız asomedyya dergisinde firmanızın reklam çalışmalarına yer vermek istiyoruz.

Yayınımızda yer alabileceğiniz sayfalar ve fiyat teklifimiz ise şöyle:

asomedyya dergisi reklam tarifesi	
Arka kapak *	4.000.- TL + KDV
Ön kapak içi	2.500.- TL + KDV
Arka kapak içi	2.000.- TL + KDV
Karşılıklı Çift Sayfa	3.000.- TL + KDV
Başyazı karşısı	1.850.- TL + KDV
İç sayfa	1.600.- TL + KDV

\*Arka kapak 2016 senesi boyunca rezervasyonludur.

\*\*İlan teknik özellikleri: 20 cm x 27 cm (5'er mm taşma payı ile)





**Nurettin ÖZDEBİR**  
Ankara Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

## İnovasyon ve Yetenek Açığımız

**E**konomik büyüme hızını ve refah düzeyini artırmak için yüksek katma değerli mallar üreten rekabetçi bir ekonomiye sahip olmamız gerektiği, bunun yolunun da inovasyon ve teknolojiden geçtiği artık herkes tarafından kabul görüyor. Sorun, yüksek katma değerli mallar üreten rekabetçi bir ekonomiye nasıl geçileceği. Bu geçişte "Yetenek Rekabetçiliği" büyük önem taşıyor.

Yetenek rekabetçiliği ile anlatılmak istenen, yüksek becerilere sahip yetenekli bireylerle birlikte çalışmak. Yetenekte rekabetçilik kavramının önemi, inovasyonların yüksek becerilere sahip yetenekli bireyler tarafından gerçekleştirilmesi. Ülkelere ya da işletmelere inovasyon yapın demek aslında, yüksek becerilere sahip yetenekli insanlarla çalışın demek. Bu konuda çalışmalar ve araştırmalar yapılıyor. Bunlardan biri "Küresel Yetenek Rekabetçiliği Endeksi."

Bu endeksin 2015-2016 sonuçlarına göre İsviçre, yetenek rekabetçiliği en yüksek ülke. İsviçre'yi; Singapur, Lüksemburg, ABD, Danimarka, İsveç ve İngiltere izliyor. Türkiye, küresel yetenek rekabetçiliğinde 109 ülke arasında 63'üncü sırada yer alıyor. Japonya 19, İsrail 25, İspanya 36, Çin 48, Gürcistan 59'uncu sırada yer alıyor. Bu sıralama, ülkemizde bir yetenek açığı olduğunu gösteriyor.

Bir ülkenin yetenek rekabetçiliği, ülke işletmelerinin çalıştırdıkları yetenekli insanlara bağlı. Bu yetenekli insanların sayısı ne kadar fazla ise işletmelerin dinamizmi, inovatifliği ve rekabetçiliği o kadar artıyor. Ancak, yetenekli insanlara ve teknolojiye sahip olan işletmeler bile eğer iyi yönetilemiyorsa bataabilirler. Yönetim uygulamaları ile işletmelerin verimliliği arasında önemli bir ilişki bulunuyor. Örneğin, ABD ile Avrupa arasındaki verimlilik farkının yüzde 30'u yönetim uygulamalarındaki farklılıklardan kaynaklanıyor. Amerikalılar, daha

iyi işletme yönetiyorlar.

İyi yönetimden çıkarılabilecek bir sonuç, her beşeri sermaye düzeyinde işletmenin verimliliğinin artırılabilmesi. Bu nokta önemli. Çünkü bu, çalıştığımız işgücü ile daha iyisini yapabiliriz anlamına geliyor. Ancak, yine de yetenekli insan çalıştırma hedefine odaklanmalıyız.

Yönetim uygulamaları, yetenekli insanları çekmekte büyük önem taşıyor. Yüksek ücret ve iyi bir hayat kalitesinin yetenekli insanları çekmekte önemli faktör olduklarını biliyoruz. Yapılan çalışmalar, yetenekli insanların yeni şeyler öğrenebilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri iş ortamlarını tercih ettiklerini gösteriyor. Eğer işyerine bu imkanları bulamıyorlarsa başka iş peşine düşüyorlar. Bu imkanlar, iyi yönetim uygulamaları ile sağlanabilir. Çünkü, iyi yönetim uygulamaları yetenekli insanları çekmekte büyük önem taşıyor.

Liyakata ve profesyonelliğe dayanan iyi yönetim uygulamalarının gerekleri konusunda bir görüş birliği oluşmuş durumda. Bunlar; doğru insanları işe almak için azami gayreti göstermek, hedefleri belirlemek, bu hedeflere ulaşmak için insanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak ortamı sağlamak, sonuçları ölçmek ve performansı ödüllendirmek. Bunların çoğunu zaten biliyoruz ama bilmekle yapmak arasında bir fark bulunuyor.

İşyerinde verimliliği artırmak ve inovasyon ortamı oluşturmak için öncelikle çalışanlar arasındaki çeşitliliği artırmak, mesleki eğitime hız vermek, çalışanlar arasında, hepsinin yarar sağlayacağı etkileşim ortamını geliştirmek gerekiyor. Bunlara, çalışanların hem bireysel hem de grup halinde çalışabilecekleri ortamları geliştirmek de eklenebilir. Araştırmalar, eğer bunları başarabilirsek, verimliliğin ve inovasyon potansiyelinin artacağını gösteriyor.



## Maliye Bakanı Ağbal'dan firmalara ziyaret



**Maliye Bakanı Naci Ağbal, Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir'le 9 Haziran 2016 tarihinde Ostim ve ASO 1. OSB'de yer alan bazı savunma sanayi firmaları ile Türk Havacılık ve Uzay Sanayi AŞ'yi (TUSAŞ) ziyaret etti.**

**O**STİM'deki Elsis firmasını gezerek yetkililerden bilgi alan Ağbal, buradan ayrılırken yaptığı açıklamada, Ankara'nın savunma ve güvenlik sektörü alanlarında gittikçe kendini geliştiren bir merkez haline geldiğini söyledi.

Ankara'da söz konusu alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda firmanın bulunduğunu dile getiren Ağbal, AR-GE ve inovasyon açısından sektörün kritik önemde olduğunu ifade etti.

Ziyaretleri sırasında firma sahiplerinden güzel fikirler çıktığını kaydeden Bakan Ağbal, "Maliye Bakanlığı olarak 'üretim, yatırım ve ihracatın artması, daha fazla AR-GE ve inovasyona yatırım yapılması noktasında ne yapabiliriz' diye gayret içindeyiz. Bu konuyla ilgili yasal bir çalışma da yaptık. Başbakanlığa, özellikle reel sektörü ilgilendiren bir yasal düzenleme paketi de gönderiyoruz" diye konuştu.

Maliye ve vergi politikalarının her zaman katma değerli üretimi, yatırımı ve ihracatı desteklemesi gerektiğinin altını çizen Ağbal, gerçekleştirdikleri ziyaretlerin bu anlamda kendilerine yeni bakış açıları kazandırdığını vurguladı.

Ağbal, daha sonra ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Ostim OSB



Başkanı Orhan Aydın'la birlikte ASO 1. OSB'de bulunan Bozankaya ve Küçükpazarlı Havacılık firmalarını ziyaret etti. Küçükpazarlı firmasının iki tesisinde incelemede bulunan Ağbal, uçaklara parça üreten firmadan çok etkilendiğini ifade etti.

Ağbal, daha sonra araçların kokpitinde oturarak elektrikli otobüs ve tramvay üreten Bozankaya firmasından bilgi aldı. Bakan Ağbal buradan Kazan'a geçerek, TUSAŞ'ın tesisini gezdi.



# Sahaya çıkarken güveneceğiniz yıldızlar olmalı!

Yıllara meydan okuyan kuvvetli konstrüksiyon yapısı,  
üretkenlik yarışında avantaj sağlayan teknik özellikleri ve  
fark yaratan akılcı tasarımlarıyla HİDROMEK;  
gücünüze güç katıyor.



444 6 465  
444 6 HMK

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

**HİDROMEK®**

## Çalışma Bakanı Soylu, mesleki yeterlilik performanslarını inceledi

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Süleyman Soylu, ASO 1. OSB'de bulunan Ankara Sanayi Odası Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi İktisadi İşletmesi (ASO METES) ile İNTES İşveren Sendikası Türkiye Mesleki Yeterlilik Merkezi İktisadi İşletmesi'ni (İNTES MYM) 15 Haziran 2016'da ziyaret etti.



**B**akan Soylu burada yaptığı konuşmada, "Burası özellikle Türkiye'de eğitim şantiyesi olarak adlandırdığımız İNTES'in, Yol-İş'in, ASO Başkanlığı'nın hep birlikte koordine ettikleri, çalışanlarımızın hem bilgilerini, tecrübelerini, mesleki yeterliliklerini ve iş gücü konusunda ortaya koyabilecekleri mesleki kabiliyetlerini arttırabilmek için çok önemli bir yerleşke. Geleceğin Türkiye'sinin konumlanma alanı burası" diye konuştu. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Fikri Işık'ın katıldığı törende, Aselsan, Havelsan, Hidromek, AFS Boru, Termikel, Elektromed, Eryiğit Endüstriyel Makina ve Tıbbi Cihazlar, Karba Otomotiv, Tunç Endüstriyel, Fideltus İleri Teknoloji, Cemsan Makina ve Ulusoy Elektrik olmak üzere Ankara Sanayi Odası üyesi 12 firma, hem ürünlerini sergilediler hem de ürünleriyle dereceye girdiler.

### "BELGE, AVRUPA STANDARTLARINDA"

"Mesleki yeterlilik bizim için, hükümetiniz için, Türkiye için belki de içinde bulunduğumuz dönemlerdeki en önemli adımlardan ve konu başlıklarından bir tanesidir" diyen Soylu, şunları kaydetti: "Biz, bu çabaya iş kazalarını en az seviyeye indirene kadar devam edeceğiz. Dün Tunçbilek'te madendeydik, orada alınan tedbirleri gördük. Arkadaşlarımızın yaptığı bir takım denetimler var. Bunun için burada Mesleki Yeterlilik Kurumu adı altında Türkiye'nin yaklaşık 10 yıldır kazandığı, yaklaşık 1 yıldır da yapılan bir takım kanunlarla ve düzenlemelerle önemli değişikliklere adım atılan bir kurum söz konusu. Şu ana kadar 840'ın üzerinde ulusal meslek standardı belirlenmiş durumda. Bunun yaklaşık 781'ine ait esaslar belirlenmiş, bunun toplam 633 tanesi Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Bu, bizim özellikle Avrupa Birliği çerçevesinde, gelişmiş

ülkeler çerçevesinde attığımız çalışma hayatındaki en önemli adımdır. Bu, iş sağlığı ve güvenliğinin teminatıdır. Bununla birlikte 336 mesleğe de yeterlilik hazırlamıştır. Bu belge, sadece Türkiye'de değil, Avrupa standartları içerisinde de geçerli."

### "MESLEKİ YETERLİLİK BELGESİNİ SAĞLAYAN 46 KURULUŞ VAR"

Mesleki yeterlilik sınavları ile ilgili bilgi veren Bakan Soylu, "Bugüne kadar yaklaşık 50 bini aşkın arkadaşımız, özellikle bu mesleki yeterlilik belgesini kazanmaya hak kazanmıştır. Türkiye'de bu mesleki yeterlilik belgesini Çalışma Bakanlığı ile koordineli olarak sağlayabilen 46 kuruluş var. Bu 46 kuruluşun 8'i özel müteşebbis, geri kalanı İNTES gibi hem mesleki kuruluşlar hem de kamu kurum ve kuruluş niteliğindeki kuruluşlardır. Bu 46 kuruluşun Türkiye'de yıllık toplam mesleki yeterlilik belgesi verme kapasitesi 500 bin" şeklinde konuştu.





# Terörü Lanetliyoruz

Ankara Sanayi Odası, 28 Haziran 2016'da İstanbul Atatürk Havalimanı'nda gerçekleştirilen, 44 kişinin ölümüne ve 237 kişinin yaralanmasına yol açan hain terör saldırısını lanetledi:

“İnsanlıkla ilgisi olmayan alçakların yaptığı bu hain saldırıyı lanetliyoruz. Ülke olarak, bu saldırılara karşı sağduyumuzu koruyacağız ve bu canilerin karşısında hep birlikte duracağız. Saldırıda hayatını kaybedenlere Allah'tan rahmet, yaralılara acil şifalar diliyoruz. Tüm milletimizin başı sağ olsun.”





## ASO, sağlıktaki sorunları tartıştı

**Sağlık Bakanı Dr. Mehmet Müezzinoğlu, 3 Mayıs 2016 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nda medikal sektörde faaliyet gösteren sanayicilerle bir araya geldi.**

Ankara Sanayi Odası'nda (ASO) düzenlenen toplantıya Sağlık Bakanı Mehmet Müezzinoğlu, Sağlık Bakanlığı Bakan Yardımcısı Ahmet Baha Öğütken, Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Prof. Dr. Eyüp Gümüş, ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren çok sayıda sanayici katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Türkiye'de sağlık turizmiyle ilgili güzel açılımların olduğunu belirterek, "Sağlık turizmi için mekansal sıkıntılarımızı, kamu özel sektör ortaklığıyla ve devletin kendi imkanlarıyla yaptığı yeni şehir hastaneleriyle hal etmiş oluyoruz" dedi.

Özdebir, "Ankara Sanayi Odası Sağlık Sektöründeki Sorunları Tartışıyor" konulu toplantıda, kamu ve özel sektörle yaklaşık 850 bin civarında çalışmaları olan sağlık alanında çok güzel işler yapıldığını ve bu alanda teknolojik gelişme kaydeden çok sayıda firma bulunduğunu söyledi.

### **"KDV İNDİRİMİ İLE İLGİLİ SIKINTI VAR"**

Üreticilerin beklentilerini de aktaran Özdebir, "KDV indirimiyle ilgili

firmaların sıkıntıları var. Burada ithalatçılar ödüllendiriliyor. Yerli üreticiler daha çok sermaye bağlamak mecburiyetinde kalıyorlar. Ayrıca ilaç sektöründe de yaşanan sorunlarımız için Sağlık Bakanımızdan müjdeli haberler bekliyoruz" ifadelerini kullandı.

Sağlık Bakanı Mehmet Müezzinoğlu ise, "Türkiye, 2018 yılı sonu itibarıyla toplam 95 bin yatak kapasiteli hastane ve fiziki mekan dönüşümünü büyük oranda tamamlamış olacak" dedi.

Müezzinoğlu, Türkiye'nin, dünyanın en gelişmiş ülkeleri ile yarışabilecek bir konumda olduğuna dikkat çekerek, "Son 12 yılda çok önemli dönüşümler yaşandı. Şu anda fiziki mekan dönüşümünde yakaladığımız dönüşüm yüzde 50'leri ancak yakaladı. Kamu olarak 40 bin yatak kapasitesine sahip hastanelerimiz en geç 2017 sonu itibarıyla bu ülkenin milletini hizmetine girecek. Kamu-özel iş birliği ile ihalesini tamamladığımız ve inşaat süreçleri devam eden 30 bin yatak kapasiteli şehir hastaneleri inşaatının yaklaşık 25 bini de 2017 sonu itibarıyla hizmette olacak" şeklinde konuştu.

Yaklaşık dört ay sonra Mersin Şehir Hastanesi'nin açılacağına işaret eden Müezzinoğlu, yıl sonu itibarıyla Isparta ve Yozgat şehir hastanelerinin, önümüzdeki yıl yaz aylarında da 3 bin 360 yatak kapasiteli Ankara Bilkent Şehir Hastanesi'nin hizmete gireceğini bildirdi.

### **"10 YIL SONRA ÇOK FARKLI NOKTADA OLACAĞIZ"**

Müezzinoğlu, bu kapsamda İstanbul'da sanayicilerle ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nde Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Odası'nın sağlık sektörü temsilcileri ile bir araya geldiklerini ifade etti. Müezzinoğlu, şunları kaydetti: "Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Türk Kızılayı olarak, kan ürünlerinin Türkiye'de üretimi ve alım garantili süreçleri Ekonomi Koordinasyon Kurulu'nda son noktaya getirdik. Türkiye'de üretim ile ilgili yedi yıl alım garantili süreçlere baktığımızda ideal sürecin çok daha fazla olması lazım. Bunun için Bakanlar Kurulu'na sürenin 14 yıl olması için teklif sunduk. Türkiye'nin tıbbi teknolojide bir 10 yıl sonra geldiği nokta çok farklı olacak."







## OSB Sohbetleri'nin üçüncüsü yapıldı

Ankara Sanayi Odası tarafından düzenlenen OSB Sohbetleri'nin üçüncüsü, ASO 1. OSB'de 5 Mayıs 2016 tarihinde gerçekleştirildi. Toplantının konukları, Siemens Genel Müdür Yardımcısı Ali Rıza Ersoy ile Dünya Gazetesi Yazarı Dr. Rüştü Bozkurt oldu.

Ankara Sanayi Odası (ASO) Genel Sekreteri Doç. Dr. Yavuz Cabbar'ın başkanlığında gerçekleşen toplantıda konuşan Siemens Genel Müdür Yardımcısı Ali Rıza Ersoy, endüstri 4.0'ı kısaca, üretimin tüm aşamalarının dijitalleşmesi olarak tanımlarken, Google arama motorunda Endüstri 4.0 ile ilgili Türkiye'de yapılan arama sonuçları hakkında bilgi verdi. 2015 yılı Kasım ayına kadar neredeyse hiç arama yapılmayan bu kelimenin bu tarihten itibaren çok fazla aranmaya başladığını belirten Ersoy, önümüzdeki dönemde kişiselleştirilmiş ürüne yönelik talepte giderek artış olacağını söyledi.

### “SANAYİCİ ÜZERİNE DÜŞENİ YAPARSA AVRUPA’NIN ÜRETİM ÜSSÜ OLURUZ”

Türkiye’de Endüstri 4.0 konusunda yasal alt yapı çalışmalarının başladığını ve bir terslik olmaması halinde sonbahara kadar tamamlanacağını dile getiren Ali Rıza Ersoy, “Bu aşamadan sonra eğer sanayici de üzerine düşeni yaparsa Avrupa’nın üretim üssü oluruz” dedi.

Endüstri 4.0 kavramının ilk ortaya atıldığı Almanya’ya göre, Türkiye’nin bu konuda tam 3.5 yıl geride olduğunu altını çizen Ali Rıza Ersoy, bunun aynı zamanda Türkiye’nin orta gelir tuzağından kurtulması için de büyük bir şans olduğunu aktardı.

Endüstri 4.0’ın birçok insanı işsiz bırakacağı konusunda endişeye gerek olmadığını dile getiren Ersoy, bugün adı bile bilinmeyen 16 yeni mesleğin ortaya çıkacağı yönünde öngörüler bulunduğunu hatırlattı.

Türkiye’de Endüstri 4.0’a geçiş aşamasında ciddi miktarda yatırıma ihtiyaç olacağını belirten Dünya Gazetesi Yazarı Dr. Rüştü Bozkurt ise, verimliliğin de artmasıyla birlikte ciddi sermaye ortaya çıkacağını ifade etti.

Endüstri 4.0 ile ilgili dikkatli davranılması konusunda uyarın ve 1980’li yıllarda Türkiye’nin her tarafının CNC ile dolduğunu hatırlatan Bozkurt, “Sadece çorap sektörü 1.4 milyar dolarlık ithalat gerçekleştirmiş. Bununla ilgili yapılan bir araştırmada ise ithalatın 400 milyon dolarlık kısmının gereksiz yapıldığı belirlenmiş” dedi.

Bozkurt, inovasyon ve kümelenme kavramlarına da dikkat çekerek, Endüstri 4.0’ın da slogan haline gelme riski bulunduğunu, bunun arka planının iyi düşünülerek alt yapısının oluşturulması gerektiğini kaydetti.





## TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu Toplantısı yapıldı

TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu 2016 yılı 1. Genel Kurul Toplantısı, 1 Haziran 2016 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde gerçekleşti. Toplantıya, Gümrük ve Ticaret Bakanı Bülent Tüfenkci katıldı.

**T**oplantıya Gümrük ve Ticaret Bakanı Bülent Tüfenkci, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Ticaret Odası Başkanı Salih Bezci, TOBB Ankara İl Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı Serpil Polat ve çok sayıda kadın girişimci katıldı.

Toplantıda konuşan Gümrük ve Ticaret Bakanı Bülent Tüfenkci, Türkiye'nin yeni bir anayasaya ihtiyaç duyduğunu belirterek, "Yeni bir anayasa yapmanın tam vakti. Özgürce her şeyin tartışıldığı, toplumsal uzlaşının sağlandığı bir yapıya kavuş-

mak gerekiyor. Türkiye'nin başkanlık sistemini de tartışması lazım" dedi.

Bakan Tüfenkci, reel sektöre yönelik desteklerin devam ettirilmesi gerektiğini söyleyerek, "Yeni girişimcileri, yeni fikirleri desteklememiz lazım. Kadın girişimcilerin de önünü açmamız, sayılarını artırmamız gerekiyor. Bu ülkenin kadınlara çok güveniyoruz. Hırslınız, biliyorum ki tuttuğunuzu koparırsınız" şeklinde konuştu.

Kadınların iş gücüne katılım oranını artırmadan ekonominin yeterince büyüyemeyeceğini kayde-

den ASO Başkanı Nurettin Özdebir, "Bunu artırmadıkça Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşması veya orta gelir tuzağından kurtulması zor" dedi.

Ankara Ticaret Odası (ATO) Başkanı Salih Bezci de kadınların iş hayatında daha fazla yer alması gerektiğini, bu yöndeki politikaların geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu söyledi. TOBB Ankara İl Kadın Girişimciler Kurulu Başkanı Serpil Polat da Ahilik teşkilatına işaret ederek, kadınların ekonomik ve sosyal hayatta önemli bir yeri bulunduğunu kaydetti.

## Oyun Yazılım Fuarı gerçekleştirildi

ASO Başkanı Özdebir, 2 Haziran 2016 tarihinde Oyun Yazılım Fuarı'nın açılışını yaptı.

**A**TO Congresium'da düzenlenen "E-GameShow-Oyun Yazılım ve Donanımları Fuarı'nın açılışında konuşan Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir, yazılımın ülke ekonomileri için büyük önem taşıdığına dikkati çekti. ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara'nın sahip olduğu potansiyelle oyun vadisi oluşturma fırsatını kaçırmaması gerektiğini söyledi.

Dijital devrimle yeni ticari alanların ortaya çıktığını belirten Özdebir, "Oyun denilince insanlar biraz hafife alıyor, oyun ciddi bir iş. Oyun ve yazılım önemli bir ekonomik faaliyet.

Türkiye olarak daha biz bu işin başındayız. Eğer kod yazmayı bilmiyorsanız geleceğin dünyasında yeriniz yok" ifadelerini kullandı.

### "OYUN VADİSİ'Nİ KAÇIRMAMAMIZ LAZIM"

Özdebir, Ankara'nın en fazla teknokente sahip il olduğuna dikkati çekerek, "Ankara'nın gelişen sektörlerden biri oyun sektörü. Bu yüzden

Oyun Vadisi'ni kaçırmamız lazım. Sizler, bunu yapabilecek kabiliyettesiniz" dedi.

Atis Fuarçılık Yönetim Kurulu Başkanı Bilgin Aygül de fuarın geçen yıla göre iki kat büyüdüğüne işaret etti. Fuar, 75 oyun geliştirici firmasının katıldığını belirten Aygül, gelecek yıldan itibaren fuarı diğer ülkelerin gündemine dahil etmeyi hedeflediklerini söyledi.





TEB PATRON KART'LA ESNAFLARI  
BİRBİRİNDEN ÖZEL AYRICALIKLAR BEKLİYOR.

# PATRON'UN SÖZÜ HER YERDE GEÇER!

Restoranlarda ekstra %10 bonus kazanma,  
**E**şit Taksitli Kredi ile ihtiyaçları 36 aya varan taksitlerle ödeme,  
**S**ezon Ödemeli Kredi ile sektöre özel ödemesiz dönemler sunma,  
**K**redili Mevduat Hesabı ile 7/24 nakit ihtiyacını karşılayabilme,

**A**vans mil programı ile ücretsiz uçak bileti alabilme,  
**T**otal İstasyonlarından anında ve sürekli %5 indirim kazanma,  
**H**avalimanı otoparklarında %50 indirim avantajı ve lounge'ları ücretsiz kullanma.



**Bu avantajlardan faydalanmak için hemen siz de başvurun.**  
Ayrıntılı bilgi için [teb.com.tr](http://teb.com.tr)



**TEB**



[teb.com.tr](http://teb.com.tr) / 444 0 832

Kampanya ve ürün özelliklerinin kullanım şartlarında değişiklik yapma hakkı ve iptal etme hakkı Türk Ekonomi Bankası A.Ş.'dedir. Kampanya ve ürün özelliklerinin kullanım şartları ile ilgili detaylı bilgiye [teb.com.tr](http://teb.com.tr) internet sitesinden, 444 0 832 TEB Şirket Hattı ve TEB Şubeleri'nden ulaşabilirsiniz.

## ASO Başkanı Nurettin Özdebir: “İnovasyona ve teknolojik gelişmeye odaklanmalıyız”

Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir, Ufuk Üniversitesi Kariyer Yönlendirme Birimi KAR-YÖN tarafından 11 Mayıs 2016 tarihinde düzenlenen II. Kariyer Zirvesi'ne katıldı.

Avrupa Komisyonu'nun yayınladığı İnovasyon Birlik Karnesi Raporu'nda Türkiye'ye düşük dereceli ya da az yenilikçi notu verildiğini söyleyen Özdebir, “Türkiye’de kişi başına gelir uzunca bir süredir



10 bin dolar seviyelerinde. Sanayi reel gelirin dörtte birini üretiyor, çalışanların beşte biri sanayide istihdam ediliyor. İhracatımızın yüzde 90'ından fazlasını sanayi ürünleri oluşturuyor. Ancak, sanayimiz yeterli kadar yüksek katma değerli, ileri teknolojlili ürünler üretmiyor. Bunları aşamadığımız sürece orta gelir tuzağından kurtulmamız imkansız. İnovasyona ve teknolojik gelişmeye odaklanmalıyız” dedi.

## Yenilikçi projeler sanayiciyle buluştu



Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir, 8 Haziran 2016 tarihinde Başkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi son sınıf öğrencilerinin, hazırladıkları

bitirme bitirme projeleri sergisine katıldı. Bilgisayar, Biyomedikal, Elektrik-Elektronik, Endüstri ve Makine Mühendisliği bölümü öğrencilerinin 51 projesinin yer aldığı sergi ilgi gördü.

Prof. Dr. İhsan Doğramacı Konferans Salonunda gerçekleşen 8. Bitirme Projeleri Sergisi'nin açılışına ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Başkent Üniversitesi Kurucu Rektörü Prof. Dr. Mehmet Haberal, Başkent Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ali Haberal, TÜSİAD Yönetim Kurulu üyesi Metin Akman, Başkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Berna Dengiz ve çok sayıda öğrenci ve öğretim üyeleri katıldı.

## ASO, Startup Hour Vol. 6'ya ev sahipliği yaptı



Ankara Sanayi Odası, ABD Büyükelçiliği, Connection Raiser, Viveka İnküasyon Merkezi ve Venn Design iş birliği ile düzenlenen “Girişimci Ekosisteminde Yer Alanlar Buluşuyor, Ankara Startup Hour Vol. 6” etkinliği, 13 Mayıs 2016 tarihinde Ankara Sanayi Odası'nda gerçekleşti.

Girişimcilik ekosistemiyle ilgili kişilerin bir araya gelip sohbet etmeleri ve çeşitli fikirler üzerine bilgi paylaşımında bulunmalarını hedefleyen etkinliğin açılış konuşmasını Ankara Sanayi Odası Genel Sekreteri Doç. Dr. Yavuz Cabbar yaptı. Yavuz Cabbar girişimcilik konusunda KOSGEB ile birlikte üç ayrı program yürüttüklerini ve gençleri girişimci olmaya özendirdiklerini söyleyerek, “Hasan Altun Konağı Ankara Girişimci Evimiz var. Buradan 800'e yakın girişimciyi mezun ettik. Çok güzel başarı örneklerimiz var. Tekno girişimcilerin odaklandığı iletişim ve raobil çağı ile ilgili hiç aklımıza gelmeyen çok güzel işler yapılıyor. Buralara daha çok yatırım olması temennimiz” dedi.





## Akıllı Şehirler Konferansı yapıldı

Kamu Teknoloji Platformu tarafından düzenlenen "Uluslararası Akıllı Şehirler Konferansı" 4 Mayıs 2016 tarihinde Rixos Hotel'de yapıldı. Konferansa Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Kalkınma Bakan Yardımcısı Yusuf Coşkun, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakan Yardımcısı Hasan Ali Çelik, Kamu Teknoloji Platformu Başkanı Erdem Akçıl katıldı.

Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir, dünyada Sanayi 4.0 devriminin başladığını anımsatarak, "Artık sadece fabrikalar değil, evler, arabalar, hastaneler de bilgisayarlar aracılığıyla birbirine bağlanıyor. İletişim hızlanıyor, karar alma süreçleri kolaylaşıyor. Kentsel yönetimde de her hizmet birimi teknolojiyi kullanarak birbirine bağlanıyor" dedi.

Kalkınma Bakan Yardımcısı Yusuf Coşkun ise, akıllı şehir projelerine Kalkınma Ajansları tarafından mali ve teknik destek sağlanacağını belirterek, söz konusu projelerin, belirli bir plan çerçevesinde hayata geçirilmesinin amaçlandığını dile getirdi.

## Başkalaşımın Öyküsü tanıtıldı



Ekonomi Muhabirleri Derneği'nin (EMD) kuruluş öyküsünü anlatan, 'Ekonomi Siyaset ve Medya (1831-2015) Başkalaşımın Öyküsü' kitabı, Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir'in katılımıyla 12 Mayıs'ta tanıtıldı.

ASO Hasan Altun Konağı'nda yapılan tanıtım toplantısında konuşan Özdebir, eseri EMD'nin büyük emekle hazırladığını söyledi. Kitabın çok geniş bir tarih aralığını kapsadığını ve birçok olayı tekrar hatırlattığını belirten Özdebir, "Çok çabuk unuttu-

ruz geçmişi, olayları. O olaylar aslında bizim hayatımızın kilometre taşları. Onların üzerine bir şeyler koyarak, bugünlere geldik. Zaman zaman geri dönüp bakmakta büyük fayda var" dedi. EMD Başkanı Turgay Türker de eserin, iki yıllık bir çalışmanın ürünü olduğunu, EMD üyelerinin katkı verdiği kitabın Taylan Ertem, Vecdi Seviğ ve İsmet Hazardağlı tarafından hazırlandığını söyledi. Emek veren tüm üyelere katkılarından dolayı teşekkür eden Türker, EMD'nin 30. yılına yaklaştığına işaret etti.

## Yenimahalle Belediye Başkanı, ASO 1.OSB'de

Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar, Ankara Sanayi Odası ve ASO 1. OSB Başkanı Nurettin Özdebir ve bölge sanayicilerinin konuğu oldu.



ASO Başkanı Nurettin Özdebir'in ev sahipliğinde 18 Mayıs 2016 tarihinde gerçekleştirilen toplantıya, Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkan Vekili Mehmet Doğanlar, ASO 1. OSB Yönetim Kurulu üyeleri Hakkı Yıldırım, Ayhan Gökmen, Bölge Müdürü Ahmet Balcı ve bölge sanayicileri katıldı.

Başkan Özdebir, ASO 1. OSB'nin yerleşimi, fonksiyonları, kurumsal idare yapısı bakımından Türkiye'nin en büyük OSB'lerden biri olduğunu dile getirerek şöyle konuştu: "Bulduğumuz alanda 270'in üzerinde aktif fabrika var ve 35 bin kişi çalışıyor. Bölgemiz, günde 40 bin aracın giriş-çıkış yaptığı bir sanayi bölgesi. Modern alt ve

üst yapılaraya sahibiz. Elektrik, doğalgaz, haberleşme, içme suyu, atık su, yağmur suyu şebekelerimiz, yollarımız var. Aslında bizler de belediye gibi hizmet veriyoruz. Bölge sanayicilerimizin daha rahat ve güvenli bir ortamda üretim yapmaları için gayret gösteriyoruz" diye konuştu.

Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar ise yaptığı konuşmada, ASO 1. OSB'nin ülkenin lider organize sanayilerinden biri olduğunu kaydetti. ASO 1. OSB'nin sanayicinin ihracatına büyük katkı sağlarken istihdam açığına da çare olduğunu dile getiren Yaşar, Ankara'nın kalkınması ve istihdamın artması için sanayinin ve üretimin desteklenmesinin önemine dikkat çekti.

## ASO'dan tebrik ziyaretleri



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Yönetim Kurulu üyeleri ve Çevre ve Şehircilik Bakanı Mehmet Özhaseki



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Yönetim Kurulu üyeleri ve Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci

### Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri, görevleri değişen bakanlara tebrik ziyaretinde bulundu.

Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri, görevleri değişen bakanları ziyaret ederek, bakanlara yeni görevlerinde başarılar diledi. Tebrik ziyaretlerinin ilk durağı, Ekonomi Bakanlığı oldu. Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekci'yi 7 Haziran 2016'da ziyaret eden ASO Başkanı Nurettin Özdebir, yeniden Ekonomi Bakanı olmasından dolayı Zeybekci'yi tebrik etti.

Başkan Özdebir ve beraberindeki heyet, daha sonra 23 Haziran 2016 tarihinde Çevre ve Şehircilik Bakanı Mehmet Özhaseki'ye tebrik ziyaretinde bulundu. Özhaseki, ziyaretten büyük bir memnuniyet duyduğunu dile getirdi ve en kısa zamanda ASO'da sanayicilerle bir araya gelmek istediğini söyledi.

Ziyaretlerin son durağı, Kalkınma Bakanlığı oldu. Kalkınma Bakanı Lütfi Elvan'la 24 Haziran 2016 tarihinde bir araya gelen ASO Başkanı Nurettin Özdebir ve Yönetim Kurulu üyeleri, Bakan Elvan'a yeni görevinde başarılar diledi.

Basına kapalı olarak gerçekleşen ziyaretlerde ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan, sanayinin sorunlarına, tespitlere ve çözüm önerilerine ilişkin raporu da bakanlara ilettiler.



Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, Yönetim Kurulu üyeleri ve Kalkınma Bakanı Lütfi Elvan





[www.ankaraun.com](http://www.ankaraun.com)

[ankara@ankaraun.com](mailto:ankara@ankaraun.com)

## ASO Teknik Koleji ilk mezunlarını verdi

Ankara Sanayi Odası tarafından, ASO 1. Organize Sanayi Bölgesinde kurulan ASO Teknik Koleji 13 Haziran 2016'da düzenlenen diploma töreni ile ilk mezunlarını verdi.

ASO 1.OSB'de düzenlenen mezuniyet töreninde konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, dört yıl önce bir hayalle yola çıktıklarını belirterek, "Okulumuzun binası yoktu. Kiralık bir yerde üç tane sınıf vardı. Böyle eğitime başladık. Beni en çok duygulandıran şey, o dönemde ilk öğrencileri kaydederken, birçok öğrenciyi anne ve babası ellerinden tutup getirdi. Ortada bir fotoğraftan, çizilmiş bir resimden başka bir şey olmayan hayalimize inandılar, güvendiler, siz-



leri bizlere teslim ettiler" dedi.

Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürü Adem Solmaz ise, okulun kurulmasında emeği geçenlere teşekkür etti. Okul Müdürü Mustafa Daşcı da çok

heyecanlı olduğunu ifade ederek, "2012'de bana mini yavrular teslim edilmişti. Bugün güzel kızlara ve delikanlı yiğitlere vatanın geleceğini emanet ediyoruz" diye konuştu.

## ASO Teknik Koleji'nde Tanıtım Günleri



Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen "Mesleki ve Teknik Eğitim Tanıtım Günleri" 10 Mayıs 2016'da ASO Teknik Koleji'nde gerçekleştirildi.

Açılışını Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir'in yaptığı etkinliğe, Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürü Adem Solmaz, öğretmenler ve ilçedeki çeşitli okullardan öğrenciler katıldı.

Tanıtım Günleri'nde konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, ülkenin kalkınması, refah düzeyinin artması, demokrasinin yerleşmesinin üretimden geçtiğini ifade ederek, "Üretim gücü, ülkemizin istiklalinin ve bağımsızlığının teminatıdır" dedi.

Öğrenciler müzik ve dans konusundaki yeteneklerini de sergilediği etkinlik, katılımcılara keyifli dakikalar yaşattı.



## Bol ödüllü matematik yarışması yapıldı

Ankara genelinde 8. sınıfları kapsayan Matematik Yarışması Ödül Töreni, Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir'in katılımıyla ASO Teknik Koleji'nde 07 Mayıs 2016'da gerçekleştirildi.

Törene, Ankara Sanayi Odası ve ASO 1. OSB Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Özdebir, Sincan Kaymakamı Salim Demir, Sincan Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü İrfan Akın, ASO Eğitim Vakfı üyeleri Ali Fuat Erdoğan ile Hasan Basri Bozkurt, bölgede yer alan sanayiciler, öğrenci velileri ve

öğrenciler katıldı.

Öğrencilere matematiği sevdirmek, matematiğin önemini kavratmak, yaratıcı gençleri tespit edip onları soyut matematik eğitimine yöneltmek ve Ankara genelinde tanınırlığını artırmak amacıyla düzenlenen yarışmada dereceye giren 12 öğrenciye MP3 çalar, 9 öğrenciye tablet, yarışmanın üçüncüsüne bisiklet, ikincisine iPad ve sınavda sorulan soruların tamamına doğru yanıt veren öğrenciye ise laptop hediye edildi.



## Proje Haftası ilgiyle izlendi

Geleneksel Proje Haftası etkinlikleri, 14-15 Haziran 2016 tarihinde ASO Teknik Koleji'nde gerçekleştirildi.

Bu yıl dördüncüsü düzenlenen geleneksel Proje Haftası etkinlikleri, sabah kahvaltısı ile başladı. Öğrencilerden oluşan müzik grupları, izleyenlere keyifli dakikalar yaşattı. ASO Teknik Koleji'nde öğrenim gören öğrencilerin eğitim yılı içerisinde

hazırladığı bilimsel projeler okul binasında sergilendi. Sergide, endüstriyel otomasyon teknolojileri, makine teknolojisi, motorlu araçlar teknolojisi alanında toplam 117 proje yer aldı. Öğrencilerin çalışmaları katılımcılar tarafından büyük beğeni topladı. Sergiye katılan konuklar, projelerin yer aldığı stantları gezerek, öğrencilerden projelerle ilgili bilgi aldı.

Proje Haftası boyunca okul ko-



rosu, tiyatro, skeç, şiir dinletisi, halk oyunları ve voleybol turnuvası finali etkinlikleri düzenlendi.

## ASO Teknik Koleji'nde karne heyecanı



ASO Teknik Koleji'nde 2015-2016 Eğitim ve Öğretim yılı, 17 Haziran 2016'da yapılan karne töreniyle sona erdi. Kapanış töreninde dereceye giren öğrencilere, çeşitli ödüller verildi.

Törene ASO Teknik Koleji Eğitim Kurulu üyeleri Ali Fuat Erdoğan ve Şemsettin Özdemir, ASO 1.OSB Bölge Müdürü Ahmet Balcı, Bölge sanayicileri, öğretmenler, öğrenci velileri ve öğrenciler katıldı.

Saygı duruşu ve İstiklal Marşı ile başlayan törenin açılış konuşmasını yapan ASO Teknik Koleji Müdürü Mustafa Daşçı, "Çocuklarınızın sizin için değerini biliyor, ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi olarak 50 yıllık tüm birikim ve deneyimimizi öğrencilerimizle paylaşıyoruz" dedi.

ASO 1. OSB Bölge Müdürü Ahmet Balcı ise, "Tüm öğrencilerimiz burslu okutuluyor. Öğle yemeği ve servislerden ücretsiz faydalanıyor. Öğrencilerin tek yapması gereken derslerinde başarılı olup yeni projeler üretmek" diye konuştu.

## Alman ZF'den ziyaret

Otomobil aktarma organları ve şasi teknolojisi alanında faaliyet gösteren Alman ZF firması yetkilileri, 15 Haziran 2016'da ASO Teknik Koleji'ni ziyaret etti.

ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan kolej binasında gerçekleşen ziyarete ZF firmasının yöneticisi Mr. Udo Kneitz ve ZF Satış ve Pazarlama Müdürü Atilla Hassas, ASO Teknik Koleji Eğitim Kurulu üyeleri Ali Fuat Erdoğan ve Şemsettin Özdebir, ASO 1. OSB Bölge Müdürü Ahmet Balcı, bölge sanayicileri, öğretmenler ve öğrenciler katıldı.

ASO 1. OSB Bölge Müdürü Ahmet Balcı ise sanayide yaşanan en büyük eksikliğin nitelikli eleman olduğunu söyleyerek, "Nitelikli eleman sorunu mesleki okulların öne-



mini artırıyor. ASO Teknik Koleji, bu noktada ülke sanayisine büyük fayda sağlıyor" diye konuştu.

ZF firmasının yöneticisi Mr.Udo Kneitz, "Makine yatırımları 10 yıl içinde eskiyor. İnsana yapılan yatırım ise 30-40 yıl devam ediyor. İyi eğitim almış donanımlı ve akıllı insanlara ihtiyacımız var. Artık bu insanları bu okulda arayacağız" ifadelerini kullandı.

## İsmail Küçükaya, ASO Teknik Koleji'nde

Televizyonda hazırladığı programlar ve köşe yazıları ile tanınan, Fox TV'de yayınlanan 'Çalar Saat Programı'nın sunucusu İsmail Küçükaya, ASO Teknik Koleji 'Kariyer Günleri'nin konuğu oldu.

Ankara Sanayi Odası 1. OSB'de düzenlenen etkinliği Ankara Sanayi Odası ve ASO 1. OSB Başkanı Nurettin Özdebir, ASO Teknik Koleji öğretmenleri ve çok sayıda öğrenci katıldı.



## Ülke Günleri'nin konuğu, Kolombiya

ASO'nun yeni pazarlar konusunda üyelerini bilgilendirdiği "Ülke Günleri'nin konuğu Kolombiya oldu. 26 Haziran 2016'da yapılan toplantıda, yatırım imkanları değerlendirildi.



Ankara Sanayi Odası (ASO), Kolombiya Hükümeti, Kolombiya Turizm Yabancı Yatırım ve İhracat Tanıtım Ajansı'nın birlikte düzenlediği toplantıda, Kolombiya'da faaliyet gösteren yatırım ajansları, bölgelerindeki yatırım imkanları hakkında sunum yapıldı.

Güney Amerika'nın en hızlı gelişen ülkelerinden biri olan Kolombiya ile ticaret hacminin artırılması için iş insanlarının karşılıklı iş yapması gerektiğini belirten Nurettin Özdebir, "Kolombiya, rahatlıkla iş yapılabilecek, güvenlik unsurları da

giderek gelişen bir pazar" dedi.

Bugüne kadar Türk iş adamlarının coğrafi uzaklık sebebiyle Kolombiya'yı fazla keşfedemediğini belirten Özdebir, Türk Hava Yolları'nın bir süre önce başlattığı doğrudan uçuşların bu handikapı gidereceğini kaydetti.

Kolombiya'nın Ankara Büyükelçisi Juan Alfredo Pinto iyi ilişkilere sahip Kolombiya ve Ankara'nın karşılıklı olarak Cumhurbaşkanı düzeyinde yapılan ziyaretlerle birbirine daha da yakınlaştığını söyledi. Türkiye'nin teknik desteğiyle

Kolombiya'da pamuk yetiştirme çalışmaları yapılacağını aktaran Juan Alfredo Pinto, balıkçılık alanında da benzer bir program başlayacağını anlattı.

Türk iş adamlarının Kolombiya'ya yatırım için gelmesini istediklerini tekrarlayan Pinto, yabancı yatırım için herhangi bir sınırlama olmadığını, teknoloji ve para transferinin rahatlıkla yapılabildiğini bildirdi.

Kolombiya'nın makroekonomik büyüklükleri hakkında da örnekler veren Pinto, İstanbul'da bir ticaret ofisi kuracaklarını söyledi.

## Sağlık bilişimi çalıştayı yapıldı

Sağlık Bilişimi alanında faaliyet gösteren firmalar Havelsan'ın 16 Mayıs 2016 tarihinde düzenlediği Birlikte Çalışılabilirlik Çalıştayı'nda bir araya geldi. Bilkent Otel'de düzenlenen toplantıya Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir, Havelsan Yönetim Kurulu Başkanı Yüksel Öztekin, Havelsan Genel Müdürü Ahmet Hamdi Atalay ile üst düzey bürokratlar ve sağlık bilişimi alanında faaliyet gösteren firma temsilcileri katıldı.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, "Dünyada hızlı bir rekabet var. Kilogramı daha fazla değer yaratacak ürünlerin ihracatına yönelmemiz lazım. Çin ve Hindistan gibi ülkeler bunu farklı şekillerde yapıyor, ama rekabet noktasında bizim daha fazla çalışmamız gerek. Bir başka kulvara yönelip bilgi ve teknoloji yoğun işler yapmamız lazım. Sadece mekanik değil bilgi ve teknoloji ile bütünleşmiş ürünleri ortaya koymalıyız" şeklinde konuştu.

## Mobilyacıların ABD çıkarması



Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi" (UR-GE) Projesi kapsamında, 11-15 Haziran 2016 tarihleri arasında ABD, Chicago'ya Ticaret Heyeti Programı düzenlendi.

Ankara Sanayi Odası tarafından mobilyacı 13 üye firmaya yönelik yürütülen "Contract Furniture Cluster" etkinliğine Aksa Peyzaj, Atagür, Erbazlar, Köksal Mobilya, Solenne, Tunç, Tüfekçioğlu İnşaat, 5K Yüzey Teknolojileri şirketlerinden oluşan sekiz firmanın temsilcileri katıldı. Heyet, Chicago'da dünyanın en büyük mobilya fuarlarından biri olan Neocon'u ziyaret ederek, burada ikili görüşmeler gerçekleştirdi. Heyet, ayrıca Chicago Ticaret Odası, T.C. Chicago Başkonsolosluğu ve Ticaret Ataşeliği'ni de ziyaret etti ve burada bazı Amerikalı firmalarla ikili iş görüşmeler gerçekleştirdi.



# İSO 500 listesine Ankara'dan 34 firma girdi

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2015 Yılı Araştırması" açıklandı. Sanayinin zirvesinde 35 milyar 437 milyon TL üretimden satış ile Tüpraş yer aldı. Listede ikinci sırada 14 milyar 732 milyon TL ile Ford Otomotiv, üçüncü sırada 9 milyar 998 milyon TL ile Arçelik bulundu. İSO 500 Büyük'te yer alan şirketlerin üretimden net satışları yüzde 7 artarak 450.5 milyar TL oldu. Bu yıl İSO 500 listesine Ankara'dan 34 firma girdi. Aselsan Elektronik San ve Tic. AŞ üretimden satışta 2 milyar 860 bin TL ile birinci sırada yer alırken, Baştaş Başkent Çimento San. ve Tic. AŞ ise 234 milyon TL ile ikinci oldu.

## TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASI ARASINDA YER ALAN ASO ÜYELERİ (2015 YILI)

SIRA	Sıra No 2015	Sıra No 2014	KURULUŞLAR	ÜRETİMDEN SATIŞLAR (TL)
1	23	33	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	2.860.126.584
2	484	-	BAŞTAŞ Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.	234.111.490
3	479	347	Yakupoğlu Tekstil ve Deri San. Tic. A.Ş.	238.402.550
4	430	429	Yiğit Akü Malzemeleri Nakliyat Turizm İnşaat San. ve Tic. A.Ş.	273.327.138
5	364	423	Bien Yapı Ürünleri Sanayi Turizm ve Ticaret A.Ş.	320.624.476
6	356	371	Erkunt Traktör Sanayii A.Ş.	325.652.465
7	348	346	Nuh'un Ankara Makarnası San. ve Tic. A.Ş.	330.136.595
8	334	-	Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.	344.528.310
9	297	326	Göknur Gıda Maddeleri Enerji İmalat İth. İhr. Tic. ve San. A.Ş.	385.422.602
10	296	380	Şahinler Metal San. ve Tic. A.Ş.	385.834.256
11	283	306	Mitaş Enerji ve Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.	401.239.197
12	269	243	Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	410.372.269
13	253	286	Ortadoğu Rulman San. ve Tic. A.Ş.	431.882.431
14	241	226	Votorantim Çimento San. ve Tic. A.Ş.	455.181.815
15	221	309	FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.	496.993.380
16	218	244	HAVELSAN Hava Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	498.416.717
17	214	262	Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat A.Ş.	504.473.970
18	199	237	Oyak Beton San. ve Tic. A.Ş.	528.967.789
19	183	202	Şa-Ra Enerji İnşaat Tic. ve San. A.Ş.	561.286.484
20	170	180	Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.	607.588.285
21	154	165	Hidromek-Hidrolik ve Mekanik Makina İmalat San. ve Tic. A.Ş.	643.895.710
22	130	139	Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu Genel Müdürlüğü	752.352.587
23	127	128	ROKETSAN Roket San. ve Tic. A.Ş.	758.148.801
24	112	160	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	844.391.294
25	94	143	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.	932.566.553
26	90	171	MAN Türkiye A.Ş.	957.172.909
27	54	25	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	1.611.327.371
28	47	-	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	1.782.832.748
29	36	50	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	2.104.573.671
30	32	41	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	2.228.783.322
31	24	24	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	2.828.471.671
32	20	19	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	3.525.942.146
33	6	5	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	6.794.953.087
34	70	-	-	-
			<b>TOPLAM</b>	<b>36.359.980.673</b>

- ❑ Listede 7 kamu, 27 özel olmak üzere toplam 34 firma yer alıyor.
- ❑ 2014 yılında sıralamada 27 firma ve 6 kamu yer aldı.
  - 2014 yılı sıralamasında yer alan 3 firma 2015 sıralamasında yer almazken, 3 yeni firma ve 1 kamu kurumu sıralamaya girdi.
- ❑ 2015 yılı sıralamasına giremeyen firmalar;
  - Tüpraş Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
  - Koza Altın İşletmeleri A.Ş.
  - Demir Export A.Ş.
- ❑ 2015 yılı sıralamasına giren yeni firmalar;
  - Baştaş Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş. (2014- İkinci 500)
  - Emek Boru Makina San. ve Tic. A.Ş.
  - Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (kamu)
  - İsmi belirtilmeyen firma



## Meslek Komiteleri Ortak Toplantısı yapıldı

**Ankara Sanayi Odası Meslek Komiteleri Ortak Toplantısı, 28 Mayıs 2016 tarihinde Nevşehir'de gerçekleştirildi.**

**A**SO Meclis üyeleri ve 32 Meslek Komitesi üyelerinin geniş katılımıyla gerçekleşen toplantıya ASO Başkanı Nurettin Özdebir, Niğde Eski Milletvekili ve ASO Eski

Yönetim Kurulu Üyesi Eyüp Doğanlar, Nevşehir Belediyesi Başkan Yardımcısı Yusuf Kaya, Nevşehir TSO Meclis Başkanı Seyit İnce de katıldı.

Toplantının açılışında konuşan ASO Başkanı Nurettin Özdebir, sanayici olmadan bankaların da olamayacağını belirterek, "Bankaların, topladıkları mevduatı birilerine satmaları lazım ama tam karnımız acıkmışken, yağmurlu havada, şemsiyeyi kapatırlarsa bu işler yürümez" dedi.

Özdebir, yeni hükümetten ekonominin bir an önce gündemin merkezine alınmasının yanında sanayinin,

üretimin ve ihracatın geliştirilebilmesi için gerekli ortamı sağlamalarını belediklerini söyledi. Nurettin Özdebir, "Ülkemizin gelişebilmesi için hepimizi tekrar heyecanlandıracak yeni bir hikayeye, hedefe ihtiyacımız var. Hükümetin bu yeni büyüme hikayesini sağlayacağını ümit ediyoruz" ifadelerini kullandı.

**"BANKALAR, YAĞMURDA ŞEMSIYİYİ KAPATMAMALI"**

Merkez Bankası Para Politikası Kurulu'nun faiz koridorunun üst bandını 0,5 puan düşürerek yüzde 9,50







seviyesine indirdiğini anımsatan Nurettin Özdebir, “Daha önce yapmış olduğu 0,75 puanlık düşüş bizlerin kullandıkları kredilerde ortalama iki puana yakın bir düşüşe sebep olmuştur. Bu 0,50 puanlık düşüşle bankaların da faiz oranlarını daha da aşağı çekmesini ümit ediyorum” şeklinde konuştu.

Sanayici olmadığı zaman bankaların da olamayacağını altını çizen Özdebir, “Topladıkları mevduatı birilerine satmaları lazım ama tam karnımız acıkmışken, yağmurlu havada şemsiyeyi kapatırlarsa bu işler yürümez. Firmalarımızın kredibiliteleri ve sağlıkları da bozulur. Bu anlamda yağmurlu havalardan geçtiğimiz bugünlerde bankaların reel sektörün içinde bulunduğu durumu göz önüne alarak şemsiyelerini kapatmayacağını umuyorum” değerlendirmesinde bulundu.

#### **“YATIRIMLARIN NEDEN AZALDIĞINI DÜŞÜNMEİYİZ”**

Türkiye’ye yönelik yabancı doğrudan yabancı yatırımların bu yılın ilk üç ayında 2 milyar dolar seviyelerinde gerçekleştiğini dile getiren Nurettin Özdebir, bu tutarın geçen yılın aynı dönemindeki tutarın yarısına karşılık geldiğine işaret etti.

Doğrudan yabancı yatırımların

yeni fabrikalar kurmak yerine var olan işletmeleri satın almayı içerdiğini belirten Özdebir, şunları kaydetti: “Ülkemize gelen yabancı sermayenin önemli bir bölümü hizmetler sektörüne yöneliyor. Buna ek olarak yabancılara yapılan konut satışlarının da yabancı doğrudan yatırım olarak değerlendirildiğini unutmamak gerekir. ‘Yabancı sermaye gelsin de nasıl gelirse gelsin’ denebilir. Ancak teknoloji transferini gerçekleştirmek, yönetim becerilerini geliştirmek, dış pazarlarda ilişkilerimizi geliştirmek için bu yatırımların sanayiye yönelmesinde büyük yarar bulunuyor. Bu nedenle yabancı doğrudan yatırımların neden azaldığını düşünmemiz gerek. Bu soruya verilecek başlıca cevap, başta hukuk reformu olmak üzere yapısal reformlarda geri kalmamızdır. Yeni hükümetin bu eksikliği gidereceğini umuyoruz.”

#### **YETENEK REKABETÇİLİĞİNE VURGU**

Yüksek katma değerli mallar üreten rekabetçi bir ekonomiye geçmek konusunda devletin ve özel sektörün yapması gerekenler olduğunu anlatan Nurettin Özdebir, devletin yatırım ve üretim ortamını iyileştirecek yapısal reformları ha-

yata geçirmesi gerektiğini söyledi.

Yetenek rekabetçiliği konusunun da söz konusu ekonomik modele geçilmesindeki öneme dikkat çeken Özdebir, yetenek rekabetçiliğinin “yüksek becerilere sahip yetenekli bireylerle çalışmak” anlamına geldiğini ifade etti.

Küresel Yetenek Rekabetçiliği Endeksi’nin 2015-2016 sonuçlarına göre Türkiye’nin bu alanda 109 ülke arasında 63’üncü sırada yer aldığı altını çizen Özdebir, “Bir ülkenin yetenek rekabetçiliği ülke işletmelerinin çalıştırdıkları yetenekli insanlara bağlı. Bu yetenekli insanların sayısı ne kadar fazla ise işletmelerin dinamizmi, inovatifliği ve rekabetçiliği o kadar artıyor” dedi.

Niğde eski Milletvekili Eyüp Doğanlar ve Nevşehir TSO Meclis Başkanı Seyit İnce’nin açılış konuşmalarının ardından, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Genel Müdür Yardımcısı Sadettin Akyıl, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Aktif İşgücü Hizmetleri Dairesi Başkanlığı İstihdam Uzman Yardımcısı Tamer Yılmaz, Kredi Garanti Fonu Ankara Şube Müdürü Onur Cengiz, General Electric Türkiye İnovasyon Lideri Ussal Şahbaz kurumlarının destek programlarına ilişkin sunum yaptılar.

## Akmanlar Camisi ibadete açıldı

Ankara Sanayi Odası 1. OSB'de yapımı tamamlanan Akmanlar Camisi, 6 Mayıs 2016 tarihinde ibadete açıldı.

Caminin açılışına Ankara Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Özdebir, Başkan Yardımcısı Mehmet Doğanlar, Yönetim Kurulu Üyeleri Yılmaz Kayaaslan, Aytaç Dinçer, Mevlüt Açıkgöz, Ankara Büyükşehir Belediye Başkan Ve-

kili Ali Gökşin, bölge sanayicileri ve çok sayıda vatandaş katıldı.

Ankara Sanayi Odası 1.OSB'de Tamer Grup Yönetim Kurulu Başkanı Ekrem Tamer tarafından yaptırılan, tasarımı Yüksek Mimar Mürüvvet Tamer Açıkgöz'e ait Akmanlar Cami, 1400 metrekare zemin oturumuna sahip ve caminin kapalı alanında 1700 kişi ibadet edebiliyor.

## Diyarbakırlı iş adamlarından OSB ziyaretleri



Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Ahmet Sayar ve beraberindeki iş adamlarından oluşan 30 kişilik bir heyet, 24 Mayıs 2016 tarihinde Ankara Sanayi Odası (ASO) 1. ve 2. OSB'leri ziyaret etti.

Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen ve Ankara Sanayi Odası'nın Proje ortağı olarak yer aldığı "Sanayi Sektöründe Başarılı Modellerin Paylaşılması ve İşbirliğinin Geliştirilmesi Projesi" kapsamında ASO 1 ve 2. OSB ziyaret edildi. Ankara Sanayi Odası ve ASO 1.OSB Başkanı Nurettin Özdebir'le görüşen heyette, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Sayar, Diyarbakır Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürü Hayrettin Bahçivanlı, Diyarbakır OSB Yönetim Kurulu Başkan Vekili Abdulkadir Karavil, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyeleri, iş adamları ve bölge sanayicileri yer aldı.



## Geleneksel fidan dikim şenliği

Ankara Sanayi Odası (ASO) 1. OSB'de bu yıl üçüncüsü düzenlenen geleneksel fidan dikim şenliği, ASO Teknik Koleji öğrencilerinin iş birliği ile yapıldı.

Öğrencilerine çevre bilincinin aşılması ve ağaç sevgisinin pekiştirilmesi amacıyla düzenlenen şenlikte bin adet sedir, karaçam, çınar, iğde, dişbudak ve mavi servi fidanı toprakla buluştu.

Etkinliğe ASO 1. OSB Bölge Müdürü Ahmet Balcı, öğrenciler ve öğretmenler katıldı.

## OSBÜK Genel Kurulu yapıldı



Üretimin lokomotifi organize sanayi bölgelerini tek çatı altında toplayan Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK)'nun 14. Olağan Genel Kurulu, 4 Haziran'da ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi ev sahipliğinde yapıldı.

Ankara Sanayi Odası 1. OSB Bölge Başkanlığı toplantı salonunda, 298 OSB'nin genel kurul tem-

silcilerinin katıldığı genel kurulda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Dr. Faruk Özlü'yü temsilen Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakan Yardımcısı Doç. Dr. Hasan Ali Çelik ve Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Bölgeleri Genel Müdürü Yaşar Öztürk, Ankara Sanayi Odası ve ASO 1. OSB Başkanı Nurettin Özdebir yer aldı.



## “Meslekte yeterliliği olmayan çalışamayacak”



MYK Başkanı Adem Ceylan ASO 2. OSB’de yer alan Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi’ni 17 Mayıs 2016 tarihinde ziyaret ederek, işçi ve işverenleri uyardı: “Tehlikeli meslek sınıflarında yeterlilik belgesi olmayan işçiler artık çalışamayacak.”



**M**esleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Başkanı Adem Ceylan, Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir ile birlikte, Ankara Sanayi Odası 2. ve 3. Organize Sanayi Bölgesi’nde yer alan Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi’ni (METES) ziyaret etti.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, mesleki yeterlilik sınavlarında başarısız olan adayların eksiklerini tamamlamaları için sürekli eğitim merkezleri kuracaklarını dile getirdi. Asansör bakım, onarım ve montaj mesleğine ilişkin standartların bizzat sektör temsilcileri tarafından belirlendiğinin altını çizen Özdebir, “Bir asansör montajcısının neleri bilmesi lazım, el becerileri olarak neleri yapabilmeleri lazım? Bu, sektör tarafından tespit edildi” dedi.

Sertifikanın yurt dışında da geçer-

liliği bulunduğunu anlatan Özdebir, sertifika alan kişilerin AB ülkelerinde de asansör bakım, onarım ve montajı konusunda çalışabileceklerini söyledi. Türkiye’nin iş kazaları konusunda Avrupa’da lider konumda bulunduğunu vurgulayan Özdebir, “İş kazaları konusunda Avrupa liderliğinden kurtulmalıyız. Bunlara çok dikkat edilmeli. İş kazaları, maliyetleri ve verimliliği olumsuz etkileyen unsurlar” diye konuştu.

MYK Başkanı Adem Ceylan, MYK’nın önemli bir düzenleyici ve denetleyici kurum olduğunu belirterek, “ASO mesleki yeterlilik konusunun önemini zamanında fark ederek, bu konuda üç adet test ve sertifika merkezi oluşturdu. Kurum olarak iş sağlığı ve güvenliğini çok önemsiyoruz. Bizim için bir kişinin hayatı dünyalara bedel” şeklinde konuştu.

Ceylan, tehlikeli ve çok tehlikeli meslek sınıflarında faaliyet gösteren işletmelerin mesleki yeterlilik belgesine sahip olmayan işçileri çalıştırmayacağını hatırlatarak, 1250 meslek için meslek standardı hazırlamayı hedeflediklerini bildirdi.

Tehlikeli ve çok tehlikeli meslekler konusunda belgelendirilmiş çalışan sayısı ile diğerlerinin sayısı arasında önemli farklar bulunduğuna dikkati çeken Ceylan, “Bu durum, maalesef, mesleki yeterlilik belgesi olmayan çalışanlar için çok sıkıntılı bir süreci doğuracak” değerlendirilmesinde bulundu.

Ceylan bugüne kadar 48 bin 278 mesleki yeterlilik belgesi düzenlediklerini belirterek, İşsizlik Sigortası Fonu’ndan 7 milyon 196 bin 795 lira sınav ve belgelendirme ücreti ödendiğini sözlerine ekledi.

## 26. paydaş ABD'den



OSTİM Medikal Sanayi Kümelenmesi 2. URGE Projesi kapsamında ABD'de 'ABD Pazarına Giriş ve FDA Süreçleri' hakkında araştırmalarda bulundu. Maryland Üniversitesi Bio Park Bölümü'nün 26. paydaş olması hususunda anlaşma sağlandı.

Küme üyesi 10 firma, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) New York-Washington-Maryland-Baltimore-Philadelphia ziyaret etti. New York'ta düzenlenen MD&M East 2016 Fuarı'na katılan firmalar, bir hafta süren seyahatte 150'nin üzerinde iş görüşmesi yaptı.

Seyahatin Washington DC bölümünde Türkiye Cumhuriyeti Büyükelçisi Serdar Kılıç'ın himayesinde, Ticaret Ataşesi Ömür Demir Kızıllar ile beraber düzenlenen programda; TOBB, TÜSİAD, MÜSİAD temsilcileri ile bir araya gelindi. Programda, ABD pazarına girişle ilgili fikir alışverişi yapıldı. Büyükelçi Kılıç, ABD pazarına direkt satış yapmaktan ziyade ortak üretim ve üçüncü pazarlara ortak giriş yöntemleri hakkında firmaları aydınlattı.

## Sanayinin duayenleri ödüllendirildi



Yenimahalle Belediyesi ve İç Anadolu Sanayici İş Adamları Federasyonu (İÇASİFED) tarafından 3 Haziran 2016 tarihinde düzenlenen Ustalara Ödül Töreni'nde usta sanayiciler ödüllendirildi.

Ödül törenine Yenimahalle Belediye Başkanı Fethi Yaşar, Ankara Sanayi Odası (ASO) Başkanı Nurettin Özdebir, OSTİM Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Aydın, Cumhuriyet Halk Partisi Ankara İl Başkanı Adnan Keskin, OSTİM Çıraklık Eğitim Vakfı Başkanı İbrahim Karakoç, OSTİM Sanayici ve İşadamları Derneği Başkanı Ahmet Kurt, çok sayıda sanayici ve iş adamı katıldı.

## OSTİM Çevre Teknolojileri Kümelenmesi büyüyor



OSTİM Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi 3. Olağan Genel Kurul Toplantısı gerçekleştirildi. 2014 ve 2015 yılı gelişmelerinin anlatıldığı Genel Kurulda, iki yıl öncesine göre kümenin daha tanınır hale geldiği, üye ve paydaş sayısının arttığı bildirildi.

OSTİM Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi 3. Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda iki yıllık faaliyetler değerlendirildi. Toplantıya, Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir, OSTİM Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Aydın, OSTİM Teknoloji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Sedat Çelikdoğan, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kümelenme Politikaları Uygulama ve Koordinasyon Şube Müdürü Tolga Arıcan, Temsan Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Sedat Önal, teknokent temsilcileri, akademisyenler, bakanlık uzmanları, küme paydaşları ve üyeler katıldı.



## UR-GE Çek buluşması

Anadolu Raylı Ulaşım Sistemleri Kümelenmesi, 15-18 Mayıs 2016 tarihleri arasında UR-GE kapsamında Çek Cumhuriyeti ziyareti gerçekleştirdi. İş birliği fırsatlarının değerlendirildiği ikili iş görüşmelerinin ardından Skoda, VUZ, VUKV gibi önemli tesislere de teknik geziler düzenlendi.

UR-GE paydaşı firmaların yanı sıra tüm ARUS üyelerinden büyük ilgi gören faaliyete, ARUS Yönetim Kurulu, İstanbul Ulaşım A.Ş., Tüdemtaş, Aselsan ve Havelsan ile Durmazlar, Bozankaya, RailTur, Ilgaz İnşaat, Güçsoy Asansör, Elfa Metal, Das Lager Rulman, Tekno Plan, Üntel Kablo, Yazkar Klima, Alpin Kimya, Era Elektronik, Yepsan Savunma ve Havacılık, On Elektronik, Cadem, Heksagon Mühendislik ve Otam'dan toplam 40 kişi katıldı.





## Üniversite-OSB iş birliği sanayiciye sunuldu

Başkent Üniversite Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin Anadolu OSB katılımcıları ile yaptığı bitirme projeleri sanayicilerin beğenisine sunuldu.

Başkent Üniversitesi'nde düzenlenen sergi ile açılışı yapılan projelerde derece yapan öğrencilere ödülleri, Anadolu OSB Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Kutsi Tuncay takdim etti.

Anadolu OSB katılımcılarından Aykon Elektromekanik, Netmon İletişim Sistemleri, Elko Makine, Grupcam ile yapılan bitirme projeleri göz doldurdu.

Aykon Şirketi ile 'Orta Gerilim Modüler Hücre Üretim Hattının Ergonomik Açından İyileştirilmesi Projesi' ve 'Orta Gerilim Modüler Hücre Üretim Hattının Üretim Verimliliğinin İyileştirilmesi', Netmon Firması ile 'Montaj Sırasında Ortaya Çıkan Ek Taleplerin Nedensel Analizi ve Çözüm Önerileri Projesi' ve 'Orta/Alçak Gerilim Girişi Çıkış Hücresi Üreten Bir Firmanın Üretim Verimliliğinin İyileştirilmesi Projesi', Grupcam Şirketi ile 'Camların taşınması ve Sıralanması Sürecinde İyileştirme Çalışmaları Projesi' yapıldı.

## Üç yeni firma ruhsatını aldı



Anadolu Organize Sanayi Bölgesi'nde üç yeni katılımcı daha işyeri açma ve çalışma ruhsatını aldı.

Anadolu OSB'de şeker sektöründe üretime başlayan HMJ, elastomerik kauçuk köpüğü imalatı yapan Urungu Yalıtım ve metal sektöründe üretime geçerek, boru spool, basınçlı kap ve özel kaynaklı imalatları yapan GGN Mühendislik'e iş yeri açma ruhsatı verildi. Katılımcılara ruhsatlarını, Anadolu OSB Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Kutsi Tuncay teslim etti.

Üretim sektöründe sağladıkları başarının daim olmasını dileyerek sözlerine başlayan Tuncay, "Sizler bu bölgenin hem sahibi, hem seçmeni hem de müşterisisiniz. Her anlamda Anadolu OSB, Türkiye'ye örnek bir proje oldu. Kendi kaynaklarımızla inşa ettiğimiz bölge için şimdiye kadar kredi kullanmadık, borçlanmadık" dedi.

Konuşmasının ardından Tuncay, ruhsat alan firma sahiplerine Dünyaca Ünlü Ressam Hikmet Çetinkaya'nın 'Kan Çiçekleri' adlı tabloyu hediye etti.

## Anadolu OSB'de doluluk oranı, yüzde 70'e yaklaşıyor



Anadolu Organize Sanayi Bölgesi'nde iki yıl içerisinde doluluk oranı yüzde 60'a ulaştı. Yılım son altı ayında Türkiye'nin en büyük veri saklama merkezi ve GSM operatörünün faaliyete başlamasıyla bu sayının yüzde 70'e ulaşması bekleniyor.

Anadolu OSB Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Kutsi Tuncay, yeni katılımcılarla daha da büyüdüklerini belirterek, "Anadolu OSB, doğayla uyumlu sürdürülebilir projeleri, çevre düzenlemeleri, rekreasyon projeleri, eğitime desteği, tarihsel kimliğe sahipliği, yönetim politikaları ve maliyeti düşük yatırım imkanları nedeniyle Başkent'in en çok tercih edilen üretim merkezlerinden biri" dedi.

# “Girişimciliğin gelişmesi için güven ortamı şart”

Ankara Sanayi Odası Mayıs ayı Olağan Toplantısı'nda, Türkiye'nin girişimcilik kültürünü değerlendiren Nurettin Özdebir, bu alanda dünyadaki 121 ülke arasında 40'ıncı sırada yer alan Türkiye'de ekosistemin gelişmesi için genel ekonomiye ve siyasete güven gerektiğini söyledi.



**A**nkara Sanayi Odası (ASO) Mayıs ayı Olağan Toplantısı, 25 Mayıs'ta gerçekleşti. Toplantıda ekonomik gelişmeleri değerlendiren ASO Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Özdebir, uluslararası araştırma sonuçlarını paylaşarak 'Girişimcilikte Türkiye' tablosu çizdi.

ASO Başkanı Nurettin Özdebir, “Kişilerin birbirine güven duymaları gerek. İnsanların birbirine güven duymadığı bir ortamda iki ortaklı bir girişim, riskli kabul ediliyor. Güven ortamı olmazsa girişimcilik de ekonomi de değersizleşir” dedi. Gelişmiş ülkelerdeki genç nüfusun girişimciliğe olan yatkınlığını anlatan Özdebir, “Ülkemizdeki genç ve dinamik nüfusu önemsiyoruz ve girişimcilik alanında cesaretlendirilmesi gerektiğine inanıyoruz” şeklinde konuştu.

## “VATANDAŞ, KENDİ İŞİNİN SAHİBİ OLMAK İSTİYOR”

Türkiye'de potansiyel girişimci oranının yaklaşık yüzde 32 olduğunu belirten Özdebir, Türkiye'deki giri-



şimcilik alanına yönelik yapılan araştırma sonuçlarını aktardı: “Küresel Girişimcilik ve Gelişim Enstitüsü'nün ülkelerdeki girişimcilik oranlarını ortaya koyduğu GEDI Endeksi'nde Türkiye, 44,7 puan ile 121 ülke arasında 40'ıncı sırada. Amway tarafından yapılan Küresel Girişimcilik Araştırmasına göre, Türkiye'de anket katılan her 5 kişiden 3'ü kendi işi-

ne sahip olmak istiyor. Bu oranla, 24 ülke arasında 5'inci sıradayız; özellikle 30 yaşın altındaki genç katılımcılar ciddi bir girişimcilik ruhu sergiliyor. Girişimciliğe hevesli bu kadar insan varken girişimcilik faaliyetinde bulunma noktasında ülkemiz 142 ülke arasında 68'inci sırada. Burada da üst sıralarda olabilsek ülkemiz çok daha iyi yerlerde olacak.”





### **“BANKALAR YAĞMURLU HAVADA SEMSİYE KAPATMASIN”**

Merkez Bankası Para Politikası Kurulu'nun faizdeki yarım puanlık indirimini yorumlayan Nurettin Özdebir, buna da 'Yetmez, ama evet' dediklerini kaydetti. Merkez Bankası'nın faizde daha önce yaptığı yarım puanlık indirimin piyasa faizlerinde düşüşe yol açtığını hatırlatan Özdebir, "Bu indirimde de bankaların gerekli hassasiyet göstererek, piyasa faizlerinde indirime gitmesi gerektiğini düşünüyorum. Yağmurlu havalardan geçtiğimiz bu günlerde, bankaların reel sektörün içinde bulunduğu durumu göz önüne alarak semsiyelerini kapatmamasını diliyorum" dedi.

### **“BÜYÜME İSTENİYORSA ÜRETİM YAPISINDA DÖNÜŞÜM ŞART”**

Türkiye'nin mevcut üretim yapısı ile son 60 yıllık büyüme oranının 0.5 puan üzerinde olduğunu aktaran Nurettin Özdebir, şöyle devam etti: "Bu rakamın ötesinde sürdürülebilir bir büyüme isteniyorsa üretim yapı-

sındaki dönüşüm ile bu sağlanabilir. Büyüme noktasında net dış borçluluk da öne çıkan diğer konu. Dünya Bankası tarafından yapılan bir çalışmada, Türkiye'de verimlilik artışının olmadığı hallerde GSYİH'de yüzde 5'lik büyüme oranı yakalayabilmek için gereken tasarruf oranı en az yüzde 30 olarak açıklanmış. Türkiye'nin sürdürülebilir tarihsel büyüme oranı olan yaklaşık yüzde 5'i yakalayabilmesi için mevcut tasarruf oranının iki katından fazla artması gerekiyor."

Özdebir, "Her ne kadar IMF, Dünya Bankası gibi kaynaklarda Türkiye'nin önümüzdeki döneme ilişkin büyüme beklentileri daha düşük olsa da uygun makro ekonomik koşullar ve dünya konjonktüründe Türkiye'nin yüzde 4.8'lik oranın ötesinde bir büyüme oranı yakalaması mümkün görünüyor. Harvard Üniversitesi'ne bağlı Uluslararası Kalkınma Merkezi, dünya ülkelerinin gelecek dönem büyümelerini tahmin etmeye çalışan bir model geliştirdi. Merkez, bu modelini di-

Merkez Bankası Para Politikası Kurulu'nun faizdeki yarım puanlık indirimini yorumlayan Nurettin Özdebir, buna da 'Yetmez, ama evet' dediklerini kaydetti.

ğerlerinden farklı olarak ülkelerin ne ürettikleri ve ne ihrac ettiklerine bakarak yapıyor" diye konuştu.

### **“YALIN ÜRETİM KAVRAMI İLE VERİMLİLİK ARTIŞI”**

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın işletmelerde israfı önlemek amacıyla yalın üretim kavramını model bir fabrika ile Türkiye'nin gündemine getireceğini aktaran Özdebir, "Yalın üretim kavramı verimlilik artışını sağlayarak maliyetleri düşürecek sistematik bir yöntem. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımız da Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile iş birliği içinde bu programı geliştiriyor. Biz de ASO olarak, bu projeyi memnuniyetle destekliyor ve her türlü katkıyı vermeye hazır olduğumuzu belirtmek istiyoruz" ifadelerini kullandı.

### **“KOBİ'LERİN VERİMLİLİĞİNE ODAKLANMAK GEREK”**

Faktör verimliliği noktasında Türkiye'nin yaşadığı sıkıntıları aktaran Nurettin Özdebir, "Maalesef en büyük problem, KOBİ'lerde yaşanıyor. AB'de büyük ölçekli imalatçı firmalar, küçük ve orta boy imalatçı firmalara göre, 1.8 kat daha verimli. Türkiye'de ise bu oran, 5.1 katına çıkıyor. Bu oranların bize mesajı ise net: KOBİ'lerde verimliliğe odaklanılmalı" değerlendirmesinde bulundu.

Başbakan Binali Yıldırım'ın tecrübe ve bilgisine güvendiklerini dile getiren Özdebir, yeni kurulan kabine ve beklentileri hakkında konuştu: "Kabinenin ekonomiyi bilen deneyimli isimlerden oluşması bizi çok mutlu etti. Yeni hükümetten en önemli beklentimiz, gündemin süratle ekonomiye dönmesi, üretimi, yatırıma ve ihracata odaklanmasıdır."

## “Yatırımlar düşüşte hükümet tedbir almalı”

Ankara Sanayi Odası Haziran ayı Olağan Meclis Toplantısı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Dr. Faruk Özlü'nün katılımıyla yapıldı. Nurettin Özdebir, yatırım harcamalarındaki düşüşe dikkat çekerek, bu düşüşün yatırım ortamı ve reel sektör beklentilerindeki olumsuzlukları yansıttığını belirtti. Özdebir, “Hükümet, bir an önce yatırım ortamını iyileştirecek reformlara odaklanmalı, kredi maliyetlerini düşürecek tedbirler almalı” dedi.



**A**nkara Sanayi Odası (ASO) Haziran ayı Olağan Meclis Toplantısı, 22 Haziran 2016 tarihinde yapıldı. Ankara Sanayi Odası Başkanı Nurettin Özdebir toplantıda gündemdeki ekonomik gelişmeleri değerlendirdi.

Birinci çeyrekte büyümenin potansiyelin altında kalmakla birlikte beklentilerin üzerinde gerçekleştiğini belirten Nurettin Özdebir, “Dünyada ve çevremizdeki tüm olumsuzluklara rağmen yüzde 4,8’lik büyüme bir başarı olarak değerlendirilmeli. Ancak, net ihracatın büyümeye katkısının negatif olması, büyümenin iç tüketime dayandığını gösteriyor. Hane halklarının tüketim harcamalarındaki yüzde 6,9 ve kamu harcamalarındaki yüzde 10,9’luk artışlar büyümenin itici gücünü oluşturdu” şeklinde konuştu.

Büyüme tablosundaki en olumsuz göstergenin yatırım harcamalarındaki yüzde 0,1’lik düşüş olduğunu belirten Özdebir, “Yatırım harcamalarındaki bu düşüş, yatırım ortamı ve reel sektör beklentilerindeki olumsuzlukları yansıtıyor. Yatırımlardaki düşüş yapısal reformlara



duyulan ihtiyacı gösteriyor” dedi.

Hükümetten beklentilerini öncelikle yatırım ortamını iyileştirecek reformlara odaklanılması ve kredi maliyetlerini düşürecek tedbirler alınması olarak açıklayan Özdebir, “Birinci çeyrekte sanayi üretimi, yüzde 5,9’luk bir artış gösterdi ve sanayi sektörü büyümenin lokomotif oldu. Ancak, sanayi üretiminde

nisan ayında ortaya çıkan yüzde 1,1’lik düşüş, sanayide çarkların yavaşlayabileceği endişesini doğurdu. Turizmde, yaz sezonunun başladığı bugünlerde turist sayısında oluşabilecek ciddi bir azalma da bu endişeyi besliyor” diye konuştu.

Merkez Bankası’nın faiz indirim kararını doğru yönde bir adım olarak nitelendiren ve indirimlerin





devam etmesi yönünde beklentide olduklarını söyleyen Nurettin Özdebir, "Saatlik iş gücü maliyeti endeksi, birinci çeyrekte bir önceki çeyreğe göre yüzde 12,2 arttı. İş gücü maliyeti; sanayi sektöründe yüzde 9,3, inşaat sektöründe yüzde 11,8 ve hizmet sektöründe yüzde 14,1 arttı. Bu veriler, asgari ücretteki artışın iş gücü maliyetleri üzerindeki etkisini gösteriyor" dedi.

#### **"KAMU İHALELERİNDE ŞARTNAMESLERİ ÖZEL SEKTÖR DE GÖRSÜN"**

Nurettin Özdebir, yüksek teknoloji ürünlerine ilişkin kamu ihalelerinde, yerli ürün teklif eden yerli üreticiye yüzde 15 pahalı teklif verse de tercih edilmesi uygulamasında işlerliğin artırılmasını isteyen Nurettin Özdebir, bu alanda hangi ürünlerin zorunluluk kapsamına gireceğine dair her yıl yayınlanan listenin daha da genişletilmesini ve ürün sayısının artırılmasının önemi-ne işaret etti.

Kamu ihalelerinde bir sorun alanının da "ürün tarif eden şartnamesler" olduğunu hatırlatan Özdebir, "Kamu idareleri tarafından hazırla-

nan ihale şartnamelerine yapılacak itirazların sanayi odası gibi anayasal meslek örgütü temsilcilerinin de yer aldığı komisyonlar vasıtasıyla incelenmeli. Böylece olası yolsuzluklar giderilmiş, hem de idarelerin tek bir firmayı tarif eden şartname hazırlamalarının önüne geçilmiş olur" diye konuştu.

#### **"KAMU ALIMLARI, YERLİ SANAYİ İÇİN KALDIRAÇ OLMALI"**

Kamu alımlarının yerli sanayinin geliştirilmesi için kaldırmaç olarak kullanılması gerektiğinin altını çizen Nurettin Özdebir, "Üst orta ve yüksek teknoloji ürünlerde kamu alım garantisine dayalı üretim yapılabilmesi için geliştirilecek ürün bazlı yerli tedarik modelleri hayata geçirilmeli. 'Yerli Malı Belgesi' düzenleme esaslarının da değiştirilmesi gerekiyor" dedi.

İlgili mevzuatta, yerli katkı oranının ham madde ve işçi ücretlerine dayandırıldığını anlatan Nurettin Özdebir, şöyle devam etti: "Özellikle elektronik, tıbbi cihazlar gibi ileri teknoloji gerektiren ürünlerde Türkiye'de henüz üretimi olmayan

Özdebir, mevcut kredi garanti mekanizması içinde yenilikçi girişimcilere proje bazlı kredi garanti desteği sağlayabilecek bir fon oluşturulmasını istediklerini söyledi.

malzemeler kullanılıyor. Halbuki bu ürünlerin üretimi esnasında yerli üretici tarafından geliştirilen yazılım ve know-how üretim maliyetlerine yansıtılmamakta ve yüzde 51 şartı sağlanamamakta. Bu nedenle bu tür ürünlerin yerli malı katkı oranını hesaplanırken ya satış fiyatları üzerinden veya yazılım ve know-how'ı da hesaplama yöntemine dahil edilmesi gerek."

Türkiye'de finansman olanaklarının yaygınlaştırılması ve erişimin kolaylaştırılması gerektiğini de aktaran Özdebir, "Ülkemizde bankacılık sistemi, ağırlıklı olarak gayrimenkul ipoteği karşılığı kredi vererek çalışıyor. Yatırımcıların yatırım ve işletme sermayesi olarak kredi talepleri çoğu zaman karşılanamıyor. Bu sorunu gidermek için tüm finansal kuruluşlar proje ve fizibiliteyi teminat olarak kabul etmeli ve kredilendirmeli" diye konuştu.

#### **"KREDİ GARANTİ MEKANİZMASI İSTİYORUZ"**

Mevcut kredi garanti mekanizması içinde yenilikçi girişimcilere proje bazlı kredi garanti desteği sağlayabilecek bir fon oluşturulmasını istediklerini aktaran Özdebir, şöyle konuştu: "Büyük ölçekli yatırımlar ile stratejik yatırımlar için Türkiye'deki tüm OSB'lerdeki tahsis edilmiş araziler, gerçekleştirilecek yatırımın büyüklüğü ile orantılı olarak makul sürelerde işletmeye geçilmesi şartıyla, yatırımcılara bedelsiz olarak tahsis edilmeli. Daha önce bedelli tahsis edilmiş araziler için ödemeler de durdurulmalı, arazi bedelleri altyapı masraflarıyla beraber organize sanayi bölgesi yönetimine ödenmeli. Sosyoekonomik gelişmişlik endeksi eksi olan illerdeki OSB'lerde yapılacak yatırımlar için de aynı usul uygulanmalı. Diğer yatırımlar için de mülkiyetleri OSB yönetimlerinde kalmak ve uzun süreli olarak yatırımcılara kiralanmak şartıyla, geri ödemeleri kira gelirleriyle



sınırlı kalmak üzere bakanlık tarafından kredilendirilmeli. Böylelikle, bu yerler yatırımlar açısından sağlanacak diğer desteklerle beraber birer cazibe merkezi haline getirilir. Ayrıca, çarpık kentleşmeye ve tarım arazilerinin elden çıkmasına yol açan sanayileşmeye son verilmeli, OSB'ler dışında sanayi kuruluşlarına izin verilmemeli.”

#### **“KAMU KURUMLARI YENİDEN YAPILANDIRILMALI”**

Piyasa gözetim ve denetiminden sorumlu kamu kurumlarının yeniden yapılandırılmalarının gerektiğini belirten ASO Başkanı Nurettin Özdebir, “Kamu görevlilerine ilaveten sanayi odaları gibi meslek örgütlerine piyasadan numune alıp test ettirme ve test sonuçlarını ilgili kamu otoritesine göndererek, kamu otoritesinin test sonuçlarına göre işlem yapmalarını sağlayacak yeni bir yöntem geliştirilmeli. Kalitesiz ve teknik mevzuatına uygun olmayan merdiven altı ve uzak doğu menşeli ucuz ürünler etkili bir piyasa gözetim ve denetim sistemiyle piyasaya

giremeyecek, haksız rekabet önlenir; dolayısıyla yerli sanayimiz ve iç pazarımız korunmuş olur. Piyasa gözetim ve denetimlerinin etkinliği bir taraftan tüketicilerin sağlık ve güvenliğini korurken diğer taraftan da kayıt dışı ekonomi ile mücadelede destek aracı olabilir ve vergi geliri kayıplarının önlenebilir” değerlendirmesinde bulundu.

#### **“YALIN ÜRETİM, MALİYETLERİ DÜŞÜRECEK”**

Yalın üretimin, verimlilik artışını sağlayarak maliyetleri düşürecek bir yöntem olduğunu anlatan Nurettin Özdebir, düşük kârlılık oranları yüzünden işletmelerin sermaye birikimini sağlayıp ölçek ekonomisinden yararlanmayı başaramadıklarını aktardı. Artan rekabet yanı sıra, düşük verimliliğin de kar oranlarının azalmasına yol açtığını söyleyen Nurettin Özdebir, “İşletmelerimizde verimlilik artışı denildiğinde genellikle teknolojik gelişme ve makina ve teçhizat yatırımlarıyla çalışan sayısını düşürerek iş gücü maliyetlerini azaltmak akla geliyor. Ancak, şirket-

lerimizde verimlilik artışını sağlamak için yapılacak başka şeyler de var. Yalın üretim, verimlilik artışını sağlayarak maliyetleri düşürecek bir başka yöntem” diye konuştu.

Yalın üretim ile işletmelerde israfı önleyen sistematik bir yöntemin anlatılmak istediğini belirten Özdebir, “Kuşkusuz her sanayici, işletmesinde israfı engellemek için büyük bir çaba gösteriyor ama bu çabaların sistematik olduğunu söylemek zor. İşletmelerinde israfa yol açan uygulamaları tanımlamak için sanayiciler geleneksel yöntemlere başvuruyorlar. Ancak işletmelerde geleneksel yöntemlerle tanımlanamayacak israf kaynakları da var. Bu nedenle işletmelerde israfı önlemek, sistematik bir yaklaşım gerektiriyor” dedi.

Türkiye’de model fabrika ek-sikliğini gidermek için Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı iş birliğinde proje geliştirdiğini ifade eden Özdebir, ASO olarak projeyi büyük memnuniyetle desteklediklerini anlattı.



BİLİM, SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANI FARUK ÖZLÜ:

## “SANAYİ 4.0 SÜRECİNE DAMGA VURACAK PROJELER YAPACAĞIZ”



Ankara Sanayi Odası (ASO) Meclisi Haziran ayı Olağan Toplantısı'nda konuşan Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Faruk Özlü, ekonomik büyümenin reel sektör eliyle gerçekleşebileceğinin altını çizdi.

**B**ilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Faruk Özlü, “65’inci hükümetin en büyük önceliği yatırımcıların ve sanayicilerimizin önündeki her türlü engeli ortadan kaldırmak olacak. Biz, sanayicilerin ülkemizin kahramanı olduğuna inanıyoruz. Bu yüzden sanayi üretimine sanayi üretiminin ekonomideki ağırlığını korumaya büyük önem veriyoruz” dedi.

Ülke ekonomisinin büyümesi için yapılacak çalışmalarda sanayicilerle birlikte hareket edeceklerini anlatan Özlü, “Her zaman sanayicilerin hizmetinde olacağız. Bilim ve teknoloji sadece sanayiinin geleceğini belirlemeyecek tarımın, sağlığın, enerjinin kısacası sosyal ve ekonomik hayatımızın da geleceğini belirleyecek. Doğru işler yaptığımız sürece sanayicilerimizin de bizim yanımızda olacaklarına inanıyorum” diye konuştu.

Ülke ihracatını artırmanın ve ekonomik zenginleşmenin katma

değeri artırmakla mümkün olduğunun altını çizen Bakan Özlü, “Ürettiğimiz ürünün değeri nasıl artacak, bunun cevabı bizim alanımız. Türkiye rekabet gücünü AR-GE, inovasyon, tasarım ve markalaşma gibi alanlarda yakalayacağı başarıyla artırabilir” dedi.

Bakanlık olarak Türkiye’nin bu alanlardaki etkinliğini ve küresel rekabet gücünü artırmaya yönelik çalışma yaptıklarını belirten, Faruk Özlü, “Şu an güçlü olduğumuz makine, otomotiv, kimya, seramik gibi sektörlerimizde rekabet gücümüzü artıracak çalışmaları hayata geçiriyoruz. Yine enerji, sağlık, havacılık uzay, otomotiv, raylı sistemler, bilişim ve savunma gibi öncelikli sektörlerde teknolojik ürün yatırımlarını artıracak adımlar atıyoruz. Sanayi 4.0 sürecine damga vuracak olan robot teknolojisi, yapay zeka alanları ile ilgili çalışmalarımızı daha ön plana çıkarıyoruz” diye konuştu.

### “TÜRKİYE, KRİZLER DERYASI İÇİNDE BİR İSTİKRAR ADASI”

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan büyüme verilerini değerlendiren Bakan Özlü, “Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerindeniz. Sanayi üretimimizin mayıs ayından itibaren hızla artması bu artışın devam edeceğini gösteriyor. Çevremizde ve küresel ekonomideki bunca zorluğa rağmen ekonomide gösterdiğimiz performansımız takdiri hak ediyor. Krizler deryası içerisinde istikrarımızı koruyarak ilerliyoruz. Çok daha güzel gelişmeler yaşayacağız. Ülkeyi yüksek gelir seviyesine taşıyacağız” ifadelerini kullandı.

### “ANKARA, ARTIK BİR SANAYİ KENTİ”

Ankara’nın savunma sanayi ve bilişim gibi yüksek katma değerli alanlarda yaşanan gelişmeleri yakından takip ettiğini aktaran Özlü, “Ankara, 2014’de 8 milyar dolar 2015’de ise 7 milyar dolar ihracat yapan dev bir üretim merkezine dönüştü. Ankara’da OSB’lerle ilgili çalışmalarımızı hızlandıracağımızı da belirtmeliyim. Sincan OSB ve Başkent OSB’yi genişleteceğiz” diye konuştu.

# Yeni kalkınma modelini beklerken...

**İ**ktidardakiler, muhalefettekiler...  
Bir konuda herkes hem fikir:  
Türkiye'ye yeni model lazım...  
Yeni bir kalkınma modeli...  
Geçenlerde genel yayın yönetmeleri ile Başbakanlık'ın iftar yemeğinde de konuşuldu.  
En yetkili ağızlardan, "Makro dengelerimiz iyi. Ama orta gelir tuzağından kurtulmamız lazım. Bu da ancak bir sıçramayla olur. Bunun için yeni bir model lazım" denildi...

Bugünkü durumdan memnun değiliz...  
'Aşamamız lazım' diyoruz...  
Aşma konusunda da geniş bir fikir birliği var...  
Hem de uzunca bir süredir bu böyle...  
Ancak gel gelelim, bir türlü bu konuda güçlü adımlar gelmiyor.  
Nasıl yapacağız, nasıl orta gelir tuzağından çıkacağız, hangi modellerle?  
Doğrusu, bir netlik yok ortada...

Henüz 'aşmamız lazım' tespitinin ötesine geçemedik.  
Geçtiyse de ben bilmiyorum, çünkü kamuoyuyla paylaşılmış bir strateji yok ortada...  
Öyle ya...  
Bugünkü durumun fotoğrafını çekip, yorumlamak tamam önemli...  
Ama mesele onu değiştirebilmekte...  
Değiştirmek için ne yapacağız? Hangi yolu, yöntemi izleyeceğiz?  
Bilmiyoruz...  
Ne iş dünyası biliyor, ne de kamuoyu...

Madem, üstesinden gelmemiz gereken hayati bir konu var ortada...  
Buna uygun bir stratejiye sahip olmamız gerekmez mi?  
Ama stratejimiz var mı yok mu bilmiyoruz...

Strateji diye peş peşe açıklanan 'paketler'den bahsedemeyiz herhalde...  
Ya da neredeyse 'reform' kavramını tekrar tanımlamayı gerektirecek kadar sık öne sürülen projelerden de...  
Onlar strateji değil...

Tek başına 'vizyon'dan da bahsetmiyorum...  
Vizyon da önemli...  
Yönetim sürecinin itici gücü ve bir anlamda ruhu vizyondur.  
Doğrusu, 'vizyon' konusunda pek bir eksikimiz yok...  
Maşallah 'vizyon'dan geçilmiyor...  
Ama gel gelelim, gelecekte nerede olacağımıza ilişkin görüşümüz çok da, oraya nasıl gideceğimize ilişkin kurgu yok ortada...  
Bir başka ifadeyle, 'vizyon'ları bir türlü 'yer yüzüne' indiremiyoruz...

Örnek mi?  
İşte size 'dünyanın 10 büyük ekonomisinden biri olma' vizyonu ..  
Çok iyi, çok güzel... Kim, nasıl 'hayır' diyebilir?  
Ama mesele oraya nasıl gideceğiz?  
İşte o 'harita' ortada yok.  
Bugünkü durum ile vizyon arasındaki boşluğu gerçekçi strateji ve politikalarla dolduramıyoruz...

'Neden' diye sorarsanız, çok köşeli bir yanıtım yok.  
Stratejik düşünmeyi pek sevmiyoruz herhalde...  
Öyle olsa gerek ki, taktik aşamadan bir türlü stratejik aşamaya geçemedik...  
Kısa vadenin esiri kaldık...  
Ancak, bir olay patlarsa ya da liderlerimizin önüne bir sorun gelirse, 'durum muhakemesi' ile bir çözüm bulmaya gayret ediyoruz.  
Sorunları belirleyip, belirli bir strateji ile işe başlanmadığından, politika üretmeden 'politika' yapıyoruz.  
Bir tür, 'politikasız politika'...  
Bulunan kısa vadeli çözümler de bir süre sonra anlamını yitiriyor.  
Hep günlük, anlık taktikler üzerinden yürümeye çalışıyoruz...



**Hakan GÜLDAĞ**

DÜNYA Gazetesi Genel Yayın Yönetmeni



Hiç şüphesiz taktik de gerekli...  
Ama bir stratejiye oturmayan taktik ne işe yarayacak ki?

Bu konular üzerine M.Ö 5'inci yüzyılda yazdıkları günümüzde de pek popüler olan Çinli yazar Sun Tzu, "Taktiği olmayan strateji, zafere giden en uzak yoldur. Bir stratejiye bağlı olmayan taktik ise yenilgiden önceki gürültüdür" diyor.

'Hüdavendigâr' unvanlı, askeri yetenekleriyle öne çıkan Osmanlı padişahı I. Murat ise, bir sohbetinde veziri Çandarlı Hayrettin Paşa'ya şöyle diyor: "Seferde amaca ulaşmak için, müsait fırsatlardan istifade etmek ve askere merhamet göstererek onun muhabbetini kazanmak gerekir. Zafer için, amaca yönelik her türlü araç, her türlü ihtimale göre karşılaştırılır ve en dengeli çözüm bulunur. Usta bir kumandan eylem öncesindeki danışmalarında gayet ihtiyatlı davranır, icrada ise yıldırım süratini gösterir."

Strateji, yönetim ve karar alma sürecinin en önemli halkası...

Tabii, stratejiye yaklaşımlar da dönemlere göre değişimler gösteriyor...  
Son yaklaşımlar stratejide temel ilkeyi, "eldeki imkanlara göre bir hareket planı yapılması değil, iddialı ve büyük hedefler için imkanların zorlanması ve yeni imkanların yaratılması" olarak tanımlıyor...

Peki, orta gelir tuzağını aşma gereğine ikna olmuş Türkiye'nin iddialı ve büyük hedefleri ne olmalı?

En uzun, en yüksek köprü?..

En büyük havaalanı?..

Zaten, yaptık yapıyoruz...

Daha fazlasına da ihtiyacımız var, doğru...

Ama benzer bir seferberlik içinde başka işler de yapmamız lazım...

Ayrıca eğri oturalım, doğru konuşalım; yol, köprü, havalimanı yaparak, dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olmamız zor.

Özetleyeyim:

Demem o ki, 'alt yapı devrimi' tamam

da, dünya ekonomisinin Sanayi 4.0'a, akıllı üretime yol aldığı bir ortamda, Türkiye'nin hızla yeni sanayi devrimine intibak etmesi gerekiyor.

Son 35 yılda, bir-iki milyar dolarlık tarım ürünleri ihracatçısı bir ülkeden, yüzde 90'ı sanayi ürünlerinden oluşan 150 milyar dolarlık ihracata ulaşarak önemli bir başarıya imza atan Türkiye'nin yeni 'meydan okuması' budur.

Orta ve düşük teknoloji ürünler Türkiye'yi bir üst lige taşımayacak...

Bu anlaşıldı...

Artık 'en uzun' ya da 'en yükseği' değil, 'talep esnekliği düşük' ve 'rekabet gücü ve katma değeri yüksek' üretim yapısını hedeflememiz lazım...

Maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek ve katma değer yaratmak için dünyadaki tüm imkanları kullanmak, ve yapabiliyorsak yeni imkanları yoktan var etmek gerekiyor...

Neyle dersiniz, icatla, inovasyonla...

Yeni iddialı hedeflerimiz bu stratejiye yönelik olmalı...

19. yüzyılın Prusyalı askeri dehası Carl Von Clausewitz, "Strateji bir savaş planıdır" diyor, "Muharebelerin, savaşın hedefine yönelik olarak kullanılmalıdır..." Basit gibi görünebilir ilk bakışta ama KOBİ'lerimizi dijitalleştirmek ile işe başlayabiliriz...

Oyun kurup, pazar yaratma iddiamız varsa, teknolojiye öncülük edenlerle stratejik işbirlikleri yapıp, kritik şirketlerimizi desteklemeliyiz...

Türkiye'de sektörlerimizin bir teknolojik yenilenme yaşamadan, yeni bir teknoloji transferi hamlesine girişmeden 'orta gelir tuzağı'nı aşması zor.

Açıkçası, bu süreçte neyi, nasıl yapacağımız ise dünyayı nasıl okuduğumuzla doğrudan ilgili...

İyi okuyabilirsek, ne ala...

Doğru yönde geliştirebiliriz stratejilerimizi...

Strateji ile ilgili bunca şey söyledikten sonra, şunu da sormamız gerekir:

Strateji her derde deva mı?

Her sorunun çözümü olabilir ya da bir stratejimiz olsa her şey kendiliğinden yoluna girer mi?

Hiç şüphesiz, bu sorulara kestirmeden 'evet' yanıtını veremeyiz...

Strateji, her şeyi kontrol etmemizi sağlayacak bir sihirli değnek değil.

Ama strateji hiç kimsenin kontrol edemeyeceği durumlarla başa çıkma yolu olabilir...

Günümüzde stratejiler öyle çok uzun vadeli de değil...

Koşullara göre 'deney-hata' ya da 'deney-başarı' yöntemiyle değiştirilebilir.

Önemli olan, bugünkü durumu olumlu yönde değiştirmek üzere bir plan yaparak, harekete geçmek...

En kötüsü plansızlık...

Aynen, 'rotası belli olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım etmez' sözünde vurgulandığı gibi...

Vizyon tamam ama rota ve yol haritası da önemli...

Albert Einstein'e atfedilen bir söz, "Teoriyle pratik arasında, teorik olarak hiçbir fark yoktur. Pratik olarak vardır..." diyor...

Doğru söze ne denir?

Ve son bir not...

Ekonomi Bakanı Nihat Zeybekçi, geçen hafta Ekonomi Muhabirleri Derneği'nin (EMD) iftarında konuştu...

Yeni teşvik sisteminin temel çerçevesine ilişkin bazı ipuçları aktarıırken...

Türkiye'nin bilişim, haberleşme ve elektronik alanlarında 3-4 firmasını belirlemesi ve kendi devlerini yaratması gerektiğini söyledi...

Üstelik firmaların güçlenmesi için belirlenen bu alanlara girişlerin sınırlandırılabileceğini kaydetti...

Aklıma Güney Kore modeli geldi...

Mesaj çok net değildi...

Ve sanki bu konuda bir tartışma başlatma amacı varmış gibi geldi bana...

Öyle ya, Kore bu stratejiyi olağanüstü dönemde uygulamaya koymuştu...

Bu yönde bir çalışmanın yapıldığı duyumları bir süredir vardı...

Bekleyip göreceğiz...

## Ersa Mobilya, "Carnival" koleksiyonunu tanıttı



Ersa Mobilya, 2 Haziran 2016'da Beyoğlu'ndaki Fransız Sarayı'nda düzenlenen "Mimarsiv Selection" etkinliğinde, Ece Yalım Design Studio tarafından tasarlanan yeni koleksiyonu "Carnival"ı tanıttı.

Trapeze, Lobut, Tambour ve Acrobat

adlı ürünlerden oluşan koleksiyon, "50 Yenilikçi Ürün 500 Mimarla Buluşuyor" başlığıyla düzenlenen etkinliğin de ilgi odağıydı. Etkinlikte yer alan katalog ve çalışma alanı gibi ortak mekanlar, Ersa mobilyalarıyla hazırlandı. Ersa, Carnival koleksiyonunu ilk kez beğeniye sunduğu etkinliğin karnaval havasında geçmesi için, desteklediği genç müzisyenlerden oluşan Acapella Grubu "Patron Çıldırdı"yı davet ederek, ziyaretçilere müzik ziyafeti de yaşattı.

Ersa mağazalarında ve shop.ersamobilya.com'dan satılmaya başlanan Carnival'ın, büyük ilgi görmesi bekleniyor.

## Hidromek'e "Jüri Özel Ödülü"

Dünya Gazetesi'nin DHL Expres iş birliği ve Akbank-Vodafone sponsorluğunda bu yıl 15'incisini düzenlediği "İhracatın Yıldızları" töreninde "Yılın İhracatçısı" ödülüne bir yenisini daha ekleyen Hidromek, bu yıl "Jüri Özel Ödülü"nü aldı.

Hidromek'e ödülü Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Başkanı, Ömer Cihad Vardan tarafından takdim edildi. Törende Hidromek'in, dünyada iş makineleri üreten en büyük firmaların listelendiği "Yellow Table"a son dört yıldır giren ilk ve tek Türk makine üreticisi olduğu, beş kıtada 50'den fazla ülkede makinelerinin bulunduğu ve geçen yıl 50 milyon dolarlık ihracat yaptığı belirtildi.



## Karel ailesi 30'uncu yılını kutladı

Karel, kuruluşunun 30'uncu yılını İstanbul'da yapılan Yetkili Satıcılar Toplantısı ile kutladı. Türkiye'nin her ilinden gelen 300 yetkili satıcının katılımı ile gerçekleşen etkinlik, The Green Park Pendik Hotel & Convention Center'da gerçekleşti. Karel Genel Müdürü Serdar Tunaoğlu'nun konuşması ile başlayan etkinlik, Teknik Murahhas Üye Yaman Tunaoğlu'nun geleceğin önemli teknolojilerini konu alan konuşması ile devam etti. Ürün gamı ve yakın gelecekteki yaklaşımların anlatıldığı toplantı sonrasında, Karel ailesinde 30 yılını dolduran yetkili satıcılara ödül ve plaket takdim edildi.



## Küçükpazarlı Havacılık'tan İşaret dili eğitimi

Savunma sanayinin öncü kuruluşlarından olan Küçükpazarlı Havacılık firması, çalışanlarının motivasyonlarını artırmak, iş streslerini azaltmak, aralarındaki iletişimi güçlendirmek ve aidiyet hissi oluşturmak amacıyla düzenlediği kültür ve sanat aktivitelerine devam ediyor. Firma, konuşma engellerini aşacak bir diyalog ortamı oluşturulması ve işitme engelli vatandaşlar ile aynı dili, duyguları paylaşabilmek amacıyla işaret dili eğitimi düzenledi. Küçükpazarlı Havacılık yetkilileri, eğitim programı sona erdiğinde personelin birçok kelimeyi işaret diliyle anlama ve anlatma becerisi kazanacağını ifade etti.





## Nurus, 15'inci mağazasını Ankara OSB'de açtı

Türkiye'deki 15'inci mağazasını Ankara Organize Sanayi Bölgesi'nde açan Nurus, OSB üyelerine açılışa özel kampanyasıyla karşılıyor.

Kazandığı 50'yi aşkın uluslararası tasarım ödülüyle kreatif endüstrisinin gelişimine katkı sağlayan Nurus, Sincan mağazasını Ankara Organize Sanayi Bölgesi'nde açtı. Nurus fabrikasında yer alan 750 metrekaarelik mağazada, OSB üyelerine temmuz ayı boyunca açılışa özel yüzde 40 indirim uygulanacak.

Ürünlerini, Türkiye sanayisinin kalbinin attığı merkezlerden biri olan Ankara OSB ile buluşturmaktan büyük mutluluk duyduklarını belirten Nurus CEO'su Dinçer Sinici, "40 ülkede 50 satış noktasına giden, yüz binlerce çalışanın hayatında yer alan ürünlerimizi, burada bulunan 45 bin metrekaare alan üzerine kurulu fabrikamızda üretiyoruz. Aynı bölgede üretim yaptığımız sanayici dostlarımızın iş yaşamlarına Nurus ürünleri ile pozitif enerjiyi taşımak istiyoruz" dedi.

## Ulusoy Elektrik'ten, Dubai'ye 2.5 milyon dolarlık ihracat

Ulusoy Elektrik, Grup İmpeks ile yapılan sözleşme doğrultusunda, Dubai'ye 2.5 milyon dolar tutarında orta gerilim malzemesi ihraç edecek.

Şirket sözleşme kapsamında kesintisiz enerji ihtiyacını karşılamak üzere trafo, hücre ve mobil trafo merkezleri üretecek.

Ulusoy Elektrik AŞ, Ankara, Anadolu OSB ve Jakartta Cikarang Sanayi Bölgesi'nde bulunan tesislerinde toplam 75 bin metrekaare açık, 62 bin metrekaare kapalı alanda orta gerilim salt malzemeleri



üretiyor ve 50'den fazla ülkeye ihracat yapıyor. Kasım 2014'te halka açılan şirket, 2013 yıl sonu itibarıyla, 275 milyon liralık ciroya ve 140 milyon liralık ihracat hacmine sahip bulunuyor.

## Yiğit Akü'den 4.0 batarya

Yiğit Akü, endüstri 4.0 teknolojilerini kullanarak 'akıllı' akü ve lityum bataryası üretti. Firma, geliştirdiği buluş ile dünyada patenti kendisine ait akıllı akü ve bataryaların üreticisi oldu.



Firma olarak, küresel trendlerin ötesine geçmeye çalıştıklarını söyleyen Yiğit Akü Genel Müdürü Erinç Çetin Miser, "İleri teknoloji üretimimiz ve AR-GE çalışmalarımız sonucunda patenti bize ait olan akıllı akülerin tek üreticisi konumundayız. Endüstri 4.0 olarak da adlandırılan makineler arası iletişim teknolojilerini yeni ürünlerimize adapte etmeyi başardık" diye konuştu.

Miser'in verdiği bilgiye göre, 'akıllı çip' teknolojisi ile üretilen Prestige v3.0 aküde bulunan garanti sayacı, araca ilk takıldığında devreye giriyor ve tüm verileri kaydediyor. Üründe problem yaşanması durumunda bu veriler sayesinde, hatanın araçtan mı yoksa aküden mi kaynaklandığı kolayca tespit ediliyor. Bluetooth low energy teknolojisinin kullanıldığı Prestige serisi ürünlerde, cep telefonuyla aracın kaputunu açmadan, akü ve aracın şarj durumu kontrol etmek mümkün.

# AİLE ANAYASANI HAZIRLA ŞİRKETİNİ TORUNLARINA DEVRET!

Toplumun en küçük birimi, ekonominin bel kemiğini oluşturan milli servete dönüşüyor. Türkiye'deki şirketlerinin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketleri, bu dönüşümün ilk çeyreğinde yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalıyor. Ekonomide yarattığı üretim ve istihdam zenginliği göz önüne alındığında bu şirketlerin kalıcılığı hayati önem arz ediyor. Peki, fani insanların baki şirketlere dönüşmesinde kime ne düşüyor? Kurumsallaşma, aile anayasası ve danışmanlık hizmetleri bu denklemin neresinde yer alıyor?

**A**ile şirketleri, tüm dünyada sıkça karşılaşılan işletmelerin başında geliyor. Avrupa Birliği raporlarına göre, dünyada var olan şirketlerin yüzde 50'si, Amerika'da ise var olan şirketlerin yüzde 90'ı aile şirketlerinden oluşuyor. Forbes'in 2016 yılında yayımladığı milyarderler listesinde yer alan şirketlerin yüzde 42'si aile şirketi. Aile şirketlerinin dünya ekonomisine etkisinin önemini ortaya koyan bu araştırmalardan biri de Fortune 500 listesi. Listeye göre, dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin yüzde 40'ı aile şirketleri. Ayrıca dünyadaki en zengin ilk 10 kişinin de 7'si aile şirketi üyesi. Türkiye'ye bakıldığında ise bu oran yüzde 90 civarında.

Son yıllardaki verilere bakıldığında, Türkiye'de aile işletmelerinin yüzde 38'inin

birinci, yüzde 47'sinin ikinci, yüzde 13'ünün üçüncü ve yüzde 2'sinin dördüncü ve daha sonraki nesillerden aile bireylerine ait olduğu görülüyor. Tipik bir aile şirketinin ömrü ise 24 seneye sınırlı. Aile üyeleri arasındaki ihtilaflar ve ölümler gibi istem dışı ayrılmalar da bu süreyi kısaltıyor.

Uzmanların da belirttiği gibi hiçbir ailenin genetik yapısı, arka arkaya yönetim yeteneği olan kuşakları dünyaya getirmeye programlı değil. Bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile anayasası ile ilk çeyrekte dağılma tehlikesi yaşayan şirketlerin ekonomiye olan kaybının azaltılabileceği görüşünde birleşen uzmanlara göre, aile şirketleri aile içi bir meseleden çok daha fazlası. Toplumsal servet olarak nitelendiren bu şirketlerin kalıcılığı ise milli bir mesele.





## RAKAMLARLA AİLE ŞİRKETLERİ



**24 yıl**

Tipik bir  
aile şirketinin ömrü



**%2**

Türkiye'de üçüncü ve sonraki  
kuşaklara devrolan şirket oranı



**%42**

Forbes'in milyarderler  
listesindeki aile şirketi oranı



**7**

Dünyadaki en zengin ilk  
10 kişi arasındaki aile  
şirketi üyesi sayısı



## AİLE ŞİRKETLERİNDE İLK ÜÇ

1- ALMANYA: 1367 adet

2- ABD: 366 adet

3- JAPONYA: 220 adet

krizlerden sonra aile şirketi olmanın bir avantaja dönüştüğünü söyledi. Aile şirketi olmanın avantajlarına değinen Bayındır, "Aile şirketleri daha hızlı ve esnek karar alabiliyor. Bu şirketler, uzun vadeli düşünme ve geniş bakış açısına ve girişimcilik ruhuna sahipler. İşe ve topluma daha büyük bir bağlılık sergileyen aile şirketleri, krizlerde dalgakıran görevi üstleniyorlar" şeklinde konuştu.

### "KUTUP YILDIZI PROJESİ İLE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ÖLÇÜYORUZ"

Aile şirketlerinin ülkeye değer yaratan, kalıcı ve sürdürülebilir kurumlar haline gelmesi için çalıştıklarına değinen Bayındır, konuşmasını şöyle bitirdi: "Kutup Yıldızı Sürdürülebilirlik Projesi, ekonominin lokomotifi olan aile şirketlerinin güçlü ve sürdürülebilir büyümesinin geçmiş deneyimlerin gelecek planlarıyla harmanlanması ile ilgili projelerden biri. "Çoban Yıldızı Etki Ölçümü" adı altında aile işletmelerinin sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarını değerlendirebilmeleri için online bir ölçümleme programı çalışması başlatıyoruz. Bu program için, bağlı bulunduğumuz FBN -I (Family Business Network International) aracılığı ile şirketlerin sosyal ve çevre alanındaki çalışmalarını online olarak ölçümleyip sertifikalandıran bir kuruluş olan B-Lab ile işbirliği yaptık. Projemizde bu ölçümün amacı şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmaları konusunda mevcut durumunu belirleyip, geliştirilebilecek alanları ortaya çıkarmak. Böylelikle üyelerimizin 'sürdürülebilirlik' kavramına bakış açılarını derinleştirmeyi ve uygulamaya yönelik harekete geçmeleri konusunda farkındalıklarını arttırmayı hedefliyoruz."

## "AİLE ŞİRKETLERİNİN YARISI ÜRETİCİ KONUMUNDA"

Aile işletmelerinin ekonomideki dağılımını değerlendiren TAİDER Başkanı Sumer Tömek Bayındır, "Türkiye'de halka açık tüm şirketlerinin yüzde 75'i aile şirketlerinden oluşuyor. Türk aile şirketlerinin yüzde 52'si üretim, yüzde 16'sı inşaat ve emlak geliştirme, yüzde 6'sı ise tüketici ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteriyor" dedi.

Aile şirketlerinin yalnızca Türkiye'de değil, dünyada da aktif rol oynadığını belirten Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Başkanı Sumer Tömek Bayındır, "Aile şirketleri, Türkiye'de tüm işletmelerin yüzde 95'ini, ABD'de yüzde 90-95'ini, Portekiz'de yüzde 70'ini, İngiltere'de yüzde 75'ini, İspanya'da yüzde 80'ini, İsviçre'de yüzde 85'ini, İsveç'te yüzde 90'ını ve Almanya'da yüzde 60'ını oluşturuyor" diye konuştu.

### "AİLE ŞİRKETLERİ, KRİZLERDE DALGAKIRAN İŞLEVİ GÖRÜYOR"

1980'lerde ve 1990'larda aile şirketi olmanın tercih edilen bir durum olmadığını ifade eden Sumer Tömek Bayındır, 2000'li yılların başındaki





## AYDAM MERKEZ MÜDÜRÜ FATOŞ ALTINBAŞ SARIGÜL'DEN AİLE ŞİRKETİ ÜYELERİNE TAVSİYE:

# “SOYADINIZI UNUTARAK ÇALIŞIN”

diye konuştu.

Aile şirketlerinin karşı karşıya kaldıkları sorunları çözmek için İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi bünyesinde AYDAM'ı kurduklarını açıklayan Sarıgül, “Hukuktan psikolojiye, işletmeden sosyolojiye kadar pek çok alanda uzmanların katkısıyla bu adımı attık. Çok kısa sürede uluslararası niteliği de olan bu kuruluşumuzun, hem Türkiye'ye büyük faydalar sağlayacağını hem de kendi coğrafyamızdaki aile şirketlerinin fonksiyonlarının artacağını düşünüyoruz” dedi.

Değişen dünyanın değişen eğilimlerine dikkat çeken ve oyunun kuralları gereği kuşaklar arasındaki eğitim farkına değinen Sarıgül, “Kurucu kuşak dediğimiz, birinci nesil genelde işini sıfırdan kuran bir kuşak oluyor ve görevli olarak eğitim durumu daha düşük, ancak girişimci ruha sahip. Kuşaklar ilerledikçe eğitim düzeyi de artıyor. Hem ailenin sosyo-ekonomik düzeyi değişiyor, hem de kurucu kuşak çocuklarının daha sonra şirkette çalışmak üzere eğitim almasını destekliyor. İkinci ve üçüncü kuşaklarda orta öğretimden itibaren çok iyi eğitim almış, hatta

yurt dışında eğitimini ya da Yüksek lisansını yapmış, birkaç dil bilen aile üyesi sayısı oldukça fazla” ifadelerini kullandı.

### “AİLE ŞİRKETİNİZDEN ÖNCE BAŞKA BİR YERDE DENEYİM KAZANIN”

Baba, oğul ve torunlara önerilerde bulunan Fatoş Altınbaş Sarıgül'ün aile şirketlerine yönelik verdiği en önemli tüyolar, şunlar oldu: “Babalara önerim, şirket yönetilemez büyüklüğe ulaşmadan kurumsallaşma sürecini tamamlamaları yönünde. Çocuklar, gelinler-damatlar şeklinde aile genişlemeye başlamadan önce de aile anayasası ile iş-aile ilişkilerini düzenlemeleri gerek. Bir de yönetimi “ne zaman, kime ve nasıl” bırakmaları gerektiğini planlasınlar. İkinci ve üçüncü nesile ise, aile şirketinde çalışmaya başlamadan önce mutlaka başka bir şirkette, kurumsal yapılar da deneyim kazanmalarını öneriyorum. Kurucu kuşağın hangi zorluklardan geçerek ve hangi koşullarda şirketi bugünlere taşıdığını, şirketin onların “çocuğu gibi” olduğunu ve kurucunun şirketi emanet etmekte zorluk çekmesinin normal olduğunu unutmasınlar.”

Üçüncü kuşağa gelemeden yok olan milyonlarca aile şirketi bulunduğu dikkat çeken Aile Şirketleri Yönetimi ve Danışmanlığı Araştırma Merkezi (AYDAM) Merkez Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Yrd. Doç. Dr. Fatoş Altınbaş Sarıgül, “Aile şirketleri, bir ülkenin milli ekonomisine yön veren en güçlü dinamik. Kurumsallaşmadan yok olan milyonlarca aile şirketleri var. Bunlar ekonomi için çok büyük bir kayıp. Ben de bir aile şirketinin üçüncü kuşak temsilcisiyim. Soyadınızı unutarak çalışın”

## BAŞARININ SIRRINDA BİRÇOK ŞİFRE GİZLİ

Aile şirketleri üyelerinin 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan değerlerle kendi aile değerlerini harmanlamaları aile şirketlerinin sürdürülebilirliği için diğer önemli adımlardan biri olarak kabul ediliyor. Şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, sorumluluk ise bu alandaki temel başlıklar olarak karşımıza çıkıyor.

Araştırmalar, aile şirketlerinin en güçlü yönlerini ‘hızlı karar verebilme ve büyüme yetenekleri’ şeklinde ortaya koyuyor. Paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar almada ve uygu-

lamada süratli olmayı sağlayabiliyor. Ancak nesiller ilerledikçe ve aileler büyüdükçe iş ve aile rollerinin birbirine karışması, işle ilgili konuların aile ilişkilerini zedelemesi, paylaşım esaslarının belirsizliği, duygu ile mantığın karıştırılması aile şirketlerinin sonunu hazırlıyor.

Şirketlerinin nesiller boyu gelişmesini sağlayan ailelerin ortak özellikleri var: Aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri ve bunlardan her birinin çözümü için ayrı mekanizmalar oluşturmaları.

Ailenin iş ile ilgili konuları ciddi ve profesyonel bir şekilde ele alması-

ni sağlayabilmek için bağımsız üyelerin çoğunlukta olduğu etkin bir şirket yönetim kurulu oluşturulması şirketin kurumsallaşmasını sağlıyor. Yönetim kurullarına seçilen üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları şirketlerin başarısını doğrudan etkiliyor.

Ailenin iş ile beklentilerinin paylaşıldığı ve kararlaştırıldığı bir aile konseyi oluşturulması; ailenin vizyon, misyonun ve değerlerinin açıkça yer aldığı bir aile anayasasının hazırlanması; ve aile içi iletişim, bireyler için gelişim ve nesiller arası devir planlarının hazırlanması önemli faydalar sağlıyor.



## “ARABULUCULUK İTİBARI KORUR ŞİRKET ÖMRÜNÜ UZATIR”

**Aile bireyleri arasındaki anlaşmazlıkların mahkemeye taşınmasını, şirketlerde ticari zarar ve itibar kaybı olarak değerlendiren Arabulucu Avukat Cevat Kazma, “Anlaşmazlıklar mahkemeye taşındığında, iki taraftan biri kaybediyor. Dosya, kamuoyuna yansıdığına şirketin itibarı zarar görebiliyor. Arabuluculuk sisteminde ise kaybeden yok. Sistemle ekonomik kayıpların ve şirket ölümlerinin önüne geçmek mümkün” dedi.**

**A**rabuluculuk vasıtası ile çözümlenen uyuşmazlıkların aile içindeki ilişkileri devam ettirdiğini söyleyen Arabulucu Avukat Cevat Kazma, “Aile arasındaki bağ, zarar görmez ve husumetin de önüne geçilir. Halka açık şirketlerde şirket içi uyuşmazlıkların yatırımcılar tarafından öğrenilmesi ve alenileşmesi hem şirketi hem de şirkete yatırım yapanları olumsuz etkiler” diye konuştu.

Aile şirketlerinin yaşadığı hukuksal sorunların kazanç kaynaklı olduğunu belirten Cevat Kazma, “Şirket içinde aile bireylerinin farklı görevleri üstlenmesi maaş farkı yaratıyor. Şirketten yapılan ev kirası ödemeleri, otomobil ödemeleri ve çekilen bireysel kredilere ilişkin ödemeler bir süre sonra bazı aile bireylerinin şirketten daha fazla kazanç sağlamasını diğerlerinin ise daha az kazanç sağlamalarına neden oluyor. Hisse paylarından kaynaklanan kar payı dağıtımları ve şirketin genel ticari politikalarına karar verirken yaşanan fikir ayrılıkları da bir diğer sorun” ifadesini kullandı.

### KAZANÇ PAYLAŞIMI DAVALARIN ANA KONUSU

Mahkemelerde açılan davaların niteliğine de değinen Cevat Kazma, şunları kaydetti: “Dosyaların büyük çoğunluğu bu kazanç paylaşımı konusunda yaşanan uyuşmazlıkların getirdiği, yönetim kurulu üyelerinin veyahut şirketin temsil ve ilzamina ilişkin genel kurul kararlarının iptali veyahut ortaklıktan çıkarılma davaları. Ortaklıktan çıkarılma davalarında ise en büyük uyuşmazlık konusu, mevcut hissenin değeri yani şirketin toplam hisse değerinin belirlenmesi.”

Üçüncü kuşağa zor taşınan aile şirketlerinin uzun ömürlü olması için yapılması gerekenleri anlatan Kazma, “Kurucu kişinin, anne veya babanın, şirketi kurduktan sonra şirket içi işleyişi, yönetimi, kazanç paylaşımını ve ortaklar arasında yaşanması muhtemel uyuşmazlıkları öngörerek bir şirket anayasası veya kurallar bütünü yaratması ve bunları eksiksiz, objektif ve hakkaniyet ile uygulaması önemli. Bu kurallar yoksa kurucu vefat ettikten sonra yeni bir kurallar bütünü oluşturmak mümkün değil. Bunun yanında, şirketin yönetiminin profesyonel yöneticilere bırakılması gerek. Aksi takdirde şirket yönetiminde çok başlılık oluyor” şeklinde konuştu.

### “APPLE'İN STEVE JOBS DIŞINDAKİ HİSSEDARLARINI BİLEN YOK”

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önemine dikkat çeken Cevat Kazma, “Şirketin mali ve hukuki yapısının sağlanması, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesi ve aile bireylerinin işe alımlardan, şirket tarafından belirlenen maaşlara kadar aile bireylerinin etkisinin minimuma indirilmesi büyük önem arz ediyor. Şirketin yöneticilerine aylık salt maaş dışında şirket payından belirli oranda hisse verilmesi de şirketi daha kurumsal bir yapıya kavuşturuyor. Apple markasını bugünlere getiren en önemli kişiyi biz, Steve Jobs olarak biliyoruz. Ancak markanın hâkim hissedarlarını bilmiyoruz. Çünkü aileler şirket ile ilgili en küçük bir demec vermektan kaçınıyor. Bu da o şirketlerde yönetimin profesyonel yöneticilere bırakıldığını ve kurumsal bir



yapı tarafından yönetildiğini göstermesi açısından önemli" bilgisini verdi.

### **GÜVENİ KÖTÜYE KULLANMA VE DOLANDIRICILIK YAYGIN**

Aile şirketleri açısından ticaret kanununda aile şirketleri üst başlığında herhangi ayırım olmadığını kaydeden Cevat Kazma, sözlerine şöyle devam etti: "Ancak ortakların durumunu kötüye kullanmasını engelleyecek, küçük hissedarları aileye karşı koruyacak birçok hüküm mevcut. Ceza hukukunda şirket içinde ortaklar ve aile bireyleri arasında en sık görülen suç, güveni kötüye kullanma (emniyeti suistimal) suçudur. Şirketi yöneten aile bireylerinin şirketin paraları ve yahut malları üzerinde kendi menfaatlerine, diğer ortak ve şirketin aleyhine giriştikleri sonucu bu suç oluyor. Diğer bir suç ise hileli davranışlar ile şirketin içinin boşaltılması sonucu oluşan dolandırıcılık davalarıdır. Güveni kötüye kullanma suçu basit hali şikayete tabii olurken, şirket içinde ortaklar tarafından işlenecek bu suç, nitelikli hal sayılır ve şikayete tabii değildir. Dolandırıcılık suçu da öyle. Bu nedenle bu şikâyet şirket ortakları tarafından bir kere yapıldıktan sonra şikâyetlerini geri almaları da şikâyeti ortadan kaldırmaz. Soruşturmalar resen devam eder. Bu durumda tabii ki uzlaşmayı daha da zorlaştırmakta ve uyuşmazlığı derinleştirir."

### **AİLE ŞİRKETLERİ NASIL KURTULUR?**

- ✓ Aile fertleri diğer çalışanlar kadar çalışmalı
- ✓ Kilit noktalarda mutlaka profesyonellerle çalışma sağlanmalı
- ✓ İş ve görev tanımları yapılmalı, yazılı kural olmalı
- ✓ Satın alma ve işe alma yönetmelikleri hazırlanmalı
- ✓ Aile bireyleri küçük yaştan itibaren yetiştirilmeli, merdivenleri yavaş yavaş tırmanmalı
- ✓ Kararlar hızlı alınabilmeli
- ✓ Finansman, çağın gereklerine göre düzenlenmeli

### **NEDEN BATIYORLAR?**

- ✓ İşi devreden aile büyüğüyle işi devralanlar arasında kuşak çatışması
- ✓ Kardeşler veya kuzenler arasındaki rekabet
- ✓ Ehil olmayan kişilerin yönetimde söz sahibi olması
- ✓ Aile 'liderinin' işi zamanında paylaşmaması
- ✓ Yönetimlerde artan aile soyadlı kişiler
- ✓ Ailenin kültürü ile sonradan katılan profesyonellerin kültür çatışması
- ✓ Aile şirketlerinin kurumsallaşmakta geç kalması
- ✓ Sermayenin kötü kullanılıp yetersiz kalması



## **ASO'nun aile şirketlerine yönelik çalışmaları rehber niteliğinde**

Türk sanayisinin mihenk taşı oluşturulan aile şirketleri konusunda uzun yıllardır çalışan Ankara Sanayi Odası'nın Haziran 2005'te yayımladığı "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik" kitabı hâlâ güncelliğini koruyor. Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanan Aile anayasası kitapçığı da birçok firmaya katkı sağlamaya devam ediyor. ASO Eğitim Atölyesi tarafından 28 Mart 2006'da düzenlenen "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Zirvesi" ise bu alanda yapılmış en kapsamlı çalışma olarak anılıyor.

Dönemin Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'in katıldığı zirve, dönemin ASO Başkanı Zafer Çağlayan'ın yanı sıra, akademisyenler ve iş dünyasının önemli isimlerini buluşturmuş ve Türkiye'deki aile şirketlerinin durumunu ortaya koymuştu.





## AİLE ŞİRKETLERİNDE DEVİR HİBEYE GÖRE ÜÇ KAT PAHALI

**Aile şirketlerinde yapılan uluslararası vergi araştırmaları, Türkiye ile ilgili şaşırtıcı bir sonucu ortaya koyuyor. Amerika, Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Türkiye dahil 42 ülkede yapılan araştırmaya göre, hibe yoluyla yapılan devir veraset yoluyla yapılanın üç katı.**

**K**PMG'nin Avrupa Aile Şirketleri Derneği (EFB) ile birlikte hazırladığı vergi araştırmasında Amerika, Avrupa, Orta Doğu, Afrika ve Türkiye dahil belli başlı 42 ülkede veraset ve emeklilik yoluyla devredilen aile şirketlerinden alınan vergiler incelendi. Rapora göre, Türkiye'de aile şirketlerini gelecek kuşağa veraset yoluyla devretmek daha mantıklı.

Dünyanın farklı bölgelerinde farklı uygulamalar söz konusu olduğuna değinen KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı Abdulkadir Kahraman, "Araştırmamızda bu uygulama-

maların önemli olanlarını inceledik. Türkiye'de aile büyüklerinin vefat etmeden işlerini bir sonraki kuşağa devretmeleri halinde ödenecek vergi, vefat halinde ödenecek vergiden daha yüksek. Bu uygulama şu anlama geliyor; daha az vergi vermek ve kasadan çıkan parayı azaltmak istiyorsanız işinizi ölmeden önce bir sonraki nesle aktarmayın. 10 milyon TL değerinde bir şirketin devrinde Türkiye'de veraset durumunda yaklaşık 815 bin TL vergi alınırken aynı şirket hibe yoluyla devredilirse vergi miktarı yaklaşık 2 milyon 670 bin TL oluyor" diye konuştu.

### "GELİŞMİŞ ÜLKELERDE SERVET BİRİKİMİ TEŞVİKİ VAR"

Gelişmiş ülkelerde durumun biraz daha farklı olduğunu söyleyen Abdulkadir Kahraman, "Gelişmiş ekonomilerde varlıklar vergilendirilirken, geçerli olan vergi yükü, gelişmekte olan ekonomilere kıyasla çok daha yüksek. Ancak gelişmiş ekonomiler geniş kapsamlı ve cömert indirimler uygulayarak vergi yükünü azaltıyor ve böylece aile şirketlerini parasal açıdan korunuyor. Bu durum gelişmiş ekonomilerin servet birikimini teşvik etme politikası ile de örtüşüyor" dedi.

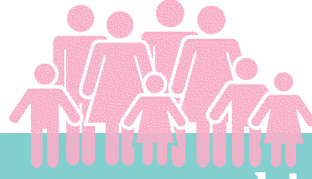
Raporu değerlendiren Kahraman, "Aile şirketinin veraset yoluyla intikalinden alınan verginin, hayattayken hibe yoluyla yapılan devirden alınan vergiden daha yüksek olduğu ülkeler arasında Belçika, Fransa ve ABD'deki bazı eyaletler de var. Aradaki fark önemsiz denmeyecek kadar büyük. 10 milyon TL değerindeki bir şirketten bahsediyorsak, Belçika'da yaklaşık 300 bin TL Fransa yaklaşık 421 bin TL ABD'deki yaklaşık 615 bin TL gibi rakamlar söz konusu. Çalışmaya dahil edilen ülkelerin çoğunda yaklaşık 30 ülkede, indirim sonrası vergiler dikkate alındığında aile şirketindeki devrin, vefat sonrasında veya emeklilikte yapılması arasında ya hiç fark yok ya da aradaki fark 5 bin TL'den az" şeklinde konuştu.



## “VERASET VERGİSİNDEN 1 MİLYON TL ALINIYOR”

Birkaç ülkede hayattayken yapılan devirlerin 1 milyonu aşan vergiye tabii tutulduğunu açıklayan Kahraman, sözlerini şöyle sürdürdü: “10 ülkede aile şirketinin emeklilikte hibe yoluyla devrinden alınan vergi, veraset vergisinden daha yüksek. Bu ülkelerden, Japonya, Ürdün, Türkiye ve Avustralya’da, hayattayken yapılan hibelerden alınan vergi ciddi oranda daha yüksek, ayrıca veraset vergisinden alınan 1 milyon TL’den de daha fazla. Sonuç olarak, bu ülkelerde varlıkların mümkün olduğu kadar uzun bir süre bir evvelki kuşağın elinde kalması kaçınılmaz. Veraset yoluyla intikalde ve hibe yoluyla devirde farklı vergi yüklerinin söz konusu olması, nöbet değişiminin ne zaman yapılması gerektiği konusunda ailenin tutumunu ve şirket sahibinin kararlarını önemli ölçüde etkiliyor.”

Hükümetlerin vergi yüküyle ilgili yaptıkları değerlendirmede aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini dikkate alması gerektiğine dikkat çeken Kahraman, şunları kaydetti: “Aile şirketinin şirket sahibi hayattayken değil de veraset yoluyla devredilmesi bazı durumlarda vergi açısından olumlu sonuçlar doğurmakla beraber, büyümesine katkıda buldukları şirkette ‘sahip’ konumunda olmamaları genç kuşakların hevesinin kırılmasına da neden olabilir. Mülkiyet bir önceki kuşakta, yönetim ise genç kuşakta olacak şekilde bir denge kurabilmek için, her iki tarafın da düşünceli davranması ve ortayı bulması gerekiyor. Öte yandan hükümetler, aile şirketi sahiplerinin en önemli hedeflerinden birinin şirketi aile içinde tutmak ve bir sonraki kuşağa başarılı bir şekilde aktarmak olduğunu, ancak şirket sahiplerinin şirketlerinin geleceğiyle ilgili verecekleri kararlarda vergi yükünün de önemli bir rol oynayabileceğini hesaba katmalı. Politika yapımcılar, ekonomik faaliyetlerden vergi geliri elde etme ihtiyacını dengelemeye çalışırken bu hususları da dikkate almalı.”



## Dünyanın en eski şirketi 1438 yaşında

**Milattan sonra 578 yılında kurulan  
dünyanın en yaşlı şirketi, Japon Kongo Gumi,  
inşaat sektöründe faaliyet gösteriyor.**

**A**BD eski Hazine Bakanı Paul O’Neill, Enron skandalı patladığında ‘Şirketler gelir, şirketler gider’ ifadesiyle serbest piyasa ekonomisinin önemli bir detayını hatırlatmıştı. Ancak Family Business dergisinin yayımladığı listeye göre, dünyanın en eski şirketi Japonya’da halen faaliyetini sürdüren Kongo Gumi inşaat şirketi. Milattan sonra 578 yılında kurulan Kongo Gumi, inşaat işiyle uğraşır ve halen aynı sektörde faaliyetini sürdürüyor. Şu anda şirketin Başkanı Toshitaka Kongo, Kongo ailesinin 40’inci kuşağını temsil ediyor. Japonya’da 16’ncı yüzyıldan kalma ünlü Osaka Kalesi’nin inşasını da gerçekleştiren şirket halen geleneksel Japon evlerini

yapıyor. Osaka merkezli Kongo Gumi, dinsel amaçlı kullanılan binaların yapımını da gerçekleştiriyor.

Dünyanın en eski ikinci şirketi de yine Japonya’dan. Han işletmeciliği yapan Japon Hoshi şirketi 718 yılında kuruldu ve halen hotel ve resort otel işletmeciliğiyle uğraşır. Şirketin başında ailenin 46’ncı kuşağı görev yapıyor.

Listenin üçüncü sırasında ise bir Fransız şirketi yer alıyor. Chateau de Goulaine, şarap bağcılığı, kelebek koleksiyonculuğu ve müze işletmeciliği yapıyor. Goulaine ailesinin şirketinin kuruluş yılı milattan sonra 1000. Halen aile şirketinin ürettiği şaraplar yine aileye ait tarihi kalede satılıyor.

## DÜNYANIN EN ESKİ 10 ŞİRKETİ

En Eski Şirket	Kuruluş yılı	Ülke	Sektör
1-Kongo Gumi	578	Japonya	İnşaat
2-Hoshi	718	Japonya	Han işletmeciliği
3-Chateau de Goulaine	1000	Fransa	Şarap bağcılığı
4-Barone Ricasoli	1141	İtalya	Zeytinyağı üretimi
5-Barovier&Toso	1295	İtalya	Cam üretimi
6-Hotel Pilgrim Haus	1304	Almanya	Han işletmeciliği
7-Richard de Bas	1326	Fransa	Kâğıt üretimi
8-Torini Frenze	1369	İtalya	Altın işlemeciliği
9-Antinori	1385	İtalya	Şarap üretimi
10-Camuffo	1438	İtalya	Gemi inşaatı

Kaynak: Family Business dergisi



## GSMH'NİN YÜZDE 75'İNİ AİLE ŞİRKETLERİ SIRTLIYOR

Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'inin aile şirketi olduğunu belirten Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, "Şirketler, KOBİ ağırlıklı olup halka açılan şirketlerin oranı yüzde 75. Bu oran aynı zamanda Türkiye'deki aile şirketlerinin gayri safi milli hasılaya olan katkısını oluşturuyor" dedi.

Son yıllarda toplam varlık açısından büyüyen çok sayıda aile şirketi bulunduğunu söyleyen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Doğrusoy, "Üçüncü kuşağa geçen aile şirketleri çoğalıyor. Bu şirketlerin bir kurucusunun olması ve kuruluş sürecinde beklentilerin sınırlı tutulması, kararların kısa vadeli alınması, roller ve beklentilerin iç içe geçmesi, görevlerde yaş ve cinsiyetin belirleyici olması, ataerkil bir yönetim anlayışının hakim olması, kurucunun (yönetim kurulu başkanı) ve genel müdürün çoğunlukla aynı kişi olması gibi karakteristik özellikleri var. Aile şirketleri en çok perakende sektöründe faaliyet gösteriyor" şeklinde konuştu.

Bugün Türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğunun 30 ile 50 yaş aralığında olduğunu kaydeden Mustafa Doğrusoy, "Aile şirketlerinin yüzde 70'i, kurucu emekli olduktan sonra ya da vefat ettikten sonra satılıyor veya kapanıyor. Üstelik süreç, şirketin mevcut değerinin altında tamamlanıyor. Yaşam süresinin kurucuya bağlı olmadığı şirketlerde başarı, zamanında yapılan halefiyet ve devir planlarına bağlı. Şu an Türkiye'de belirli büyüklüğe erişmiş aile şirketlerinin çoğu 30 ila 50 yaş aralığında. Bunların önemli bir kısmı ikinci ve üçüncü, çok küçük bir kısmı ise dördüncü nesildeler" bilgisini verdi.

### "İTALYA'DAKİ DERATTA'DA 10'UNCU KUŞAK İŞ BAŞINDA"

Dünyadaki başarılı şirketlere örnekler veren Mustafa Doğrusoy, şöyle devam etti: "İtalya'da kurulan Deratta şirketinde şu an 10'uncu jenerasyon iş başında. Japon Hoshi, 718 yılında kurulmuş ve bugün 46'ncı kuşak iş başında. İtalyan Barone Ricasoli ise 1114 yılında Floransa'da kurulmuş. Şirket bugün de bir şatoda varlığını sürdürüyor,

zeytinyağı ve şarap üretimi yapıyor. Dünyanın en büyük otomobil üreticilerinden Volkswagen'in üçte birinin sahibi Piech ailesi. Avrupa'nın en büyük aile şirketi sıralamasında, Koç Grubu 16'ncı, Sabancı Grubu 28'inci, Doğuş Grubu ise 61'inci sırada yer aldığı görülüyor. Bunların yanı sıra, Hacı Bekir Lokumları (1777), Vefa Bozacısı (1870), Kurukahveci Mehmet Efendi (1871), Karaköy Güllüoğlu (1871), Hacı Abdullah (1888), Hacı Şakir (1889), Arkas Holding (1902), Abdi İbrahim (1912) asırlık şirketlerimiz de var."

### "BİZ BİLİNCİ AVANTAJ DEĞİŞİME DİRENÇ İSE DEZAVANTAJ"

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarına dikkat çeken Mustafa Doğrusoy, "Çabuk karar alabilme, işi sahiplenme ve yüksek başarı hedefi, kısa zamanda büyüme, aile bireylerinden oluşan "biz" bilinci, amatör ruhla takım olunması, takip eden tepe yöneticisi yeni kuşak adayların belli olması avantaj" dedi.

Doğrusoy, sistemin önünü tıkayan maddelerle ilgili olarak; "Kurumsallaşmada ve profesyonelleşmede zorluk çekilmesi, aile üyeleri arasında yüksek değişim direnci, patron gücünün yeni yönelimleri engellemesi, öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi yönetsel yaklaşımların yerine günlük karar ve çözümlerin tercih edilmesi, patronların ve aile üyelerinin profesyonellerle yarışmaları ve onları küçük görmeleri, aile içi sorunların işe yansımaları, işin çok iyi bilinmesine karşılık yönetsel, iş ve liderlik konularında yeterli bilgi ve deneyimin olmaması" değerlendirmesinde bulundu.

### "AİLE ANAYASASI, EN ÖNEMLİ ADIM"

Sorunların çözümü için kurucu kuşak yönetimindeyken aile şirketinin kurumsallaştırılması gerektiğine değinen Mustafa Doğrusoy, "Aile şirketlerinin sürekliliği, yaşaması,



gelecek kuşaklara devredilebilmesi için aile ile iş birbirinden ayrı tutulmalı. Bunun için de aile anayasası oluşturulmalı. Aile anayasası, kurum-sallaşmanın en önemli adımı. Aile anayasası; şirketin işleyişini kurallı hale getirecek, bu şekilde kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerir. Aile konseyi kurmak ve aile anayasası ile aile bireyleri arasındaki ilişkiler, düzenlemek ve yazılı hale getirmek gerek. Aile tarafında aile konseyi, iş tarafında yönetim kurulunun birlikte çalışması, ailenin ve şirketin devamlılığı için önemli. Aile anayasasının hazırlanma süreci uzun olup her aşaması tüm aile bireylerinin oybirliği ile karar vereceği şekilde oluşturulmalı” ifadelerini kullandı.

## TÜRKİYE’DEKİ BAŞARILI AİLE ŞİRKETLERİ

Koç: 3.kuşak	Bodur: 2.kuşak
Eczacıbaşı: 3.kuşak	Demirören: 2.kuşak
Zorlu: 2.kuşak	Yaşar: 2.kuşak
Vakko: 2.kuşak	Borusan: 2.kuşak
Sabancı: 3.kuşak	Hacıbekir: 4.kuşak
Boyner: 3.kuşak	Boydak: 2.kuşak

## DAĞILAN AİLE ŞİRKETLERİ

**ŞAHİNLER:** Kemal Şahin, ağabeylerinin şirketi zarara uğrattığını iddia ederek şirketle ilişkilerini kesti. Holdingin bazı malları paylaşıldı.

**ÇAPAMARKA:** Türkiye’nin ilk hazır çorba markalarından. Pirinç unu ile de ünlü. Şirketin sahibi Germi Çapa’nın yeniden evliliğinin ardından kardeşleri ve çocukları miras kavgasına düştü, marka satıldı, paylaşıldı.

**UZEL:** Dünyanın 10 büyük traktör üreticisiyken, varisler arasında kavga çıktı. Uzel Makine’nin Eyüp Rami’deki traktör fabrikası, borçları sebebiyle 382.7 milyon dolara icradan satışa çıkarıldı.

**GÜLLÜOĞLU:** Baba Mustafa Güllüoğlu’nun kurduğu şirket. Nadir, Nejat ve Faruk Güllüoğlu, tek şirket olarak bir aradayken, ayrılıp ayrı konseptlerde ama temelde baklavacılık olan işlerde faaliyet göstermeye başladı.

**ULUSOY:** Kara ve deniz taşımacılığı, turizm, petrol alanlarında faaliyet gösteren şirketler topluluğu. Holdingin kurucularından Ali Osman Ulusoy ile oğulları arasında yaşanan sıkıntılar nedeniyle şirket parçalandı.

**MERMERCİ:** Tekstil işi yapan şirket, Mehmet Mermerci’nin ölümünden sonra eşi Ender Mermerci ile Sefa ve Süha Mermerci’nin miras kavgasıyla, aile bireyleri ve şirketleri dağıldı.

**SİPAHİOĞLU:** Fruko-Tamek markalarının sahibi olan aile. Melih-Güngör Sipahioğlu ile kızları arasında sorun yaşandı. Melih Sipahioğlu şirketi 100 milyon dolara satınca sıkıntı başladı.

**VEFA BOZACISI:** 1893 Harbi sırasında güğümde satılan boza ile temeli atıldı. Şirkette 1955’ten beri miras kavgası hiç bitmedi.



## “HOBİSİ OLMAYAN LİDER İŞİNİ ZOR DEVREDİYOR”

**Aile şirketlerinde yönetici profilini değerlendiren Dr. Yılmaz Argüden, “Hayatı boyunca işten daha önemli bir hobisi olmamış bir liderin zamanında işten ayrılmasını sağlamak için yeterince önceden başlayan yeni uğraş ve hobiler geliştirmesi ve hayata geçirmesi gerek. Aksi takdirde değişim süreci aksar ve değişimden sonra bile yeni lider, eskinin gölgesinde kalabilir” dedi.**

**A**ile şirketlerinde değişime direnç gösterildiğini ifade eden ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, “Genellikle, aile şirketlerinde liderler, değişimi kendileri için bir tehdit unsuru olarak görüyor ve değişim sürecini yönetmek yerine erteliyor. Özellikle, liderliğini üstlendiği kurumla kendini özdeşleştiren hem kendilerine, hem de kuruma zarar verdiklerinin farkına bile varamıyor” şeklinde konuştu.

Kurumların risk gerçekleşmeden önce ve risk sonrası aksiyonlarını iki boyutlu olarak ele alınması gerektiğine değinen Hande Bilgisu, “Riskin önleyecek aksiyonlar siber risk analizi, network güvenliği analizi ve ISO 27001 denetimleri gibi yaklaşımları içerir. Siber risk senaryolarının oluşturulması, sızma ve zafiyet testlerinin yapılması ve tespit edilen güvenlik

açıklarına yönelik aksiyon planlanır. Söz konusu tehditlerin gerçekleşmesi durumunda ise olayın ikinci boyutu olan ‘olay yönetimi’ devreye alınması gerekir. Burada kurumların siber kriz yönetimi ve olay müdahale takımlarını kurmuş ve planlarını hazırlamış olmaları önemli” diye konuştu.

İş dışında bir hobisi olmayan yöneticilerin zamanı geldiğinde işten ayrılma sürecini kolay atlattığına değinen Argüden, “Hayatı boyunca işten daha önemli bir hobisi olmamış bir liderin zamanında işten ayrılmasını sağlamak için yeterince önceden başlayan yeni uğraş ve hobiler geliştirmesi ve hayata geçirmesi gerek. Aksi takdirde değişim süreci aksar ve değişimden sonra bile yeni lider, eskinin gölgesinde kalabilir” ifadelerini kullandı.

### “ŞİRKETİN BİR KISMINI HALKA AÇMAK GÜVENCE OLABİLİR”

Değişimin getirebileceği sarsıntıdan çekinmemek gerektiğini söyleyen Argüden, “Sarsıntılar, normal kabul edilmeli. Aile şirketlerinde yeni lider seçildikten sonra diğer aile üyelerinin ortaklıktan kaynaklanan haklarının korunabilmesi için gerekli düzenlemelerin önceden yapılması gerek. Şirketin bir kısmının halka açılması bu konuda sağlam bir güvence olabilir” dedi.

Kuruluş aşamasındaki bir şirket ile gelişme aşamasını tamamlamış bir şirket için farklı özelliklere sahip liderlere ihtiyaç olduğunu belirten Argüden, şunları kaydetti. “Eski lidere en çok benzeyen değil, kurumun en çok ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip kişi seçilmeli. Ahlak ve etik kurallarını sindirmiş olması, dürüstlüğü; bilgiyi ve beklentileri etkin bir şekilde paylaşma ve ikna becerisi; takım seçme, geliştirme ve motive etme yeteneği, sağduyulu analiz ve stratejik düşünce yeteneği ana özellikler olarak belirlenmeli. Bu konuda dışarıdan destek almak, bağımsızlık ve tarafsızlığı sağlamak, süreci hızlandırmak önemli.”



## SPK'DAN AİLE ŞİRKETLERİNE “3. KUŞAKTAN ÖNCE HALKA AÇILIN” ÇAĞRISI

**“İyi bir eğitimin farkındalık oluşturarak şirketin kurumsallaşma dönüşümüne katkıda bulunması mümkün. Burada kilit nokta, farkındalığın ne oranda şirket yönetimine uygulandığıdır.”**

Sermaye Piyasaları Kurulu (SPK) Başkanı Vahdettin Ertaş, aile şirketlerinde kalıcılığın sağlanması için kurumsallaşmanın gerekliliğine işaret ederek, “Aile içi çekişmelerden dolayı kurumsallaşmayan şirketler, üçüncü kuşak tarafından batırılıyor” dedi.

“Halka açılan ve paylarının menkul kıymet borsalarında işlem görmesini sağlayan aile şirketleri, kurumsallaşmaya daha etkin ve hızlı geçiyor, sürdürülebilir ve küresel piyasada daha dayanıklı bir performans sergiliyor” şeklinde konuşmasına devam eden Ertaş’a göre eğitim, farkındalık ve etik ilke yan yana gelirse şirketlerin kurumsallaşması hızlanacak ve kurumsallaşma yolunda halka arzlar önemli bir köprü vazifesi görecek.

Halk arasında “Babalar kurur, oğullar yer, torunlar batırır” şeklindeki devam eden bir algı olduğunu belirten Ertaş, “ Bunun temel sebebi, yüksek performansla hızla

yükselen aile şirketlerinde küresel rekabete dayanıklı bir yapının oluşturulamamasıdır” diye konuştu.

Halka açılan ve paylarının menkul kıymet borsalarında işlem görmesini sağlayan aile şirketlerinin kurumsallaşmaya daha etkin ve hızlı geçebildiğini dile getiren Ertaş, “Bu sayede kurumsallaşan aile şirketleri, sürdürülebilir ve küresel piyasada daha dayanıklı bir performans sergiliyor” dedi.

### **“ÜÇÜNCÜ KUŞAĞIN İYİ EĞİTİMLİ OLMASI SORUNLARI ÇÖZMEZ”**

Ertaş, üçüncü kuşağın daha iyi eğitim almasının aile şirketlerinin kurumsallaşmaya geçişinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında sorunları kendiliğinden ortadan kaldırmayacağını belirterek, şunları kaydetti: “Eğitim, kişisel yeterlilik için önemli bir faktör olmakla birlikte beraberinde yöneticilik vasfına sahip olmayı, vizyonerliği, yöneticilik sorumluluğunu taşımayı ve

bu konuda istekli olmayı getirmez. Eğitim yoluyla öğrenilen uluslararası normların ve kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi arzusu, isteği ve ihtiyacı, şirketleri başarıya götürecektir önemli bir faktör. İyi bir eğitimin farkındalık oluşturarak şirketin kurumsallaşma dönüşümüne katkıda bulunması mümkün. Burada kilit nokta, farkındalığın ne oranda şirket yönetimine uygulandığıdır.”

Asıl meselenin teori eğitiminin sahaya yansıtılmaması olduğunu ve böylece aile şirketlerinin iflas ettiğini söyleyen Ertaş, şöyle devam etti: “Kurumsallaşmak isteyen bir şirkette, yönetim kurulunun etkinliği, toplantılarının gerçekleşme şekli, kararların nasıl alındığı, üst yönetim ve yönetim kurulu ilişkisi, yönetim kurulunun hangi kriterler dahilinde işleteceği ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının net olarak belirlenmesi gibi hususların düzenlenmiş olması gerek.”



# PADİŞAH SARAYINDAN DÜNYAYA, 239 YILLIK ŞEKER LEZZETİ HACI BEKİR

**Hacı Bekir'in tam 239 yıllık bir mazisi var. İstanbul'a çalışmaya gelen Kastamonulu Bekir tarafından 1777 yılında Bahçekapı'da kurulan müessesese, bugün adını şeker ve lokumla dünyaya duyurmuş en eski aile şirketlerinden biri.**

“Evvel zaman içinde” diye başlanacak bir masal aslında Hacı Bekir'in hikayesi. Hacı Bekir Efendi, yaptığı güzel ve lezzetli şeker ve lokumlarla sarayın dikkatini çekip ve padişahın taltifiyle sarayın şekerçibaşısı oluyor. O günden bugüne ve ilk kurulduğu yer olan Bahçekapı'dan dünyaya Türkiye'nin geleneksel lezzetlerini sunuyor. Şekerci Hacı Bekir Efendi'nin evlatları, torunları ile bugünlere kadar gelen müesseseyi en son, Ali Muhiddin Hacı Bekir'in 1974 yılında vefatından sonra, kızları devralıyor. Müessesenin başına önce Ali Muhiddin Hacı Bekir'in damadı M. Doğan Şahin geçiyor. Doğan Şahin'in kızı ve aynı zamanda ailenin beşinci kuşak üyesi olan Hande Celalyan ise Türkiye'nin en eski aile şirketlerinden biri olan Hacı Bekir'in hikayesini asomedyaya anlatıyor.

**Halktan padişah sarayına kadar yayılan bu lezzetin hikayesini paylaşır mısınız?**

Yaptığı lezzetli şekerlerle sarayın da ilgisini çekiyor Hacı Bekir Efendi ve Birinci Abdülhamid tarafından Nişan-ı Ali Osmanî'nin Birinci Rütbe Nişanı ile sarayın şekerçibaşısı olarak taltif ve takdire şayan görülüyor. Hacı Bekir Efendi, tam sekiz

padişah görmüş hayatında. Himaye, sadece Osmanlı sarayına mahsus değil, İngiliz sarayında da bu tür himayeler var o dönem. Dürüstlük, kalite, bağlılık, çalışkanlık böyle himayelerdeki ana kriter.

#### **Bu lezzetin sırrı ne?**

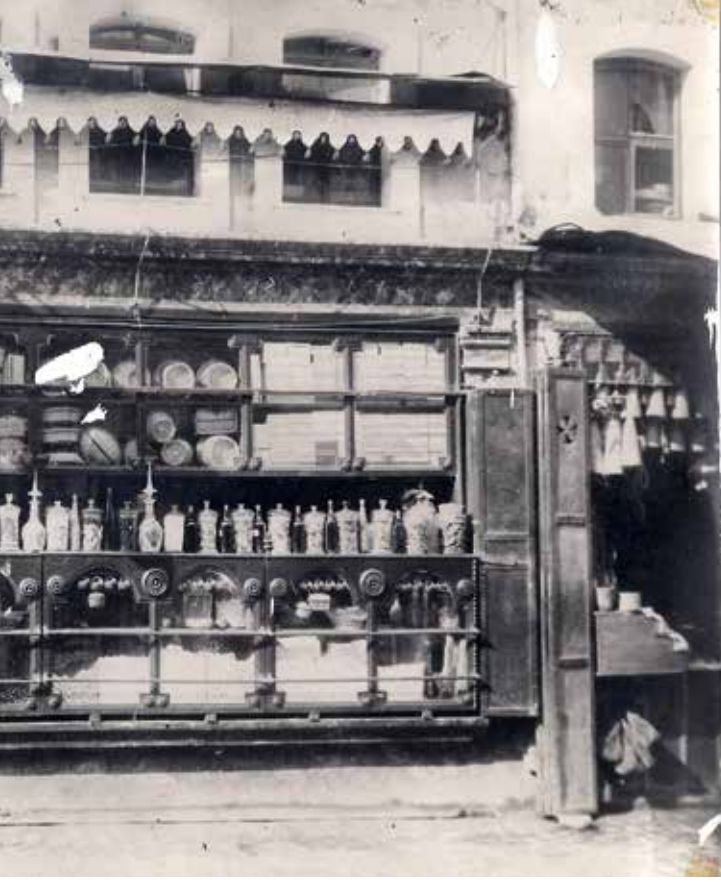
Zamanında sarayın şekerçibaşısı ilan edilmesi ile Hacı Bekir'de çok erken kalite kontrol ve standart bilinci oluştu bizce. Bu unvan her usta ve sultan değiştiğinde gözden geçirilip yenilediğinden ürün mükemmelliği ve kalite takibi atlanmadı. Ayrıca çok erken dönemlerden itibaren devleti temsilen katıldıkları uluslararası fuarlar hem tecrübeyi arttırmış hem de dünya piyasasında olup biteni, yenilik ve gelişmeleri takip imkanı yaratmış. İtina ile seçilen kaliteli ham maddeler özgün tariflerle ve geleneksel prensiplere uygun olarak işlenince de bu lezzetli şekerlerin devamlılığı sağlanmış.

#### **Hacı Bekir'i Hacı Bekir yapan ilkler nelerdir, peki?**

Hacı Bekir, yurt dışı temaslar sırasında tanıştığı nişastayı lokum üretiminde ilk kez kullandı. O zamana kadar doku yapıcı olarak unun kullanıldığı macunsu tatlıdan bugünkü parlak esnek lokum küplerini yarattı.



Ayrıca rafine şekeri de kullanmaya başlayarak akide şekerini şekillendirip değişik tatlarda ve değişik formlarda üretmeye başladı. Türkiye'nin ilk logosunu da bu müesseseden çıkı. Bu logo yıllar içinde geliştirilerek; Arap harflerinden Latin harflerine, Constantinopol'den İstanbul'a, siyah-beyazdan renkliye dönüştü ve tarihi süreci de yansıtmış oldu. Hacı Bekir'in markalaşma süreci 19. yüzyılın başlarına dayanıyor. Yurt dışı tecrübelerinin ardından, şekerçibaşısı unvanı ile birlikte tanınan bir marka oluyor ve eski deyişlerde yer alıyor. Yurt içi ve dışında tescil ettirilerek koruma altına alınıyor.



### **Eskiler yöntemler yerini dijitale bırakıyor. Makineleşme artık her yerde. Bu durum lezzete nasıl yansıyor?**

Biz asırlardır süren ticari faaliyetimiz kapsamında çikolata, pasta, makaron gibi modern ürünlerle birlikte geleneksel şekerlemeler üretiyoruz. Bunlar, yaşadığımız coğrafyada yüzyıllardan beridir kullanılan anonim tariflerden derlenmiş ve kısmen Hacı Bekir bünyesindeki inovasyonlar sayesinde mükemmelleştirilmiş özgün reçeteler. Geleneksel metotlar esas olmakla birlikte teknolojik gelişmeler ve kanuni yönetmelikler çerçevesinde bir modernleşme söz konusu. Bunu alaturka pişirme sisteminin modern çağın gerek ve imkanları ile harmanlanması gibi düşünebiliriz.

### **Aile şirketi olmanın avantajları ve dezavantajlarını sorsak, size?**

Türkiye'nin en eski aile şirketi olarak biz, çok şükür ki daha çok avantajları yaşadık. Bunları ülkenin en eski markaları olarak kurduğumuz 'Yüzyıllık Markalar Derneği' çatısı altında sıklıkla irdeleyip tartışıyoruz. Altı nesildir aile şirketimizi sürdürürken hâlâ büyük dedemizin prensipleri, misyonu ışık tutuyor bize. Aile içindeki dinamikler, yani otorite, kontrol, dayanışma ve motivasyon iş hayatına doğru yansıtılabilirse başarıya götürür. Nesiller boyu aynı ilkelere bağlı olmak önemli. Kariyer olarak yeni neslin de aynı hedefleri benimsemesi bizim için bir şans oldu. Tabii ki işi geliştirmek ve çağa ayak uydurmak gerekli. Yoksa ileriki nesillerde ailenin genişlemesi ile bütün bireyleri tatmin edici durumda kalmak zorlaşır. Elbette, herkesin şirket içinde aktif rol alması şart değil. Profesyonel yöneticilerin de katılması ile şirket zenginleştirilmeli.

## **HACI BEKİR'İN TABLOSU, LOUVRE MÜZESİ'NDE SERGİLENİYOR**

Maltalı ressam Preziosi tarafından yapılan "Şekerci" resminde şeker satan adam, Hacı Bekir Efendi'dir. Bu resmin aslı, bugün Paris'teki Louvre Müzesi'nde sergileniyor. Hacı Bekir, bilhassa zamanın hayat tarzını belgeleyen roman ve yazılarda yer almış, 19'uncu ve 20'nci asır başlarında İstanbul mozağının parçaları olan levantenler tarafından kaleme alınmış roman ve yazılarda konu edinilmiş. Mesela Maria Yordanidu "Lok-sandra" romanında, çocukluğunu geçirdiği eski İstanbul'u anlatırken, Hacı Bekir'den şöyle söz eder: "Nefesin, muhallebi ve gül şerbeti kokuyor ve narin boynun Hacı Bekir lokumu gibi. Senin her sözün revani tatlısı gibi tatlı ve ballı Ayvansaray lokması gibi mis kokulu." Ayrıca, Prenses Misbah Haydar da "Arabesk" adlı eserinin "Türk lokumu yapımcısı" başlıklı üçüncü kısmında, Hacı Bekir'i şöyle anlatır: "Fatma, çocukları bir arabaya bindirdi ve arabacıya Hacı Bekir'in dükkânına götürmesini söyledi. Araba, dar cepheli bir dükkânın önünde durdu. Orta Doğu'yu bildiğini söyleyen biri, Türk lokum yapımcısı Hacı Bekir'i bilmek durumundadır. Ne var ki bu lokumların en iyilerini ancak birkaç Avrupalı tatmıştır..." Hacı Bekir'in konu edildiği, adının geçtiği daha birçok eser var. Çünkü Hacı Bekir, bir dönemi simgeliyor, bir hayat tarzını ifade ediyor.





# Nurol Holding'in mimarı





# Nurettin Çarmıklı

“ **Holding de olsan  
şahıs da olsan  
iş hayatındaki  
ana prensip  
ciddiyet  
dürüstlük ve  
sadakattir**”

Nurol Holding’in Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Çarmıklı, Ardahan’ın toprak damlı evinde doğup bugün ticaret, savunma sanayi, inşaat-makine, imalat, turizm, finans alanlarında Türkiye ekonomisine önemli katkılarda bulunan bir iş adamı. 70 yıllık iş hayatını geride bırakan Çarmıklı, “Holding de olsan şahıs da olsan iş hayatındaki ana prensip ciddiyet, dürüstlük ve sadakattir” diyor.

**N**urettin Çarmıklı, ticaretle iç içe yaşayan Karadenizli bir ailenin Doğu kültürüyle büyüyen üç evladından biri. 23 Nisan 1931’de Ardahan’da doğan Çarmıklı, babasının ölümünden sonra tahsil hayatını yarıda bıraktı. Henüz 15 yaşındayken amcalarının yanında inşaat işçiliğine başlayarak iş hayatına küçük bir adım atan Nurettin Çarmıklı, uluslararası bir holdingin kurucu ortağı sıfatıyla her gün erken saatlerde masasının başında bulunuyor.

“Neredeyse 70 yıla yakın iş hayatım boyunca deyim yerindeyse karınca gibi yaşadım. Dikkat edin! Karınca gibi çalıştım değil, karınca gibi yaşadım” diyerek başarının çok bilinen sebeplerinden birine işaret ediyor. Nurettin Çarmıklı, “İş hayatındaki ana prensip ciddiyet, dürüstlük ve sadakattir. Eşitlik, adalet, vefa duyguları da çok önemli bizim için. En küçük başarımız bile bir tek insanın eseri olamayacak kadar büyük” diyerek Nurol Holding’de çalışan her bireyin katkısına değiniyor.

1966 yılında üç erkek kardeşin ortaklığı ile bir inşaat şirketi olarak kurulan Nurol, kardeş adlarından oluşan bir marka aslında. Nurettin ve Erol isimlerine sonradan katılan Oğuz Çarmıklı ile yönetimin paylaşıldığı bu Ankara doğumlu şirketler, 1989 yılında tek bir çatı altında birleşiyor.

Kardeşler arasındaki dayanışmayı ve



Nurettin Çarmıklı, iş hayatına inşaat ile girmesini, dedelerden alınan bir gen olarak değerlendiriyor.

farklılıkları da bir avantaj olarak nitelendiren Çarmıklı, her bir kardeşin iş yapma üslubundaki farklılıkların ortak bir görüşe, oradan da şirket kararı haline geldiğini belirtiyor.

Türkiye'nin ekonomik olarak çok zor koşullardan ve engellerden geçerek bugünlere ulaştığını ifade eden Çarmıklı, doğudan batıya çok farklı bölgelerde ve ortamlarda yaşadıklarını, inanılmaz ağır durumların içinde kaldıklarını; buna rağmen durmaksızın çalıştıklarını ve doğru zamanda doğru işler yapmaya özen gösterdiklerini vurguluyor.

Bu ay asomedyâ'nın misafiri olan Nurettin Çarmıklı ile Türkiye ekonomisinin ivme yapan sektörlerini, Türkiye'nin dış ülkelerdeki algısını, en güçlü ekonomiler arasında olmak için yapılması gerekenleri, artılarımızı, eksilerimizi ve Türkiye'ye dair hayallerini konuştuk.

#### **Bize biraz ailenizden bahseder misiniz?**

Artvin-Arhavi kökenli ailemizin izlerini,

1800'li yılların başlarına kadar sürebiliyoruz. O yıllarda da daha çok ticaretle uğraşan bir aile olduğumuzu görüyoruz. Soyadımızın denizcilikte kullanılan bir kelime olmasından hareketle geçmişte, çok eskilerde ailenin büyük büyük dedelerinin deniz ticareti yaptığını düşünüyoruz. Babam, çok iyi bir terzi olmasına rağmen iş yerinin bir tarafı tuhafiyeci dükkanıydı ve herkes tarafından tüccar-terzi olarak bilinirdi. Babam, dedelerden aldığı genlerden olsa gerek 1946 yılından itibaren inşaat işlerine ağırlık vermeye ve taahhüt işlerine yoğunlaşmaya başlamış. Dükkanını Ardahan'a taşıyarak ticari faaliyetlerine oradan devam eden babam, sonra Şavşat'a, sonra Göle'ye gitmiş. Çok küçük olduğumdan o taşınmaları pek hatırlamıyorum. Altı yaşından sonra da hep Ardahan'da kaldığım için bütün anılarım oraya ait. Doğu'da geçen yıllarımın bana en büyük kazancı, oraların hem ikliminin hem de insanının sert yapısının gerektirdiği disiplin oldu.

**Babanız Eyüp Sabri Çarmıklı'nın 70 metrekairelik tuhafiyeye dükkanına gidip gelirken iş hayatına dair neler öğrendiniz?**

Babam dükkanı çok erken açardı. Bazen sabahın dördünde kalkıp ondan önce dükkanı açardım. Babam bana, "Kalk dükkanı aç" demezdi. Hiç böyle bir isteği olmadı. Ama dükkandaki çalışanlara, kalfalara sürekli söylediği bir söz vardı: "Sabah erken kalkanın rızkı bol olur." O söz, kafamın içine kazındı. Bugün, hâlâ çok erken kalkarım.

**Babanızın ölümü hayatınızın dönüm noktalarından biri olmuş. Kardeşler, size teslim edilmiş. Bu olaydan sonra hayatınız nasıl şekillendi?**

Babam, ben 15-16 yaşlarındayken hastalandı. Tedavisi için önce Kars'a gittik, orada tedavi olamadı. İstanbul'a gitmesi gerekiyordu. Kış ayları olduğu için kara ulaşımı mümkün değildi. Bir kamyonla yaklaşık 12 saatlik yolculuk sonrası Ardahan'dan Hopa'ya ulaştık. Yani vapurla İstanbul'a gitmek için Hopa'ya indik. Ben denizi ilk kez o zaman gördüm. Rahmetli babam vapura binmeden önce, "Oğlum ben gidiyorum. Belki geri dönemem. Aile sana emanet" dedi. Babamın o sözleri bende büyük bir etki bıraktı. Hakikaten de babam bir daha geri gelmemek üzere gitti. Annemin ve kardeşlerimin sorumluluğunu üstlenmiştim. Babamın bize bıraktıklarının yeterli olmayacağı bilinciyle harekete geçtim. Gurbette amcalarımın yanında inşaat işçiliğine başlarken aldığım 90 lira aylığın büyük kısmını memlekete yollamaya başladım. Yani oralarda bir yandan inşaatçılığı öğrenirken, bir yandan da ailemin geçimine katkı sağlamaya çalışıyordum. Sonrasını kısaca anlatmam gerekirse, birkaç bireysel taahhüt işlerinin ardından, elimizdeki birikimle kardeşim Erol ile birlikte 1966 yılında Nurol İnşaat'ın resmi kuruluşunu yaptık. Nurol, benim ve kardeşim Erol'un ilk hecelerinden oluşur. Küçük kardeşimiz Oğuz, o sıralar okulda öğrenci olduğu için 1981 yılında grubumuza ortak oldu. Nurol Holding, eşit paya sahip üç kardeşin ortaklığı ile bugünlere geldi.



**Uyum, en tepede başlar. Biz, başlangıçtan bugüne birbirine sıkı bağlarla bağlı bir aileyiz. Tüm şirketlerimizden hep birlikte sorumluyuz. Çalışanlarımızın bizi örnek aldığını düşünüyorum.**

**Üç kardeşli bir aile şirketi olmanın yarattığı en büyük avantaj nedir?**

Uyum, en tepede başlar. Biz, başlangıçtan bugüne birbirine sıkı bağlarla bağlı bir aileyiz. Tüm şirketlerimizden hep birlikte sorumluyuz. Çalışanlarımızın bizi örnek aldığını düşünüyorum. En alt düzeyde iş yapan arkadaşımızdan en tepe yöneticimize kadar Nurol ailesi üyeleri yaptığı işi benimseyen, anlayış ve uyum içinde çalışan insanlardan oluşan çok büyük bir topluluk. Ben ve kardeşlerim tüm personelimiz gibi sabah mesai saatinde masamızda oluruz ve akşama kadar çalışırız. Ben hâlâ yurt içi, yurt dışı tüm şantiyeleri bilfiil dolaşım, çalışanların

yanında yer alırım. Küçük kardeşimiz İstanbul merkezde Nurol'un dışarıya açılan yüzünü başarıyla temsil ediyor. Bütün stratejik kararları, danışmanlarımızın sunduğu veri ve değerlendirmeler ışığında icra kurulu ve yönetim kurulunda tartışarak sonuçlandırıyoruz. Bu ülkenin bize kazandırdıklarını, sürekli yatırımlar yaparak, yeni iş ve istihdam olanakları yaratarak ülkemiz insanlarına aktarmaktan gurur duyuyoruz. Nurol'un bugünlere gelmesinde en büyük etken üç kardeşin tümüyle uyum içinde, saygı, sevgi çerçevesinde ve gerçek bir aile sıcaklığı içinde hareket etmesidir.

Biz üç kardeş başlangıçtan bugü-



ne, şirketlerimizi daima büyük bir uyum, sonsuz anlayış ve güvenle yönetmeyi başardık. Kendi aramızdaki bu bütünlük çalışanlarımıza örnek oldu ve ne olursa olsun çalışma azmimiz kaybolmadı. Ülkemizdeki belirsizlik ve kriz ortamlarını atlatmamızda siyaset ortamının dışında kalarak sadece işimize odaklanmamızın rolü büyük.

Türkiye, ekonomik olarak çok zor koşullardan ve engellerden geçerek bugünlere ulaştı. Bizler de doğudan batıya çok farklı bölgelerde ve ortamlarda yaşadık. İnanılmaz ağır durumların içinde kaldık. İşimizi ciddiye alarak, durmaksızın çalışarak doğru zamanda doğru işler yapmaya özen gösterdik. Çalışanlarımızla birlikte deneyimlerimizi artırdık. Teknolojik gelişmeleri adım adım takip ettik. Yabancı ortaklıklara olumlu yaklaştık. Büyüme stratejimizi sağlam temellere dayandırarak sürdürmeyi prensip edindik. Ülkemizin önceliklerini dikkate alarak, yurt dışına açılmayı ve işimizde daima en iyi olmayı amaçladık.

Kardeşler arasındaki dayanışma bizim en büyük avantajımız oldu. Her bir kardeşin iş yapma üslubundaki farklılıklar aramızdaki istişareler ve dayanışmalar ile ortak görüşe oradan da şirket kararı haline gelir. Ancak kardeşlerim, kendi aramızdaki değerlendirmeler sonrasında son sözü hep bana söyletmek isterler.

#### **Sizi gururlandıran en büyük başarınız nedir?**

İnşaat, turizme ve savunma sanayii şirketlerimizde ileri teknoloji kullanarak, Avrupa standartlarını izliyor olmamız ve gençlere örnek olacak girişimlerin içinde yer almamız.

#### **Hayattan hepimizin aldığı dersler var. Siz kimlere, nasıl öğütler veriyorsunuz?**

Yaptığımız işi, öncelikle sizin beğenmeniz gerek. Başkalarını yanıltıcı eylem ve işlemlerden kaçınmak lazım. Çevreye duyarlı, ülke ekonomisine katkıda bulunan, iş kolunda gençlere liderlik yapan bir konumda olmak önemli. Araştırmak, hayal kurmak, hayalleri olabilir kılmak gerekiyor. Savunma sanayiinde araştırmaya ve geliştirmeye önderlik etmek en büyük hedefim. Çalışan arkadaşlarıma bu konularda ısrarlı söylemlerim var.

#### **Ekonominin ana çarkları sayılan birçok sektörde faaliyet gösteren Nurol Holding'in başarı öyküsünü paylaşır mısınız?**

Çalışmak, çok çalışmak, dürüst ve adaletli olmak bizim başlangıçtan beri taviz vermeden sürdürdüğümüz ilkelerimiz. Bu ilkelerden hareketle zor coğrafyalarda, elverişsiz şartlar altında çok çalışarak ve ülkemize sadakatle hizmet ederek bir yerlere geldik. Hep en iyiyi en mükemmel ve bulunduğumuz sektörlerde hep ilk uygulamaları gerçekleştiren şirket olma gayreti içerisinde olduk. İş hayatımızda ve üstlendiğimiz tüm projelerde, kalite, güven, geleneklere bağlılık, yeniliklere açıklık, eşitlik, adalet, vefa, toplumsal fayda ve çevreye saygı kavramlarını göz önünde bulundurduk.

#### **Ankara'da doğup büyüyen şirketinizin, Ankara ekonomisine katkılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Ankara, bizim şirketlerimizin nerdeyse hepsinin kurulduğu ve faaliyetlerini devam ettirdiği bir yer. Nurol Şirketler Grubu'nun çatı kuruluşu Nurol Holding'in merkezi de Ankara'da. Savunma sektörüne öncülük eden ilk özel sektör kuruluşları olma vasfını taşıyan FNSS, Nurol Makina, Nurol Çelik ve Nurol Teknoloji şirketlerimizde binlerce vasıflı elemanı

#### **En büyük pişmanlığınız nedir?**

Neredeyse 70 yıla yakın iş hayatım boyunca deyim yerindeyse "karınca gibi yaşadım" Dikkat edin! "Karınca gibi çalıştım" değil, "karınca gibi yaşadım." Yani hayatımda işten başka bir şey olmadı. Hayattaki en büyük pişmanlığım çocuklarıma, onları öperek, okşayarak babalık yapmamış olmamdır. Fakat onlardan uzak olduğumda, içimde hep onlara olan özlemimi büyüttüm. Çoğu zaman hissettirmesem de aileme düşkünüm. İş yüzünden onlardan çok şey aldım. Her şeyi geriye döndürebilsem, onlara sevgimi daha fazla gösterebilmeyi isterdim.







istihdam ediliyor. Diğer taraftan turizm sektöründe Ankara'nın sembol yapılarından biri olan Sheraton Oteli ve Lugal Otelleri de Nurol'un bu şehirdeki faaliyetleri arasında önemli bir yer tutuyor.

Ankara'nın kongre kenti olma hayalime, Ankara Sheraton Oteli'ne 1500 kişilik salon ve aynı ölçüde ser-

gi alanı yaparak katkıda bulundum. Daha sonra başka salon ve kongre merkezleri yapıldı. Ankara'da kongre turizminin öncülüğünü yapmakla onur duyuyorum.

Ankara, bugün savunma sanayiinin kalbi. Savunma sanayi konusunda öncü şirketlerin başında FNSS Savunma Sistemleri gelir. Ayrıca Nurol

Makina Sanayii ile Nurol Teknoloji savunma sanayiinin en önde gelen şirketleri arasında yer alır. Üç savunma sanayi şirketimizin AR-GE çalışmalarından, gençlerin eğitimlerinden, ülke ekonomisine üretim, ihracat katkılarında ve ülke dışına know-how transferlerinden gurur duyuyorum. Türk savunma sanayiinin lokomotifini olmak gibi bir hedefimiz var.

Ankara'nın bir cazibe merkezi olmasına katkı sağlamak amacıyla savunma sanayii ağırlıklı fuar alanları oluşturulması hem sektörün hem de şehrin gelişmesine yardımcı olacak. Ayrıca Ankara'dan diğer ülkelere yapılacak doğrudan havayolu uçuşlarının yaygınlaşması ve artırılması da Ankara'ya olan ilgiyi ve gelen ziyaretçi sayısını artıracak.

**Ankara, sanayicilikte ne kadar başarılı?**

Ulaşım ve haberleşme imkanlarının gelişmesiyle beraber, sanayileşme ülkemizin her tarafına yayıldı



**|| Nurettin ve Erol Çarmıklı'nın ortaklığı ile bir inşaat şirketi olarak, 1966 yılında kurulan Nurol, kardeş adlarından meydana gelen bir marka aslında. Oğuz Çarmıklı'nın öğrenci olduğu için sonradan katıldığı şirketin adı, Nurettin ve Erol'un ilk hecelerinden oluşuyor. ||**

ve yeni sanayi şehirleri oluştu. Ankara'nın başkent olması, hükümetin burada bulunması, Yasama, Yürütme ve Yargı organları yanı sıra, tüm bakanlıklar ile önemli kamu kuruluşlarının varlığı şehre özel bir önem kazandırıyor.

Organize sanayi bölgeleri ile sanayileşmenin düzenli bir şekilde gelişmesi hedefleniyor. Yeni alanlar oluşturularak, yeni teşviklerle belirli sektörlerde ihtisaslaşma özendirilirse daha başarılı olunabilir.

**Sanayicilerin en önemli platformu sayılan odaların iş ve siyaset dünyası arasındaki fonksiyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Sanayi odaları, ticaret odaları,

çatı kuruluş odalar birliği, özel sektör ve hükümet arasında bir köprü görevi üstlenmiş durumda. Oda temsilcilerinin pek çok vesile ile değişik platformlarda hükümetle bir araya gelip, görüş alışverişinde bulunmasını sanayiciler açısından fevkalade yararlı görüyorum. Sanayicinin ve piyasanın nabzını tutan bu odaların yaptıkları tespitleri, hükümete ve ilgili bakanlara aktarmaları sorunların çözümünü kolaylaştırıyor.

**Yıllardır üyesi olduğunuz Ankara Sanayi Odası'nı bu anlamda nasıl değerlendirirsiniz?**

Ankara Sanayi Odası, yıllardan beri başarılı çalışmalar yapıyor. Özellikle Başkanın ve üyelerinin sa-

nayinin içinden gelmiş olması sebebiyle sanayicinin çözüm bekleyen sorunları daha iyi biliniyor. Zaman içinde daha da iyi hizmetler vereceklerine inanıyorum.

**Türkiye'nin geliştirilmesi gereken yönleri hakkında ne söylemek istersiniz?**

Yüksek teknoloji içeren üretim sahaları için verilecek teşvikler ile sanayicinin desteklenmesi çok isabetli olur kanaatindeyim. Diğer taraftan yüksek istihdam sağlayan ve çok önemli miktarda döviz girdisi sağlayan turizm sektörünün önemi hiç bir zaman göz ardı edilmemeli.

Türkiye'yi daha ileriye taşıyacak hamleler, her şeyden önce yapısal reformların gerçekleştirilmesiyle mümkün. Bu hamlelerin en önemlisi ise dahilde huzurun sağlanması, hukuk ve eğitim alanlarında Avrupa Birliği standartlarını uygulanmasıdır.

**Türkiye, hangi alanlara yoğunlaşmalı?**

Türkiye'nin AR-GE ve çevre konularına önem ve özen göstermesi gerektiği kanısındayım. Çevre sorunu, dünyanın olduğu kadar Türkiye'nin de sorunu. Güneş ve rüzgar başta olmak üzere yenilenebilir enerjiye ağırlık vermemiz, ileride susuz kalmamamız için doğayı korumak gerekiyor. Bana göre en büyük risk, doğanın tahribidir.

**Ülkemiz, uluslararası arenada nasıl bir portre çiziyor?**

Türkiye Avrupa'nın doğusunda, Asya ile Orta Doğu ve Avrupa arasında bir köprü olmasının yanı sıra, tek laik ve demokratik hukuk devletidir. Bu hukuki ve jeopolitik özelliği nedeniyle finans ve şirket merkezi olma gibi bir özelliği var. Birçok global şirketin Türkiye'de yatırım hayalleri bulunuyor. Türkiye inşaat sektörü kadar savunma sanayiinde ve sağlık sektöründe Orta Doğu'nun merkezi olacak. Bunu ekonomik ve siyasi olarak değerlendirmemiz gerekir. Türkiye'nin lider devlet olması hayalim bir gün gerçekleşecek.



**Nurol Holding, eğitime verdiği destekle biliniyor. Babanızın adına açtığınız liseden kurduğunuz eğitim vakfına kadar her alanda bu etkiyi görmek mümkün. Bu önemin temelinde ne ya-tıyor?**

Şirket değerlerimizden bir tanesi de toplumsal fayda. Toplumun bir parçası olduğumuzun farkındalığıyla, şirket hedeflerinin ülke ve toplum çıkarlarıyla uyum içinde olmasına özen gösteriyoruz. Sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için sosyal ve toplumsal görev bilinci içinde üzerimize düşen yükümlülükleri araştırır ve bunları en faydalı olacak şekilde yerine getiririz.

**Eğitimin dışında destek verdiğiniz alanlardan bahseder misiniz?**

Babamın 1940'lı yıllarda okul inşaatı yaptığı Gölle'de, çocukluğumun geçtiği topraklarda bundan tam 60 yıl sonra bir lise inşaatı yapmak beni çok duygulandırdı. Eyüp Sabri Çarmıklı Lisesi'ni, İskenderun'da Eyüp Sabri Çarmıklı İlköğretim Okulu'nu, Arhavi ve Bodrum Oasis Kültür Merkezlerini, Ankara'da Nurol Sanat Galerisi'ni ülkemiz gençlerine ve sanatçılarına sunmaktan gurur duyuyorum. Ülkemin sanatçıları, Nurol Sanat Galerisi'nde becerilerini ücretsiz sunuyor ve burada sanatsal eğitimler veriliyor. Aynı yörede Tahtakıran Köyü'nde de içme suyu şebekesi yaptırarak yaşayanların acil su ihtiyaçlarına çözüm getirdik. Özürlü gençlerimiz için Bodrum Sağlık Vakfı ile birlikte Gamze Çarmıklı İş ve Sanat Atölyeleri'ni hayata geçirdik. Şimdiye kadar özellikle eğitim ve sanat alanlarında pek çok sosyal sorumluluk projesinin içinde yer aldık.

**Nurol Holding, bu sene 50'nci yaşına girdi. 50'nci yıla ait özel bir çalışmanız olacak mı?**

Var tabii. Bu sene de 50. yılımız olması dolayısıyla "Nurol Hayata Dokunuş Projesi" kapsamında, Nurol personellerinin katılımıyla her ay farklı bir sivil toplum kuruluşu için Ankara ve İstanbul'da değişik etkinlikler yapıyoruz.



**Ankara Sanayi Odası, yıllardan beri başarılı çalışmalar yapıyor. Özellikle Başkanın ve üyelerinin sanayinin içinden gelmiş olması sebebiyle sanayicinin çözüm bekleyen sorunları daha iyi biliniyor.**



**20 bin kişiyi istihdam eden Nurol ailesinin kurucusu, iyi bir çalışanı ve lideri nasıl tarif ediyor?**

Holding de olsan şahıs da olsan iş hayatındaki ana prensip ciddiyet, dürüstlük ve sadakattir. Eşitlik, adalet, vefa duyguları da çok önemli bizim için. En küçük başarımız bile bir tek insanın eseri olamayacak kadar büyük. İnsanların büyük işleri, ancak

birbirlerine güvenip dayanarak başarabildikleri gerçeğinden hareketle yöneticilerimiz ve çalışanlarımız bir aile olarak birbirlerine kenetlenmişlerdir. İyi bir lider olmak konusunda da yöneticilerimin, "Usta, bütün bildiğini çıraklarına öğreten, ertesi gün de öğretebilecek yeni bilgiler üretebilen insandır" düsturunu benimsemelerini isterim.

# “DÜNYAYI DOYURAN ÜLKE” OLMANIN FORMÜLÜ SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIMDA

Son 10 yılda tarımsal hasılasını üç kat artıran Türkiye, 2023 yılında, 150 milyar dolarlık gayri safi yurt içi hasıla, 40 milyar dolarlık ihracat ve 8.5 milyon hektarlık sulanabilir alan yaratmayı hedefliyor. Suyun, toprağın, tohumun korunduğu sürdürülebilir tarım ise, bu alandaki hedeflere paralellik gösteren ve gıda pazarına uzun vadede soluk aldıracak yöntemlerin başında geliyor. Doğa ile barışık, bilinçli üretim teknikleriyle tarımdaki fırsatları artı değere döndürebilen Türkiye için ‘Dünyayı doyuran ülke’ olmanın yolu, kısaca sürdürülebilir tarımdan geçiyor.



**2.6 milyar kişi**

Küresel ölçekte tarımdan geçinen nüfus

**42 milyar dolar**

BM'ye göre dünyada erozyon ve çölleşme için harcanan para

**40 milyar dolar**

Türkiye'nin 2023'te hedeflediği tarımsal ihracat değeri

**19 milyar dolar**

Türkiye'nin tarımsal ihracat değeri

**K**ıtlık senaryoları tüm dünyada katlanarak artıyor. Doğal kaynakların korunması ise acil sorunlar listesinde. Bir kalorilik yiyecek üretmek için 1 litre suya ihtiyaç duyan toprak, sürdürülebilir tarımın ana başlıklarından birini oluşturuyor. Toprağın yaşayan bir organizma olduğuna dair farkındalığın eksikliği ise, sürdürülebilir ekosistemin en büyük handikaplarından biri sayılıyor. Ekonomik büyüklük açısından Avrupa'da birinci, dünyada ise yedinci sırada yer alan Türkiye, ne yazık ki yanlış sulama, toprağı yanlış gübreleme gibi etkenlerle oluşan verim kaybının önüne geçemiyor. Bu

kayıpların Türkiye ekonomisine zararı ise uzmanlar tarafından yıllık 50 milyar dolar olarak belirtiliyor.

Sürdürülebilir tarımın yapılabilirliğinde devlet ve karnun koyucuların aldığı kararların yanı sıra, toprağın bakıcısı olan çiftçilerin bilinç ve eğitim de oldukça önemli. Sürdürülebilir tarım yöntemlerini geliştiren, bunları toplumlarının ihtiyaçlarına ve işledikleri toprağın şartlarına göre uyarlayan aktörler olarak konumlanan çiftçiler, sürdürülebilir tarım yaparak, açlık, göç, değerli toprağın kaybı ve su kaynaklarının kirlenmesi gibi sorunların çözümüne katkıda bulunuyor.

### 1660 ÇEŞİT ÜRÜN İHRAÇ EDİYORUZ

Uzmanlar, dünya GSYİH'nin yaklaşık yüzde 66'sını üreten ilk 10 ülkenin toplam tarımsal GSYİH içindeki payının yüzde 40 düzeyinde olduğunu belirtiyor. Dünya nüfusunun 2050 yılında 9.2 milyara ulaşacağını tahmin eden uzmanlar, bu nüfusun sağlıklı şekilde beslenebilmesi için bugüne oranla iki kat daha fazla süt, et ve 1.5 kat daha fazla tahıl üretilmesi gerektiği görüşünde birleşiyor.

Türkiye 24.4 milyon hektar tarım arazisi, yaklaşık 148 milyar TL tarımsal GSYİH ile Avrupa'nın ve dünyanın önemli tarım ülkeleri arasında yer alıyor. Türkiye tarımı, 77 milyona ulaşan nüfusun gıda ihtiyacının karşıladığı gibi halen 197 ülkeye, 1660 çeşit bitkisel ürün ihraç ediyor. Bugün için bitkisel üretimde 111 milyon tona ulaşan üretim, 776 bin tona ulaşan sertifikalı tohum, 150 milyon adet sertifikalı fide ve fidan üretimi ile tarım sektörü pozitif anlamda gelişmesini sürdürüyor. Tarım ürünlerine dayalı ihracat ise 19 milyar dolar civarında seyrediyor. Suyun, toprağın, tohumun korunduğu sürdürülebilir tarım ise bu alandaki hedeflere paralellik gösteren ve gıda pazarına uzun vadede soluk aldıracak yöntemlerin başında geliyor. Bilinçli üretim teknikleriyle tarımdaki fırsatları artı değere döndürebilen Türkiye, 'Dünyayı doyuran ülke' olmanın yolu sürdürülebilir tarımdan geçiyor.

AB ülkeleri, Rusya, Ukrayna, Irak, İran pazarında Türkiye'nin gıda ihracatçısı konumunda olduğunu belirten uzmanlar, tarım sektörünün 2014 yılında yaşanan kuraklık ve doğal felaketler nedeniyle büyük bir darbe yediğini hatırlatıyor. Uzmanlar, Türkiye'nin en temel ürünlerinden buğdayda rekoltenin yüzde 20 olduğunu ve uzun yıllar sonra ilk defa buğday üretiminin tüketimini karşılayamayacak düzeye indiğini ifade ediyor. Tarım sektörünün sürdürülebilirliği, sektörün kullandığı tüm kaynakların sürdürülebilirliği ve sektör bileşenlerinin ekonomik sürdürülebilirliği ile mümkün. Tarımın üretim kaynakları başta toprak olmak üzere tarımsal su, güneş enerjisi, gen kaynakları, sermaye ve üreticilerden oluşuyor.



# SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIM NE SAĞLAR?

Tarımdan geçimini sağlayan nüfus

5.4 milyon

Tarımdaki verim kaybının Türkiye ekonomisine zararı

50 milyar dolar

Türkiye'nin tarımsal GSYİH'si

148 milyar TL

Türkiye'deki tarım arazisi miktarı

24.4 milyon hektar

## ÇEŞİTLİLİK ARTI MALİ DEĞER YARATIR

Sürdürülebilir tarım faaliyetleri yürüten işletmenin üründe sağlayacağı çeşitlilik aynı zamanda mali anlamda da elini güçlendirir. Kâr oluşturamayan bir firmanın, ekolojik olarak sürdürülebilir bir tarım operasyonunu yürütmesi zor. Dolayısıyla üreticinin katma değerli ürünlere yönelmesi pazarda rekabet üstünlüğü sağlayarak, faaliyetlerin sürdürülebilir olmasını mümkün kılacak. Bu konuda farklı dağıtım ve satış kanallarının devreye alınması ise ürünün kısa süre içinde tüketiciye ulaşmasını beraberinde getirir.

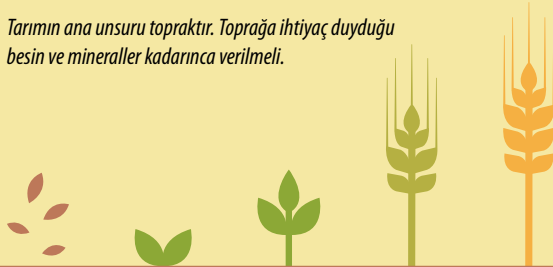


Sürdürülebilir tarım faaliyetinde bulunan işletmeler, doğal kaynakları birbiri ile denge içinde kullanarak, sadece tarım boyutunda değil, hayvancılık anlamında da ürün gamında çeşitlilik sağlayabilir.

## TOPRAĞIN ZENGİNLİĞİ KORUNUR, ÖMRÜ UZAR

Toprağın korunması sürdürülebilir tarım anlayışında temel unsur. Toprağın aşırı şekilde sulanmasına, gübrenmesine ve yanlış ilaçlanmasına karşı etkin eğitim ve kontrol önlemleri alınmalı. Toprağın zengin biyolojik çeşitliliği, doğal kaynaklarla desteklenmeli. Çeşitli tarımsal uygulamaların özellikle işleme biçim ve tekniklerinin bitki örtüsünü tahrip ederek, erozyona yol açtığı unutulmamalı.

Tarımın ana unsuru topraktır. Toprağa ihtiyaç duyduğu besin ve mineraller kademeli olarak verilmeli.



## ENTEĞRE SİSTEMLER EKONOMİK ZARARI ÖNLER

Sürdürülebilir tarım uygulamalarında biyolojik mücadele başta olmak üzere, kimyasal mücadeleye alternatif yöntemler ve entegre mücadele sistemleri yer alır. Entegre sistemler, zararlı türlerin popülasyon dinamikleri ve çevre ile ilişkilerini dikkate alarak, uygun olan tüm mücadele yöntemlerini ve tekniklerini uyumlu bir şekilde kullanarak, bunların popülasyonlarını ekonomik zarar seviyesinin altında tutan bir yönetim biçimidir.

*Doğal kaynakların korunmasını esas alan sürdürülebilir tarım, doğal dengeyi sağlamalı ve gerek biyolojik gerek kimyasal mücadele belirli bir dengede, bir arada yapılmalıdır.*



## EKOSİSTEM KORUNUR

Uygulamaların tamamı tüm eko sistem üretim sürecine katkı sağlamalı. Üretime konu olan mahsulün korunması için doğal yöntemler kullanılmalı. Örneğin rüzgar kırıcı olarak tarlanın etrafının ağaçlarla korunması veyahut toprağa zarar veren kemirgenlerin bertarafı için kimyasal ürün yerine ekosistemde var olan sürüngenlerin lerin toprakta var olmasının sağlanması ekosistemin korunmasını sağlar.

*Eko sistemde tüm canlılar dolaylı da olsa birbirlerine fayda sağlar.*



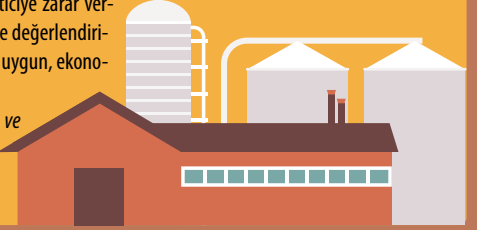
Türkiye'de bulunan  
tarım işletmesi sayısı

3 milyon

## GİRDİLER, ÇEVREYE VE TÜKETİCİYE ZARAR VERMEZ

Kullanılan girdiler doğaya, çevreye, tarım alanlarına ve tüketiciye zarar vermemeli. Üretim sürecinde kullanılan girdiler, geri dönüşüm ile değerlendirilmeli. İşletme kendi girdilerini, kendi işletmesi içinde, en uygun, ekonomik ve asgari maliyetle ucuz üretebilmenin yollarını arar.

*Atıkların azaltılması, birbirine karşılıklı fayda sağlayan bitki ve hayvanların bir arada yetiştirilmesi verim kadar ekonomikliğe de katkı sağlar.*



## BİTKİSEL ATIKLAR HAYVANCILIĞA GİRDİ

Toprağı sürekli bereketli tutmak ve bitkisel toprak kaybını önlemek için dönüşümlü bitkiler ve yeşil gübreler kullanılmalı, bitki ve hayvan entegrasyonu sağlanmalı. Sürdürülebilir tarımda hayvancılık ve bitkisel üretim birbirlerine girdi temin edebilecek dengede tutulmalı. Hayvancılık faaliyetlerinin atıkları, bitkisel üretimde girdi, bitkisel üretim atıkları hayvancılığın girdisi olacak şekilde organize edilmeli. Bu şekilde 'sürdürülebilir dönüşümü' sağlanır.

*Sürdürülebilir tarımda monokültürden çok polikültür tercih etmek daha az atık ve fosil yakıt tüketimi, verimde artış ile sonuçlanır.*



## DEVLET TEŞVİKLERİ ÜRETİMİ ARTIRIR

Sürdürülebilir tarım, devlet teşviklerinin rasyonel, akılcı ve örgütlü dağılımına katkı sunar. Teşvikin üretime dönüşmesini ve ülke ekonomisine faydalı geri dönüşümünü sağlar.

*Sürdürülebilir tarımın bir devlet politikası kapsamında değerlendirilmesi, üretici/firmalar açısından bir yol haritası çizeceği gibi aynı zamanda kaynağın yerinde ve verim odaklı kullanılmasının önünü açar.*

## ULUSLARARASI SERTİFİKALAR GIDA GÜVENLİĞİ SAĞLAR

Özellikle AB ülkelerinde bazı tarımsal ürünleri korumak, doğal özelliklerini kaybetmeden üretim devamlılığını sağlamak amacıyla PDO, PGI, TSG sistemleri denen bir çeşit kalite ve güven standardı geliştiriliyor. PDO, PGI, TSG logolarını taşıyan hem bitkisel hem de hayvansal ürünlerde gıda güvenliği ve gıda kalitesi açısından tüketicilere garanti sağlanıyor.

*Sürdürülebilir tarım ürünleri, kalite ve standartta belli bir çıta oluşturabilir.*



## İŞLETMELER YENİLENEBİLİR ENERJİ KAYNAKLARI VERİMLİ KULLANIR

Sürdürülebilir tarımı benimseyen bir işletme, yenilenebilir enerji kaynaklarının verimli kullanımı ve doğaya karşı sorumlu davranılmasını, çevresel sürdürülebilirliğin gereksinimlerini kapsayan uygulamaları bir bütün olarak ele almalı. Bu sayede dışa bağımlı olmaktan kurtulan işletme, gelişim ve üretiminin de ekonomik boyutta sürdürülebilmesinin önünü açar. *Operasyonun sadece sürdürülebilir olması yeterli değil, ekonomik olması da sürdürülebilirliğin ayrılmaz bir parçasıdır.*





**Şemsi Bayraktar, özellikle sulama yatırımlarının tamamlanması, kaliteli tohum kullanılması, kültürel işlemlerin doğru yapılması halinde verimin çok daha yüksek rakamlara ulaşabileceğini belirtti.**

**TÜRKİYE ZİRAAT ODALARI BİRLİĞİ GENEL BAŞKANI  
ŞEMSİ BAYRAKTAR:**

**“KATMA DEĞERLİ ÜRETİM, SEKTÖRE İVME KAZANDIRIR”**

Su ve toprak potansiyelin üretime dönüştürecek her türlü yatırımın desteklenmesi gerektiğini ifade eden Türkiye Ziraat Odaları Birliği Genel Başkanı Şemsi Bayraktar, “Tarımsal üretimin ana materyali olan toprak ve su potansiyelinin üretime dönüştürülmesi, üretim faaliyetlerinin düzenli, sürekli ve etkin olarak yürütülmesi, gerekli tarımsal yatırımların yapılması lazım. Tarıma sermaye kazandırmanın temel yollarından biri ürüne değer katmaktır” diye konuştu.

“Sadece ham ürün değil, üründe katma değeri artırıp, kârlılığı göstermek sektöre ivme kazandıracak” şeklinde konuşan Bayraktar, “Örneğin, fındıkta işlenebilir mixturyi artırmak gerek. Çünkü, fındıkta Türkiye’nin sağlamadığı katma değeri bizden ürün ithalatı yapan ülkeler sağlıyor. Bu ülkeler fındığı değişik mamullere işleyerek, daha fazla kazanç elde ediyor. Halbuki üreticimizin ham ürün yerine katma değer sağlayarak satması tarımda sürdürülebilirlik açısından önem arz ediyor” dedi.

Tahıl ve bakliyat üretimindeki bazı verilere de dikkat çeken Şemsi Bayraktar, “Tahıl üretimi, son bey yılda inişli ve çıkışlı bir seyir izliyor. Söz konusu dönemde ekim alanları yüzde 1.6 düşerken, üretim yüzde 9.7 arttı. Dolayısıyla verimde bir yükselmeden söz edebiliriz. Baklagil üretimi ise son yıllarda stabil bir seyir izliyor. Yaklaşık 8 milyon dekar alanda, 1.1 milyon ton baklagil üretiliyor. Bunun yanı sıra Türkiye’nin hem tahılda hem de

baklagillerde üretimini hızla artırma imkanı bulunuyor. Ülke potansiyeli çok daha büyük üretime imkan tanıyor. Özellikle sulama yatırımlarının tamamlanması, kaliteli tohum kullanılması, kültürel işlemlerin doğru yapılması halinde verim çok daha yüksek rakamlara ulaştırılabilir” değerlendirmesinde bulundu.

**TÜRKİYE TOPRAK BİLİMİ DERNEĞİ BAŞKANI  
PROF. DR. AYTEN NAMLI:**

**“ARAZİ BOZULUMU İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİ TETİKLİYOR”**

Toprak ve arazi kavramlarının karıştırıldığını söyleyen Türkiye Toprak Bilimi Derneği Başkanı Prof. Dr. Ayten Namlı, “Toprak canlı ve doğal bir varlık, arazi ise yeryüzü parçası. Toprak kullanılabilir kaynak değil, korunması gereken doğal varlık. Toprak katmanlarının kaybı, arazi bozulumu/çölleşme, toprakların kirlenmesi ve amaç dışı kullanımı beraberinde birçok sorunu getiriyor. Gıda üretimi azalıyor, ekonomi zayıflıyor, göçler artıyor. Arazi bozulumu yeryüzünün karbon tutma kapasitesini etkileyerek iklim değişikliğini hızlandırıyor” dedi.

Dünya Çölleşme Tehlikesi Haritası’nda Türkiye için “hassas” teriminin kullanıldığını belirten Namlı, “Türkiye’nin iklimi, topoğrafyası, jeolojisi, hidrolojisi, bitki örtüsü, işlemeli tarıma uygun olan ve olmayan arazi varlığı, mera ve orman alanlarının özellikleri ve nüfus etkisi bakımından çölleşme ve erozyon riskiyle karşılaşması muhtemel. Gerçekte, çevre koruyucu önlem ve uygulamaların güncellik kazandığı son yıllarda arazi bozulmalarının da doruğa çıkmış olması, ilginç bir çelişki. Bu durum, çevre korumanın sözde kaldığını, ama kayıpların eylemde gerçekleştiğini gözler önüne seriyor. En azından tarımsal po-



**Prof. Dr. Ayten Namlı, Dünya Çölleşme Tehlikesi Haritası’nda Türkiye için “hassas” teriminin kullanıldığını ifade ederek, “Tarımsal potansiyeli yüksek büyük ovalar, Bakanlar Kururlu kararı ile korunma altına alınmalı” dedi.**





**Tarımda verimliliği yakalayan AB'nin yeni ortak tarım politikalarına değinen Gökhan Kilit, "AB'nin yüksek üretim standartlarını yakalamaya çalışırken, küçük işletmelere gereken önemi göstermeliyiz" şeklinde konuştu.**

tansiyeli yüksek büyük ovalar, Bakanlar Kurulu kararıyla koruma altına alınmalı" şeklinde konuştu.

**İKTİSADİ KALKINMA VAKFI AB BİLGİ MERKEZİ  
KOORDİNATÖRÜ GÖKHAN KİLİT:**

**"AİLE ÇİFTLİKLERİ, KÜRESEL GIDA  
GÜVENLİĞİNİN ANAHTARI"**

Birleşmiş Milletler'in 2014 yılını, Uluslararası Aile Çiftçiliği Yılı olarak ilan ettiğini belirten İktisadi Kalkınma Vakfı AB Bilgi Merkezi Koordinatörü Gökhan Kilit, "2014, doğal kaynakların korunması açısından aile çiftçiliğinin önemini vurgulandığı bu yıl oldu. Dünyanın dikkati, çiftçi ailelerine, küçük ölçekli çiftliklere, açlığın ve yoksulluğun ortadan kaldırılması konusunda girişimlerin küçük ölçekten başlaması gerektiğine çekildi. Gıda güvenliğinin sağlanması, geçim kaynaklarının iyileştirilmesi, doğal kaynak ve çevre yönetimi açısından etkinliğin sağlanması da etkinliğin dikkat çeken yönlerinden birkaçı. Küresel gıda güvenliği açısından da önemli bir yere sahip olan aile çiftçiliği; geleneksel gıda ürünlerinin korunmasına yardımcı olan, dengeli beslenme için imkan sağlayan, küresel tarımsal biyo çeşitliliğin korunmasına katkıda bulunan ve kaynakların sürdürülebilir şekilde kullanılmasına yardımcı olan bir yapı" değerlendirmesinde bulundu.

Türkiye'de tarımın verimliliği düşük seviyede seyrettiğini belirten Gökhan Kilit, "Türkiye'nin hektar başına ürün alımı, Hollanda'nın dörtte biri, İsrail'in üçte biri kadar. 3 milyon tarım işletmesinin bulunduğu Türkiye'de, bu işletmelerin üretim yaptığı arazi büyüklüğü ortalama 5,9 hektar ve üstelik tek parça bile değil. Ülkemizdeki

işletmelerin yüzde 65'i beş hektarın altında üretim yapıyor ve yüzde 83'ünün tarım arazisinin büyüklüğü 10 hektarın altında. Ortalama tarım işletmesi büyüklüğünün İngiltere'de 53,8 Almanya'da 45,7 olduğunu düşünürsek, Türkiye'nin bu ülkeler ile tarım sektöründe rekabet etmesi zor. Bir de bu soruna yüksek girdi maliyetleri eklenince ülkemizdeki verimlilik sorunu iyice büyüyor" diye konuştu.

**ANTALYA TİCARET BORSASI  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI ALİ ÇANDIR:**

**"İSTEKLİ AMA KARARSIZ"**

Ülke olarak sürdürülebilir tarım konusunda istekli ama kararsız bir tavır sergilendiğinden bahseden Antalya Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı Ali Çandır, şunları kaydetti: "İstekli olmamıza rağmen kararlı değiliz. Eğer siz, birinci sınıf tarım topraklarınızı imara açar, plansız ve çarpık kentleşme sergilemeye devam eder, yanlış tarım politikaları ve günü birlik yasal düzenlemelerle günü kurtarmaya çalışsanız üretiminizi sürdürülemez hale getirirsiniz. Kooperatif gibi organizasyonel yapıları desteklemezseniz ülke olarak sürdürülebilir tarım yapamayacağınız gibi sürdürülebilir bir kazanç da elde edemezsiniz. Yine Avrupa'da gelişen coğrafi işaret sistemine yönelik adımlarınızı küçük atmaya devam eder, talep edilen ve ihtiyaç duyulan bir yasa yerine merkezden sunulan bir yasayla bu sistemi korumak ve geliştirmek isterseniz sürdürülebilirlik kavramından uzak kalmış olursunuz. Dolayısıyla bugünü korurken gelecek nesillerin de faydalanabileceği alanlar bırakmak ve sürdürülebilir bir yaşam için her alanda sürdürülebilirliği öncelik yapmak başlıca sorumluluğumuz olmalı."



**Tarım politikalarındaki kararsız tavrı eleştiren Ali Çandır, "Kooperatif gibi organizasyonel yapıları desteklemezseniz sürdürülebilir tarım yapamayacağınız gibi sürdürülebilir bir kazanç da elde edemezsiniz" dedi.**



# SÜRDÜRÜLEBİLİR TARIMIN

## GENÇ NÜFUS TARIMA İLGI GÖSTERMİYOR

Türkiye’de yaş ortalaması 28 iken, çiftçilerin yaş ortalaması 54. Yeni nesil, tarım faaliyetlerine ilgi göstermiyor. Tarım kültürü, edilen bilgi ve deneyimler bir sonraki jenerasyona devredilemiyor. Özellikle meyve ve sebze katma değerli ürünlerle ilgili olarak, ziraat mühendisliği ve teknik eleman konusunda eksiklik yaşanıyor.

## DOĞAL OLMAYAN GİRDİLERDE TEHLİKE VAR

Sürdürülebilir tarım anlayışı içinde su ve toprak kaynaklarının korunması, entegre ilaç yönetimi gibi birçok uygulama yer almakla birlikte ilaç, sentetik gübre gibi doğal olmayan girdilerin kullanılmasından kaçınılarak kalite, sağlık ve çevresel standartlarla buluşan organik tarım teknikleri anahtar rol oynuyor. Sağlıklı gübreleme teknikleri uygulanmadan kullanılan kimyasal gübreler toprağı kirletiyor. Fazla azotlu ve fosforlu gübre kullanımı toprakların fiziksel ve kimyasal yapısını etkileyerek kirliliğe neden oluyor. Toprakta organik madde birikimi zorlaşıyor ve verimlilik düşüyor.

## PARÇALI ARAZİ VERİMSİZLİK NEDENİ

Tarımın temel sermayesi olan toprak, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak yeniden üretilemez nitelikte olduğundan, sürdürülebilir kullanımı özel bir önem taşıyor. Tarım arazilerinin kullanım niteliklerini belirlemede ‘arazi kullanma kabiliyet sınıflaması (AKKS)’ yöntemi kullanılıyor. Fakat Türkiye’de tarım arazileri; miras, sermaye ve işgücü yetersizliğinden dolayı kiracılık ve ortakçılık, çeşitli kamulaştırmalar, arazi alım-satım işleri gibi nedenlerle parçalanıyor. İşlenen arazi miktarlarında küçülme yaşanıyor. Ayrıca, düzensiz, dağınık ve küçük parseller, zaman, işgücü, sermaye kayıplarına yol açıyor.

## EROZYON İLE MÜCADELE YETERSİZ

Türkiye, içinde bulunduğu coğrafi konum, iklim, topoğrafya, jeolojik yapı ve toprak şartları sebebi ile erozyona karşı oldukça hassas. Toprakların yaklaşık yüzde 80’inde çok ve orta şiddetli erozyon, tarımın sürdürülebilirliğini etkiliyor. Tarımsal uygulamalar, özellikle işleme biçim ve teknikleri bitki örtüsünü tahrip ederek, erozyona yol açıyor. Tarım alanlarının arazi kabiliyet sınıflarına göre kullanılmaması, eğimi yüksek marjinal alanlarda tarım yapılması, hatalı toprak işlenmesi yanlış zamanda, yanlış alet ile sürüm yapılması; toprak ve su korumaya yönelik tarla içi tedbirlerin alınmamış olması gibi sebepler (tarla tesviyesi, tarla içi drenaj, tuzlu ve alkali toprakların ıslahı) toprağın verimliliğini kaybetmesine sebep oluyor.

## YANLIŞ İLAÇLAMA YÖNTEMLERİ ÇEVREYE ZARAR VERİYOR

Gereğinden fazla miktarlarda uygulanan ve kullanılmaması gereken maddeleri içeren mücadele ilaçları doğal çevre üzerinde olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden oluyor. Tarım ilaçları çevrede bulunan başta yararlı canlılar olmak üzere pek çok organizmayı etkileyerek, doğal dengeyi bozuyor. Dengenin bozulması yeni hastalık ve zararlı beraberinde getiriyor. Bu da daha fazla ilaç kullanımına sebep oluyor. Uzun vadede sürdürülebilir bir tarım sistemi üzerinde olumsuz etki gösteren bu durum, ancak ilaç kullanımının azaltılması ile mümkün. Üreticilerin tarımda kayba neden olan canlılarla mücadelede ilaçlı mücadeleye alternatif olan çevre dostu yöntemleri öğrenmesi, tarımsal ilaçların zararları konusunda bilinçlenmesi ve tarımsal ilaçları doğru bir biçimde kullanması ile birim alan başına ilaç tüketimini de azalacak.

# KRONİKLEŞEN SORUNLARI

## GİRDİ MALİYETLERİ HALEN ORTALAMANIN ÇOK ÜSTÜNDE

Üreticilerin tarım sektöründe kalabilmeleri için sektörden kararlı ve yeterli bir gelir sağlamaları gerekir. Ancak mazot, gübre, tohum, ilaç ve yem hammaddeleri gibi tarımsal girdilerin büyük bölümünde dışa bağımlı olan Türkiye’de, girdi fiyatları kontrol edilemiyor. Girdi maliyetlerinin dünya fiyatlarının üzerinde seyretmesi ve piyasa manipülasyonlarını sektöre kayda değer zarar veriyor. Uzmanlar, tarımsal araçlara akreditasyon sistemi getirilmeli, tarımsal üretim için kullanılan mazotta Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) kaldırılması, tarımsal üretimde yenilenebilir enerjinin kullanımının teşvik edilmesi, tarımda kullanılan elektrik bedelinin hasat sonunda alınması yönünde çözüm önerileri getiriyor.

## DEVLET TEŞVİKLERİ RASYONEL OLMaktan UZAK

2015 yılında tarıma toplam 10.1 milyar lira destek verildi. Türkiye’de tarıma verilen destek azımsanmayacak oranda olmasına rağmen dağılık ve hedefi olmayan bir destekleme politikası var. Verilen desteğin tarımsal üretime, verimliliğe, kaliteye katkısı hesaplanmıyor. Böyle olunca desteklerin tarımsal üretimi yönlendirmesi, üretimi planlaması mümkün olmuyor. Ekonomiye kayda değer oranda kaynak sağlayan tarım uygulamaları için devletin de sürdürülebilir tarım politikası yürütmesi gerektiğini belirten uzmanlar, tarımda sıralanan sorunların teşvik, kaynak, hibelerle değil, tarımda üretim ve verim odaklı, sistematik bir politikayla çözümlenebileceği kaydediyor.

## MAKİNE KULLANIMI GELİŞİM GÖSTERMEDİ

Ürünün zamanında ekimi, hasadı ve yüksek verim için makine kullanımı şart. Fakat makine kullanımı Türkiye’de yeterli ölçüde gelişim gösteremedi. Bunun sebepleri ise makine kullanıma elverişsiz alanların varlığı, kullanımının ekonomik olmadığı küçül alanların varlığı, iş gücünün bazı bölgelerde daha ucuz olması, fiyatların çiftçinin alım gücünün üstünde olması şeklinde sıralanıyor. Tarımsal araçlara akreditasyon sistemi getirilmesi gerektiğini savunan uzmanlar, tarımsal üretim için kullanılan mazotta Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) kaldırılması, tarımsal üretimde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının teşvik edilmesi, tarımda kullanılan elektrik bedelinin hasat sonunda ödenmesi gibi çözümler sunuyor.

## ŞEHİRLEŞMEYE BAĞLI OLARAK TARIM ALANLARINDA AZALMA VAR

Artan nüfus ve buna bağlı olarak şehirleşme nedeniyle tarıma elverişli arazilerde son dönemlerde kayda değer azalma söz konusu. Buna göre, 1995-2013 döneminde toplam tarım alanları yüzde 11.3 azalarak 26.83 milyon hektardan 23.81 milyon hektara geriledi. Tarım arazilerinin, konut ve işyeri olarak kullanıma açılması, şehirleşmenin getirdiği en büyük sorun olarak karşımıza çıkıyor. Yine şehirleşmeye ve sanayileşme bağlı olarak çevre sorununa karşı ise tesisleşme ile atık yönetimi birlikte düşünülerek teşvik verilmesi gerekiyor. Kamu kuruluşlarının bu konuda koordinasyon içinde çalışarak özellikle küçük ölçekli tarıma dayalı işletmelerin çevre korumaya yönelik faaliyetlerinde ekonomik analizlerinin iyi yapılması ve denetlenmesi gerekiyor.

## SU YÖNETİMİNDEKİ HATALAR KAYNAK İSRAFINA NEDEN OLUYOR

Sulama, tarımsal verimi etkileyen en önemli faktör. Türkiye’de suyun yaklaşık yüzde 70’i tarımsal amaçla tüketiliyor. Su yönetimindeki uygulanan yanlış politikalar, artan nüfusla birlikte tüm sektörlerde artan su talebi, küresel iklim değişikliği, su sorununun nedenleri olarak sıralanıyor. Türkiye’de sulanabilir arazilerin giderek azalması, özellikle yağlı tohumlu bitkilerde ithalatı artıyor. Suyun etkin kullanılamaması ve gereksiz su sarfıyatı, üretimin düşmesine neden oluyor. Başta damlama sulama sistemi olmak üzere yeni sistemler uygulanarak suyun etkin kullanımı sağlanmalı, bu tür projelere verilen destekler artırılmalı.





# “Ham maddeyi dünya ile

Ankara Sanayi Odası'nın 3 Numaralı Muhtelif Gıda Sanayi ile 4 Numaralı Un ve Unlu Mamuller Sanayi Komiteleri, bu ayki Yuvarlak Masa Toplantısı'nın konuğu oldu. Sektör sorunlarının çözümleri ile birlikte ele alındığı toplantıda öne çıkanlar, gıda ve un sanayisindeki son durumu ortaya koydu: “Ham madde ucuza temin edilirse Türkiye, dünya ile yarışabilir.”

Sanayi halkasının güçlü zincirlerinden olan gıda ve un sektörü, komite temsilcilerinin bir araya geldiği Yuvarlak Masa Toplantısı'nda mercek altına alındı.

Toplantıya; Muhtelif Gıda Sanayi Komitesi Başkanı ve Ankara Ofis Yem Gıda ve Makine Sanayi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Agah Mamaloğlu, ASO Meclis Üyesi ve Seğmen Kardeşler Gıda Sanayi Genel Müdürü Hakkı Yıldırım, ASO Meclis Üyesi ve Besice Tarım Ürünleri Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Mete Çağlayan,

# Gıda ve un sözcüleri asomedyada masasında



## ucuza alırsak yarışabiliriz"

ASO Meclis Üyesi ve Durukan Şekerleme Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Nedim Durukan, Muhtelif Gıda Sanayi Komitesi Başkan Yardımcısı ve Kültür Ziraat Mühendislik Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Kalebozan, Komite Üyesi ve Bakpiliç Entegre Tavukçuluk Ankara Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Hanifi Bak, Komite Üyesi ve Organize Tavukçuluk ve Yem Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı İhsan Cahit Kızıldel, ASO Meclis Üyesi,

Un ve Unlu Mamuller Sanayi Komite Başkanı ve Nuhun Ankara Makarnası Genel Müdür Yardımcısı Mustafa Feridun Haboğlu ile ASO Meclis Üyesi, Un ve Unlu Mamuller Komitesi Başkan Yardımcısı ve Kral Unlu Mamuller Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Recep Köksal katıldı.

Piyasadaki daralmanın ciddi miktarda nakit sıkışıklığına yol açtığını belirten üyeler, yabancı şirketlerin zor durumdaki şirketleri satın almak için adeta pusuda

beklediğini kaydettiler. Toplantıda, iflas erteleme uygulamasının mevcut haliyle iyi firmaların ahlakını bozabileceğine dikkat çekilirken, son dönemlerde marketlerde sayısı giderek artan fason ürünlerin, markalaşmanın önünde engel oluşturduğuna vurgu yapıldı. Bazı sektörlerin çalıştıracak eleman bulmakta zorlandığı ifade edilerek, sorunun giderilmesi için sektörel asgari ücret belirlenmesi önerisi getirildi.





**ASO Muhtelif Gıda Sanayi Komitesi Başkanı  
Ankara Ofis Yem Gıda ve Makine Sanayi Yönetim  
Kurulu Başkan Yardımcısı  
AGAĞ MAMALOĞLU**

**“Sektörümüzde ithalat olmazsa olmaz durumda. Toplam 18 milyon ton civarındaki yem üretiminin 8 milyon tonu ithalattan karşılanıyor.”**

**ASO Muhtelif Gıda Sanayi Komitesi Başkanı / Ankara Ofis Yem Gıda ve Makine Sanayi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Agah Mamaloğlu:**

**“Özel sektörün devre dışı bırakılması et ithalatının önünü açar”**

Bizim sorunlarımız ağırlıklı olarak, hayvan ithalatı konusunda yoğunlaşıyor.

Son günlerde kırmızı et konusunda, piyasayı etkileme yönüyle ciddi ve hızlı karar alma durumu söz konusu. Büyükbaş hayvan ithalatında, gümrük vergisi yükseltilerek özel

sektör devre dışı bırakıldı. Burada bizim korkumuz, besilik hayvan ithalatının düzgün yapılmaması halinde kasaplık hayvan ve et ithalatının önünün açılmasıdır. Biz yem sanayicisi olarak, yetiştiricilerimize satış yapıyoruz ve bu durumun ürün satığımız insanlar için tahmini güç sıkıntılara yol açmasından endişeliyiz.

Bugün gıda sektöründe devlet kurumlarının regülasyon yapması amacıyla yola çıkıldı ama bunun özel sektörle rekabet anlamına gelmemesi gerekir. Et ve Süt Kurumu'nun et satması veya süt toplayıp doğrudan satış yapması normaldir; ama kurumun, salam, sucuk imal etmesini çok doğru bulmuyorum.

Bir kere, dünyada ticarete konu hayvan sayısı belli. Üstelik, hepsi

standart değil. Irk, yaş, beslenme gibi konularda büyük farklılıklar var. Bu denli büyük organizasyonlarda bazı şeyler gözden kaçabiliyor. Üstelik aynı standartlarda olmayan hayvanlar, zor hava ve yol şartlarından geçerek gelecek ve bunlar nasıl dağıtılacak? Toplu alım fiyat açısından belki faydalı olabilir ama sağlık konusunda sıkıntılar yaşanabilir. Bunlarda tavuk gibi aynı ana babadan çok sayıda hayvan alamıyorsunuz. Ülkemize uygun ırklar seçilmediği için yıllar önce Holstein ırkı hayvanlar geldi, süt verimi yüksek olan hayvanların et verimi düşük kaldı. Buna göre, hem süt hem de etinden daha dengeli faydalanabileceğimiz ırkların gelmesi daha dengeli bir yapı oluşturur.

Şimdi akla şu soru gelebilir: “Karar mekanizmasındakiler veteriner veya ziraat mühendisi değil mi?” Doğru, bunlar işi biliyorlar, gerekli önlemleri de alıyorlar ama biz çok geniş bir coğrafyaya sahibiz. Holstein ırkı, Bursa, İzmir ve Balıkesir illeri için uygun, iç bölgelerde yetiştirilmesi çok yanlış.

Bana göre, şu anda işletmelerimizde ölçek kaynaklı sıkıntılar da yaşanıyor; yani bir işletmenin çok büyük ölçekli olması da çok küçük olması da yanlış. Örneğin, süt sığırcılığı işletmeler için optimum rakamlar bellidir. Ülkemizde optimum işletme büyüklüğü yakalanıp, ona göre politika üretmek gerekiyor. Sonuçta hayvancılık sıkıntıya girdiğinde, yem sektörü de sorun yaşıyor.

Üstelik biz yem sanayicisi olarak, gıda sektörünün neredeyse tamamının yan ürünlerini tüketiyoruz. İnsanlar ekmek yerken, bunun yapıldığı unun kepeğini biz alıyoruz. Küspeleri hayvan yemlerine karıştırıyoruz. Başka bir ifade ile yem sanayisi, sofralarımıza gelen ürünlerin fiyat seviyesiyle doğrudan ilgili. Kasaplık hayvan ve et ithalatı, Türkiye'deki



birçok sanayiciyi olumsuz etkiler.

Ham madde konusuna gelince... Sektörümüzde ithalat olmazsa olmaz durumda. Toplam 18 milyon ton civarındaki yem üretiminin 8 milyon tonu ithalattan karşılanıyor.

Aslında coğrafya olarak iyi noktadayız. Rusya'ya yakınız ve özellikle tarım ürünlerinde dünyanın en ucuz olduğu noktalar Rusya'dır. Hem yem hem un sanayi bu koşullardan faydalanıyor. Bizim açımızdan ithalat öcü değil.

Yemde KDV'nin sıfırlanması, bizim için olumlu oldu ve bunu fiyatlara hemen yansıtık. Ancak son dönemlerde yaşanan doğa olayları, ham madde fiyatlarını yüzde 25-30 civarında artırdı; yani dünya protein pazarında fiyatlar yükseldi.

**Kral Unlu Mamuller Sanayi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Recep Köksal:**

**"Marketlerin iade oranları çok yüksek, sınırlama getirilmeli"**

Ülkemizde buğday konusunda ciddi sıkıntı yaşıyoruz. Kaliteli buğday üretimi noktasında, arazilerimizin parçalanma sebebiyle küçük kaldığı için üretim de zayıf kalıyor. Bu yüzden kaliteli buğday ithal etmek zorundayız. Arazi toplulaştırmasına ilişkin kanunlar var ama yeterli değil, şu anda tam işletilemiyor. Bunun daha aktif hale getirilmesi ve çiftçilere bilinçli üretim için eğitim verilmeli.

Bir yandan da çiftçiler kooperatifleşme suretiyle hem güçlerini hem de arazilerini birleştirerek, o bölgede hangi ürünün yetiştirilmesi uygunsa o ürüne yönelmeli. Oysa mevcut sistemde zorla kazandığımız dövizler, kaliteli buğday için yurt

dışına gidiyor. Bu aslında ülkemizin kaybıdır.

Diğer sorununuz ise istihdam. Bir kere mavi yakalı işçi bulmakta büyük güçlük çekiyoruz, birçok noktada ilan veriyoruz ama kimse gelmiyor. Bu konuda işsizlik sigortası ve sosyal yardımların etkili olduğunu düşünüyorum. Klasik tabir olacak ama insanlara balık tutmayı öğretmeliyiz. Kasaba, manava, dolmuşa, duraklara ilanlar veriyoruz ama ara eleman bulmakta zorlanıyoruz.

Meslek okullarında ilgili bölümler var ama buradan da yeterli miktarda ara eleman gelmiyor. Meslek okullara daha çok sanayiye, makineci, tornacı yetiştiriyor; yani meslek okullarının gıda sektörü için çok faydası olmuyor.

Asgari ücretin bin 300 lira olması önemliydi bizim için, doğru karardı ama bana göre yeterli değil. İşçinin eline bin 300 lira geçiyor ama bizim cebimizden 2 bin 500 lira çıkıyor. Bunun vergileri düşürülür ve işçilerimizin cebine daha fazla para

girerse, bunların getireceği harcama ile birlikte ekonomide de canlanma olacak. İşletme olarak, o maliyet bizim cebimizden zaten çıkıyor.

Bir de marketlere yönelik iade konusunda ciddi sıkıntı yaşıyoruz. Üretim hatalarından değil, marketlerin uygunsuz koşullarda sakladıkları ürünler bozulduğunda bunun bedelini de biz ödüyoruz; çünkü anlaşmalar her türlü iadeyi içeriyor. Biz, hak iddia edemiyoruz.

Burada özellikle sezonluk ürünlerde, çok satarım düşüncesiyle bilinçsiz bir stoklama var. İade oranları, yüzde 20'lere kadar çıkıyor. Ülkemiz için ciddi bir kayıp yaşanıyor, sivil toplum örgütleri de bir araya gelip ortak kararlar alırsak, hepimiz kazanırız, ülkemiz kazanır.

Bugün e-fatura diye çok güzel bir uygulama başladı. İlk etapta 10 milyon lira cirosu olan firmalar dahilken, zamanla bu kapsam genişletilecek. Ancak bana göre e-fatura uygulamasına bankalar da ödeme yönüyle dahil olursa aslında birçok sorun çözülebilir. Ben bir firmadan



**Kral Unlu Mamuller Sanayi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı RECEP KÖKSAL**

**"Sezonluk ürünlerde, çok satarım düşüncesiyle bilinçsiz bir stoklama var. İade oranları yüzde 20'lere kadar çıkıyor. Ülkemiz için ciddi bir kayıp."**



**Besice Tarım Ürünleri Sanayi  
Yönetim Kurulu Başkanı  
METE ÇAĞLAYAN**

**“Şu anda sigaracı, alkolcü, gazlı içecek grubu ve hızlı tüketiciler açık hesap çalışmayı kessin, 130 bine kadar gerileyen bakkal, market sayısı 20 bine kadar düşer.”**

mal aldysam, banka benim adıma hesabımdaki parayı transfer eder karşı tarafa. Böylece karşı taraf da parasının ne zaman geleceğini bilir ve hesabını ona göre yapar.

**Besice Tarım Ürünleri Yönetim Kurulu Başkanı Mete Çağlayan:**

**“İflas erteleme iyi firmaların bile ahlakını bozabilir”**

Bugün Türkiye’de bakkal sayısı 130 bine gerilemiş durumda. Sayı giderek de azalıyor. Stok konusunu ben de sorun olarak kabul ediyorum. Aslında, doğru stoklama, doğru sevkiyat, doğru teşhir yapılır-

sa; yani insanlar işini düzgün yaparsa iade söz konusu olmuyor. Bakın, her marketin beş adet iade yaptığını düşünürseniz, Türkiye genelinde 1 milyar adet iade rakamı ortaya çıkıyor ve bunlar maalesef imha ediliyor.

Bu konuda geçmişte Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile de defalarca konuştuk. Perakendeci yönünde bir düzenlemeye gidilmesi bu konuda bir önlem alınması lazım. Hatalı üretimlerin son kullanma tarihi geçmiş ve ambalajı bozulmuş ürünlerin tabii ki tüketiciye sunulması son derece yanlış. Bunların geri alınması lazım, ama hatalı stoklama konusunda kolisi dahi hiç açılmamış bir sürü ürün üreticiye geri iade ediliyor. Bununla ilgili de kanuni bir düzenleme ya-

pılması gerekiyor. Türkiye’de çok sayıda gıda komitesi var, bu konuda ortak bir çalışma yapılabilir. Marketlerle onlar bizim iş ortaklarımız aynı zamanda arkadaşlarımız bir araya gelip bu işin prosedürü yazılıp bir yaptırım yönünde ne yapılabilir sorusu sorulabilir. Bu ürünlerin market tarafından iade edilip hiçbir şekilde de gider kalemine yazılmaması gerekir. Bu konuda da bir yüzde kolunmalı; yani 100 koli alıyorsa adam en fazla 10 kolisini iade edebilmeli. Oysa, bugün aldığı 100 kolinin 60 tanesini gönderenler var.

Bakın, bugün hangi marketin, hangi ürünü belirli bir zaman diliminde ne kadar satabileceği belli. Bunlar, çok küçük yüzdelerle değişim gösterebilir. 10 koli satabilen bir market, 20 koli ürün alırsa bunun yarısının iade olacağı çok açık.

Bazen marketlerin satış cirolarını arttırma isteklerinden ya da satış elemanlarının ya da şirketin biraz hayal görüp dönemsel cirolarını arttırma hayalleri bu iade sorunlarını etkiliyor.

Sektörde iç pazarda, özellikle geleneksel olarak tabir ettiğimiz bakkal ve zincir marketlerde sermaye birikimi çok yetersiz. Bu durum, işletme anlamında ciddi sıkıntı yaratıyor. Hatta bugün markete gidin. Şu anda sigaracı, alkolcü, gazlı içecek grubu ve hızlı tüketiciler açık hesap çalışmayı kessin, 130 bine kadar gerileyen bakkal, market sayısı 20 bine kadar düşer. Bu insanlar ya bankalardan aldıkları 3-5 bin liralık kredi kartlarıyla ya da sektörün açtığı küçük kredilerle kendilerini çeviriyorlar.

Son zamanlarda, özellikle gıda sektöründe iflas ertelemelerde ciddi artışlar görüyoruz. Yürürlükteki düzenlemeye baktığımızda aslında güzel bir yapı var. Ancak uygulama sıkıntılı. Şöyle ki: 10 lira borcunu ödeyemeyen şirketin 100 lirası hiç oluyordu, o zaman da kayyum ata-

nıyordu. Türkiye’de şöyle bir işleyiş var: Bir şirketten alacağınız varsa, borçlu altı ay bekle derse alacaklı bekliyordu. Kayyum ise bu ilişkiyi düzenliyordu. Eskiden üç hakim karar verirken, bugün tek hakim hiç bilmediği sektörle ilgili karar verip kayyum atıyor. Bu durum, çok iyi firmaların bile ahlakını bozabilir; çünkü kayyum atanmış şirkete bankalar bile iki sene dokunamıyor. Uygulanabilecek faizde de bir üst sınır var.

**Kültür Ziraat Mühendislik Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Kalebozan:**

## “Sözleşmeli çiftçilikle yağlık bitki üretimi artırılmalı”

**K**akaolu fındık kreması imalatıyla uğraşıyoruz. İmalatta kullandığımız ham maddelerin en önemlilerinden olan katı yağ ve sıvı yağ. Maalesef, hâlâ ülkemizde hem gıda sanayinde hem de mutfaklarımızda kullanılan yağın yarıya yakını ithal ediliyor.

Ben bir ziraat mühendisi olarak, bu ülkenin topraklarında aspir, kanola, ayçiçek yağı gibi ürünlerin gayet ekonomik şekilde yetiştirilebildiğini biliyorum. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’ndan sözleşmeli çiftçi modelinin geliştirilerek, bu alanda üretim yapan çiftçi sayısının daha fazla artırılmasını sağlamasını istiyoruz. Depolara, ülkemizde üretilebilecek ithal mallar gelince gerçekten çok üzülüyorum. Bakın, Zade firması Konya’da fabrika kurunca, Konya Ovası’nda ayçiçeği ekimi çoğaldı.

Fakültede bir hocamız hayvancılığın nasıl gelişeceğini sorunca, hepimiz birşeyler anlattık. Kendisi ise “Süt ve et iyi fiyat ederse siz çiftçiye boşuna akıl vermeyin. Çiftçi, evdeki yün döseğini hayvanın altına serer” demişti; yani her şey ekonomi ve

gelirle ilgili. Ayçiçeği yağı ya da kanola, aspir AB tarafından ciddi şekilde destekleniyor. Tekrar ediyorum, sözleşmeli çiftçilik modeliyle çiftçilerimizin yağlık bitki üretimine ağırlık vermesi gerek.

Bugün, dünya fındık üretiminde birinci sıradayız. Ancak Türk tüketicisi fındığı çok yüksek fiyattan tüketiyor. Fındık borsası da Almanya’da oluşuyor.

Fındık çok önemli bir ürün, çıkılanın da ham maddesi. ABD, fındık yerine yer fıstığı ve badem kullanmaya kalktı ama başarılı sonuç alamadı.

Yıllardır piyasanın içindeyim, ben halen fiyatı kim indiriyor, kim çıkarıyor çözemedim. Sanayicisi açısından çok riskli bir ürün. İki sene önce fındığın kilosu 51 liraydı. Tüketici olarak almak gerekiyor ama ticaretinde bana göre sıkıntı var. Tüccarlar bazen daha hasat yapılmadan üreticiye para ödüyor. Hasat edilip de fiyat ortaya çıkınca bazen üretici, bazen tüccar zarar ediyor.



**Kültür Ziraat Mühendislik Sanayi Yönetim Kurulu Başkanı HÜSEYİN KALEBOZAN**

**“Süt ve et iyi fiyat ederse siz çiftçiye boşuna akıl vermeyin. Çiftçi, evdeki yün döseğini hayvanın altına serer.”**

**Nuhun Ankara Makarnaları Genel Müdür Yardımcısı Mustafa Feridun Haboğlu:**

## “Sektörel asgari ücret, eleman sıkıntısını çözer”

**K**işisel düşüncem, sanayide eleman bulmakta zorluk çektiğimiz yönünde. Gençler, daha popüler işlere yöneliyorlar. Bunu kırmak için bugünkü asgari ücret üzerinden değil, bundan sonrası tespit edilirken, sektöre göre belirleme yapılsa daha başarılı olunur diye düşünüyorum. Bu konuda bir de bölgesel asgari ücret önerisi var ama bana göre bu yanlış bir fikir. Bölgelere göre asgari ücret, haksız rekabete yol açar. Aynı işi yapan farklı bölgelerdeki firmalar arasında bölgesel ücret dengesizlik yaratır.

Talebin az olduğu sektör asgari ücret yukarıda tutularak daha cazip hale getirilebilir. Bunu söylerken,





**ASO Un ve Unlu Mamuller Sanayi Komite Başkanı  
Nuhun Ankara Makarnaları Genel Müdür Yardımcısı  
MUSTAFA FERİDUN HABOĞLU**

**“Ülkemizde makarna ‘durum’ buğdayından üretiliyor. Bu ürün, dünyada sadece 14 ülkede var ve bizim için büyük şans. Bu yüzden makarna yatırımları hızlı büyüdü.”**

var olan ücreti arttıralım demiyorum; çünkü sanayicimiz bu koşullarda bile maaş ödemekte güçlük çekiyor. Bakın, sanayi üretiminde bir gerileme söz konusu. Asgari ücret üzerinden teşvikler verilebilir ama herkese teşvik vere vere devletin elinde bir şey kalmadı. Turizme de teşvik verecek ama bu işi kökten çözmek daha iyi olacak.

Bizim için bir diğer önemli sorun da KDV oranları. Makarna, buğdaydan yapılan ürün olmakla birlikte, buğdaydan yapılan diğer tüm ürünlerde yüzde 1'e indirilen KDV, makarnada değişmedi. Un, ekmek ve yemde yapılan indirimin makarnaya da yapılması şart. Ülkemizde makarna 'durum' buğdayından üretiliyor.

Bu ürün, dünyada sadece 14 ülkede var ve bizim için büyük şans. Bu yüzden makarna yatırımları hızlı büyüdü. Makarna üretim kapasitesi iki buçuk milyon tona çıktı ama bu büyüme ihracatta ve iç piyasa satışında orantılı gitmedi. Sektörde kurulu kapasitenin yüzde 48'ini kullanılıyor ve aşırı rekabetle birlikte fiyat kırarak günü kurtarmaya çalışarak işi yürütenler var.

Dünya makarna ihracatında Türkiye 2'nci sıraya yükseldi. Yatırımlar hızla arttığı için 3-4 yıl önce 720 dolara sattığımız makarnayı bugün 500 dolara, hatta kalitesine göre 400 doların bile altına satanlar var. Bu durum, büyük bir ülkenin katma değer kaybıdır.

Burada aşırı rekabet olmakla birlikte, devletin de üzerine düşen bazı şeyler var. Örneğin, buğday ithalatında vergiyi sıfırlamak, TMO'nun ucuz buğday vermesi. Oysa biz, ayakta kalabilmek için teşviklerin tamamını yurt dışındaki şirketlere veriyoruz; yani ülkemiz bir şey kazanmıyor. İhracatçılar, sattıkları ürün miktarı değil de fiyata göre teşvik alırsa daha doğru olur. Böylece insanlar, daha pahalı ihracat yapmak için gayret eder.

Sektörel rekabet için sektörel asgari ücret uygulanmalı. Pek çok insan iş hayatına girince vasıfsız kişi kolay rahat işleri tercih ediyor ama eğer asgari ücret, sektöre göre tespit edilirse, sorun kısmen çözülebilir. Rahat işlere daha düşük ama sanayi sektöründeki ağır işlere daha yüksek asgari ücret verilse eleman bulmamız kolaylaşabilir. Şu anda herkese bin 300 lira verildiği için herkes tezgah-tar, güvenlikçi olmayı tercih ediyor. Bunu söylerken, bölgesel asgari ücrete de karşı olduğumu belirtmem gerek.

**Seğmen Kardeşler Gıda Sanayi Genel Müdürü Hakkı Yıldırım:**

**“Sektörle ilgili kararlar alınırken bize danışılmıyor”**

Gıda sektörünün sorunları bitmez aksine giderek artar. Çünkü sektörle ilgili kararlar alınırken, kimse bize danışmıyor, bizim görüşlerimiz alınmıyor. Bunu Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na Oda aracılığıyla ilettik ama sonuca ulaşamadık. Oysa yanlış bir şey olunca, bunu düzeltmek için biz uğraşyoruz yıllarca. Görüş almak için çağrılan kişiler ise her sorunu bilmediği için sektör adına çözüm olmuyor. Örneğin, Sanayi Odası olarak, bizim tüm kesimleri temsil etmemiz dolayısıyla daha yararlı olabileceğimizi düşünüyorum.

Bir diğ er konu ise markalaşma ve bunun önünde engel oluşturan fason üretim. Market raflarında giderek fason üretimlerde artış gözleniyor. Devlet, bir yandan markalaşmaya teşvik verirken, diğ er yandan marketlerdeki fason ürün miktarına sınırlama koymuyor. Perakende yasaşının taslağında yüzde 20 gibi sınırlama vardı ama bu daha sonra metinden çıkarıldı. Dünyada bunun çok güzel örnekleri var, bir market rafında yüzde 80 fason üretim varsa ben nasıl markalaşacağım?

Bir ara neredeyse üretici firma ismi bile yazılmıyordu da durumu zorlukla düzelttik.

Bugün KOSGEB fuar destekleri veriliyor ama destek oranı ne kadar çok olursa, sektör açısından da o kadar iyi olur. Bir kere gıda sektöründe ham madde dahil girdi maliyetleri çok yüksek. Bu durum, dışarıdaki rekabet şansımızı azaltıyor. İhracatta zorlanıyoruz ve özellikle KOBİ grubunda maalesef işler iyi gitmiyor. Sirkülasyon düşük, ihracat yerinde sayıyor, sanayi üretiminde düşüş var. Tabana doğru yansıyor bu.

Biz, yerli ürünlerde vadeyi uzun tutuyoruz ama artık yabancılar bile 7-8 ay vade yapmaya başladılar.

**Durukan Şekerleme Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Nedim Durukan:**

**“Ham maddeyi dünya fiyatlarıyla verin, dünya ile yarışalım”**

Yaklaşık 40 yıldır gıda sektörü içindeyim. Firma olarak, Türkiye'nin ve dünyanın en önemli lollipop üreticilerinden birisi haline geldik. AR-GE üzerine kurulu bir fabrikamız var, enerji üzerine kurduğumuz bir fabrikamız var. Tamamen ticareti verimlilik üzerine düşünen



**Seğmen Kardeşler Gıda Sanayi Genel Müdürü HAKKI YILDIRIM**

**“Bir market rafında yüzde 80 fason üretim varsa ben nasıl markalaşacağım? Bir ara neredeyse üretici firma ismi bile yazılmıyordu da durumu zorlukla düzelttik.”**

yapıda üretim gerçekleştiriyoruz. Türkiye'de Turquality belgesi alan 5'inci firmayız.

Üretime dönük olarak, Santez, TEYDEB ve KOSGEB desteklerinden yararlanıyoruz. TÜBİTAK'tan 2 milyon lira AR-GE desteğ i aldık. Turquality kapsamında yurt dışı ofis desteğ inden de yararlanıyoruz. Yerleşik eleman çalıştırıyoruz. Burada ş unu söylemem gerekir ki Ekonomi Bakanlığ ı her türlü desteğ i veriyor ama 'düzgün' olursan veriyor. Bir ülkede reklam desteğ inden yararlanmak için başvuru yaptığında, reklamın oynadığını gösterir göstermez parayı hemen hesaba aktarıyorlar.

Bakın, bugün Azerbaycan'da 50 bin Türk var, Türkiye'ye 5 milyar dolar para getiriyor. Oysa 5 bin İngiliz 55 milyar dolar para götürüyor ülkesine; yani, ne kadar vasıflı elemanınız olursa geliriniz de o kadar artıyor.

Bugün makarnayı birisi 400 dolara verirken, öbürü 399 dolara satarsa bu yöntemle bir yere gidilemez. Böyle giderse bu firmaların hepsini zamanla

yabancı firmalar tek tek satın alacak.

Bir ş ekerleme sanayicisi olarak, iki tane önemli sorunumuz var: Birincisi ş eker ikincisi de glikoz. Ş eker konusunda Türkiye'nin yıllık ihtiyacı, 1 milyon 100 bin ton. 27 fabrikanın ürettiğ i ş eker miktarı 3 milyon 100 bin ton; yani yıllık 2 milyon ton ş eker fazlalığı ortaya çıkıyor. Depolarda biriken ş ekeri geçen yıl bize sattılar. Yedi yıllık ş ekeri satın aldık ama bunları kullanılabilir hale getirebilmek için özel adam ve makineler tttuk, kıırarak kullanmak zorunda kaldık. Ciddi miktarda fire verdi aldığımız ürün.

Kars Ş eker fabrikasında 1 kilogram ş eker 9 liraya mal olurken, 3 liraya satış yapılıyor. Oysa özel sektör fabrikalarında maliyet düşük olduğ u için çok daha yüksek kâr marjı oluyor. Bence, verimsiz ş eker fabrikalarının tamamının kapanması lazım. Anadolu'da belli ölçekteki fabrikalar tutulabilir. Pancar dört yılda bir ekilip toprak dinlendirilmezse, büyük toprak çökmeleri oluyor.



**Durukan Şekerleme Yönetim Kurulu Başkanı**  
**MAHMUT NEDİM DURUKAN**

**“Dünyanın 180 ülkesinde glikoza kota yokken, sadece Türkiye’de kota var. Bana göre, kotayı da ABD kendi firmaları için koydurdu.”**

Benim fabrikamda, üretimin çok iyi olmasına rağmen, şu anda robot teknolojisine geçme çalışmaları yapıyoruz. Biz, verimlilik sayesinde dünyanın 80 ülkesine ihracat yapıyoruz ama gelinen noktada her gün bir ülke kaybediyoruz.

Brezilya’da şekerin tonu 350 dolar, pancar şekeri 450 dolar. Avrupa ise şekeri 500 dolara mal ediyor. Biz de özel sektör fabrikalarına gidip bize 450 dolardan şeker ver dediğimizde, “İşinize gelirse 680 dolar” diyor. Bu maliyetlerle yurt dışında maliyeti 350 dolar olan adamla yarışmaya çalışıyorum. O zaman versinler bana tonu 400 dolara şekeri, tüm dünya ile rekabet edeyim.

Ülkemizde buğday kullanan üretici ile pazarlık yapıp fiyat belirleyebiliyor ama şeker için ben bu hakkı kullanamıyorum.

Şekerli Mamul Sanayicileri Derneği’nde (ŞEMAD) 181 üye firma vardı, bugün kalanların sayısı sadece 41. Her gün bir tanesi satılıyor. 15 yıldır TBMM Sanayi Komisyonu’na gidip glikoz ve früktoz hakkında bilgi veriyorum. Glikoz şekerleme sektörünün olmazsa olmazı. Eğer bunu kullanmazsak, şekerin ömrü en fazla 10 gün olur. Dünyanın 180 ülkesinde glikoza kota yokken, sadece Türkiye’de kota var. Bana göre, kotayı da ABD kendi firmaları için koydurdu. Bugün ABD’ye gitsem, glikoz üretiminin yüzde 85’ini ben yapacağım desem bana izin verirler mi? Mümkün değil.

Son zamanlarda gelişen olaylardan dolayı, yıllık 5 milyon dolar ihracat yaptığımız Rusya pazarı tamamen kapandı. Irak’a 1 milyon dolar, Suriye’ye 600 bin dolar ihracat

yapıyorduk, bunlar bitti. Bir an önce devletin devreye girerek, bu ülkelerle yaşanan sorunları gidermesi gerekiyor.

Üstelik yaşadığımız kriz dönemlerinde bir tane bile devlet elemanı gelip, bize bir şey sormadı.

İnsanlar, mal varlıkları olsa bile küçük borçlarını ödeyemedikleri için batmak zorunda kalıyorlar. Oysa bir devlet bankası gelip bunlara cansuyu verse, hepsi kurtulur. Kapananların yanı sıra, sektörde çok sayıda girmeye ortaklık teklifleri gelip duruyor. Çok düşük fiyatlarla bu şirketleri almaya çalışıyorlar. Yabancılar Ankara’da otellerde pusuda bekliyorlar. Üstelik bunların her teklifi bir önceki tekliflerinin yarısı kadar oluyor.

Bir diğer sıkıntı ise, bürokratların iş adamlarına gereken ilgiyi göstermemesi. Bürokratin yanına gidiyorum, odası boş biliyorum, kahvesini içiyor ama bilerek beni bekletiyor. Bazı şeyleri söyleyince de bir tek kovmadıkları kalıyor.

**Bakpiliç Entegre Tavukçuluk Ankara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Hanifi Bak:**

**“Tarımsal desteklerde sektörle birlikte çalışılmalı”**

Ankara’nın tek tavuk entegre firmasıyız. Devlet Tarım Bakanlığı ve AB fonundan IPARD destekleri dağıtılıyor ama bunlar bir planlama dahilinde yapılmıyor. Entegre tesisin bulunmadığı illere de etlik piliç üretimi için destekler veriliyor. Bunlar civciv alacak tesis bulamayınca da Bakanlık bizi çağırıp, “Niye civciv vermiyorsunuz?” diyor. Oysa mesafelerin uzak oluşu, verimli çalışmayı engelliyor. Sonuç itibarıyla destekler verilirken, sektörden görüş alınmıyor. Oysa bu illere kuru-



lacak entegre tesisler sorunu rahatlıkla çözebilir.

İhracata da ciddi sıkıntı yaşıyoruz. Geçen yıl üretimin yüzde 30'unu ihraç ederken, bu yıl ihracatın payı yüzde 10'un altına düştü. Ürün gönderdiğimiz sınır kapılarındaki sıkıntı ihracatı engelliyor.

Bizim Müslüman ülkelere, Körfez ülkelerine adım atabilmemiz için devletin araya girip, destek olması gerekiyor. Biz o ülkelerdeki bürokrasiyi bir türlü aşamıyoruz. Bir dönemler Brezilya, Irak'a yenmeyecek kadar kalitesiz tavuk satıyordu, bizim devlet devreye girince daha pahalı da olsa kaliteli olduğu için bizden alım yapmaya başladılar. Biz gerçekten dünya standartlarının üzerinde tavuk üretimi yapıyoruz. Devlet, Irak için verdiği desteği, Körfez ülkeleri için de sağlamalı.

Sektörümüzde maliyetin yüzde 70'ini yem oluşturuyor. Devlet yem üretimini desteklerken, ihtiyaç olan ürüne ağırlık verse sıkıntı büyük ölçüde giderilir.

Biz yemi yurt dışına göre çok pahalıya içeriden almak zorunda kalıyoruz. Devlet, üreticiyi doğrudan desteklerse ve yemi dünya fiyatlarından alabilirsek, hem ucuz üretiriz, hem tüketim artar.

Bir diğer sıkıntı ise Türkiye'nin milli bir tavuk ırkının olmaması. Bugün bir sıkıntı olsa damızlık aldığımız İngiltere ve Fransa 'Artık damızlık vermiyoruz' dese bizdeki tavuk üretimi sifıra iner. Bu konuda Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın sektörle birlikte çalışması gerekiyor. Bu, çok stratejik bir durum ve "Nasıl olsa dünyada üretiliyor, oradan alırsın" mantığıyla olmaz. İngiltere'deki bir özel şirket kadar bizim sektörümüz yok mu? Bugün damızlık konusunda 3-4 firma dünyayı parsellemiş, ABD, Avrupa, Afrika pazarı paylaşmış.

Bir de tavuk ve yumurta konusunda spekülasyon yapan kişiler ve



**Bakpiliç Entegre Tavukçuluk Ankara Şubesi  
Yönetim Kurulu Başkanı  
MEHMET HANİFİ BAK**

**“Milli bir tavuk ırkının olmaması sıkıntı. Damızlık aldığımız İngiltere ve Fransa ‘Artık damızlık vermiyoruz’ dese bizdeki tavuk üretimi sifıra iner.”**

kuruluşlar var. Başta GDO olmak üzere, antibiyotik, hormon gibi temelsiz iddialar ortaya atıyorlar. Doktorlar da insanların sağlıklı beslenmesini engelleyecek şekilde, tavuk ve yumurta yenilmesini tavsiye ediyor. Bu iddialarda bulunan kişileri toplantıya çağırıp, hangi veriye dayanarak böyle konuştuklarını sordumuzda, bize internetten gördüklerini söylüyorlar. Aslında bu konu devleti de bağlar ve buna yönelik önlem alınmalı. Bu kişiler tam olarak, Türkiye'de tavuk sektörüyle oynuyor. Bizim sektör, ciddi istihdam sağlıyor. Sektörün kulaktan dolma bilgilerle yanlış tanıtılması birçok zararı beraberinde getirir. Bu konunun çözülmesi için devletin ağırlığını koyması lazım.

Avrupa, ABD'de bahsedilen konularla ilgili hiçbir sıkıntı yok. Üstelik, özellikle Avrupa sağlıklı gıda konusunda kılı kırk yaran bir yapıda olup, tavuğu kırmızı etten bile çok tüketiyorlar.

Tavuğun hızlı büyümesi hormonal değil, genetik bilimi sayesinde oluyor. Dünya, bu konuda çok mesafe aldı. Bizimle aynı işi yapanlar, tavukların bacağına kalınlığıyla göğüs etinin az, but etinin ise fazla olmasıyla ilgili çalışmalar yapıyorlar. Yani tavuğun sindirim sistemini öyle bir geliştiriyorlar ki, yediği şeyi dışarıya atarken, bütün protein, vitamini etinde topluyor. Şimdi, süt inekçiliğine bakalım, Anadolu ırkı ile Avrupa ırkı aynı sütü mü veriyor? Bu gen ıslahı çalışmaları, ne antibiyotik, ne hormonla alakalı. Hayvan obur, yem kalorili, sindirim sistemi de dört dört olunca, kısa zamanda yetişiyor.

Yüzde 65 protein var tavukta, kırmızı ette de aynı. Herkes 40 liraya kırmızı et alamıyor. İnsanların beyaz et yemesi lazım. Hayvansal protein, beyin hücrelerinin yenilenmesinde çok önemli. Çocukları bundan uzak tutamazsın ki, o zaman çocuklarımızıza süt de içirmeyelim, yumurta da yedirmeyelim.

1.700 kişilik TANAP Ana Kamp ve Depolama Alanları - Ankara, Yozgat

# Süheyla Çebi Karahan

**“Harcayamayacak kadar çok param olsa yine sanayicilik yapardım”**

Trabzon’un Araklı ilçesinde altı çocuklu bir ailede yetişen Süheyla Çebi Karahan, mimar olarak atıldığı iş hayatını, ailesinin “Memur ol” yönündeki tüm telkinlerine rağmen sanayici kimliği ile devam ettirme kararı alan genç bir iş kadını. Bugün Dorçe Prefabrik Yapı Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü görevinde bulunan Karahan, işine olan tutkusunu, “Harcayamayacak kadar çok param olsa yine sanayicilik yapardım” şeklinde açıklıyor.





26 bin kişilik işçi yerleşim şehri - Abu Dhabi

**D**orçe adını verdiği firmasında Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve Genel Müdürlüğü görevlerini yürüterek prefabrik çelik yapı imalatı yapan Süheyla Çebi Karahan, Irak, Rusya, Türki Cumhuriyetleri, Afrika, Körfez ülkelerinden, Güney Amerika ve Avustralya dahil altı kıtada 50 ülkeye anahtar teslim projeler sunuyor. Karahan önderliğinde, dünyanın en büyük prefabrik çelik yapı üretim tesislerinden biri haline gelen Dorçe, Ankara'da 55 bin metrekare kapalı olmak üzere 100 bin metrekarelik alanda faaliyet gösteriyor.

Sanayi sektöründe İSO'nun her sene yayınladığı "Türkiye'nin İlk ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listelerinin yanı sıra, her yıl Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin yayınladığı "Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçı" listesinde yer alan Dorçe, 2015 yılında genel listede 431'inci, demir ve demir dışı madenler sektöründe ise 18'inci olarak sadece bir sanayi değil, dünya çapındaki tecrübesi ile en zor iklim koşulları altında, yüksek kalite ile mühendislik, tedarik ve inşaat servisleri veren genel bir müteahhitlik firması olduğunu gösteriyor.

Dorçe'nin dünyaya açılan yüzü, Süheyla Çebi Karahan, kadınların özel hayattaki konumlarıyla ilgili, hakim görüşün aksini savunan düşünceler taşıyor. Dünyanın her yerinde evin idaresi erkeklerde görülse de her şeye kadın karar verdiğinin altını çizen Karahan, kuralları kadınların belirlediğini, tercihleri kadınların yaptığını, çocukları kadınların yetiştirdiğini ve ev işleri başta olmak üzere aile sorumluluklarının kadının sırtında olduğunu söylüyor. Karahan aile ve iş yaşantısının birbirine karıştırılmaması gerektiğine inanırken, iş hayatına atılmaya hazırlanan gençlere ise bol bol okumaları ve en az iki yabancı dili çok iyi öğrenmeleri tavsiye ediyor.

### **Kendinizden bahsedebilir misiniz? Nasıl bir ailede yetiştiniz?**

Evliyim ve iki çocuk annesiyim. Trabzon'un Araklı ilçesinde doğdum büyüdüm. İlk, orta ve liseyi Araklı'da okudum. Memur baba ve ev hanımı annem ile altı çocuklu bir ailede yetiştim. Üniversiteyi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümü'nde okudum. Mimarım.

### **İş hayatına nasıl bir başlangıç yaptınız?**

Üniversiteyi bitirdikten sonra Ankara'ya geldim, kendim iş arayıp bulup ve çalışmaya başladım. Oysa ailem devletin açtığı sınavlara girerek devlet memuru olmamı istiyordu, bense beş yıl kendime bir hedef koydum, beş yıl özel sektörde çalışıp sonra kendi şirketimi kuracaktım. Bu sebeple devlet sınavlarına hiç girmedim, takip dahi etmedim. Kendim, özel sektörde gazete ilanları aracılığıyla iş aradım ve buldum.

### **Gelelim Dorçe'ye... Kuruluş hikayesini anlatabilir misiniz?**

Dorçe, 1984 yılında Alçe'den doğdu. Amacı yurt dışında büyümek ve kendi konusunda dünyada marka olmaktı. Bunu da ciddi oranda başardığımızı düşünüyorum. Dorçe esas itibarıyla Ankara-Kazan'daki fabrikasında çelik prefabrik yapılar üreten bir firma. İşçi kampları, askeri kamplar, göçmen kampları, okullar, hastaneler, spor salonları, terminal binaları gibi projelerle kamu kurumlarına ve özel sektör şirketlerine müteahhitlik hizmeti veriyoruz.

### **Kadın sanayici olmanın sıkıntısını yaşıyor musunuz?**

Kadın sanayici olarak, sanayici olmanın hiç bir sıkıntısını yaşamadım. Fakat yüzde 98 erkek egemenliğinde olan ve kadın haklarını bile erkeklerin düzenlediği iş dünyasında, girişimci ve

2 bin 400 kişilik Rapid Projesi Kamp İnşaatı Malezya





üst düzey yönetici olarak çalışmanın sıkıntılarını zaman zaman yaşıyorum.

### **Kadınların iş hayatındaki etkisinin artırılması için kime hangi görevler düşüyor? Bu alanlarda neler yapılmasını öneriyorsunuz?**

Dünyanın her yerinde evin idaresi erkeklerde görülse de her şeye kadın karar veriyor. Kuralları kadın belirler, tercihleri kadın yapar, çocukları kadın yetiştirir, ev işleri başta olmak üzere aile sorumlulukları kadının sırtında. Kadın çocukluktan itibaren bu sorumlulukla yetiştiriliyor. Kadın evin yöneticisi. Kadının doğasında çalışmak yerine yönetmek var. Bunun değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Sorunuzun esasına gelince, bu konuda en büyük görev öncelikle biz kadınlara sonra devleti yöneten seçilmiş siyasetçilere ve atanmış üst düzey bürokratlara düşüyor. Karar alma mekanizmasında ya da stratejik noktalarda kadın yönetici çalıştırmanın sektör için çok avantajlı olduğunu ve olacağını düşünüyorum. Kadın ve erkek özelliklerinin birbirini tamamlayan unsur olduğunu, yönetim, icra ya da denetim kurullarında birbirlerine yakın sayıda erkek ve kadın çalışması gerektiğine inanıyorum. Bu, sağ bacağınızı ve sol bacağınızı kullanarak en sağlam duruşla dengeyi bulmanız gibi bir şey.

İyi bir eğitim almış, kendine özgüveni yüksek, özgürlük bilinci gelişmiş, hayattan korkmayan ve hayatı tek başına yenebilecek enerjiyi taşıyan nitelikli kadınlar yönetici olarak yetiştirildiğinde sektöre inanılmaz katkı sağlar. Kadınlara fırsat verildiğinde, yüksek becerili ve yüksek ücretli işlerde de başarılı olduklarını ispatlıyorlar. Kadın olarak çalışmak bir erkeğe göre daha özveri ile çalışmayı gerektiriyor. Erkek egemen bir sektörde çalışabilmek zaten başlı başına bir başarı, hele bir de üst yönetici pozisyonuna kadar ilerlemişseniz.

### **Türkiye sanayisinin lokomotif sektörleri hangileri? Türkiye'nin güçlü yönlerini geliştirilmesi gereken yönleriyle birlikte değerlendirir misiniz?**

Türkiye ve genelde dünyada sa-

nayinin lokomotifi inşaat sektörüdür. Türkiye'nin petrol ve gaz gibi diğer ülkelere satabileceği yer altı zenginliği yok. Dolayısıyla stratejik coğrafya özelliğini kullanarak üreten ve ürettiğini diğer ülkelere satan bir ülke olmalı. Yani bir başka deyişle sanayiye geliştirip katma değeri yüksek ürünler üreterek ihracat yapmalı. Sanayiye geliştirmek içinde AR-GE'ye çok önem verilmeli.

### **Türkiye'yi geleceğe taşıyacak adımlar neler olabilir?**

Büyük küçük özel sektörün diğer ülkelerde iş yapabilmesi için devletin tüm kadrolarının özel sektörle el ele çalışması ve bunun Amerika ve Avrupa ülkelerinde olduğu gibi devlet politikası olması, yazılım sektörüne yatırım yapması, teknolojik ve üstün kalite malzemeler için mutlaka ve mutlaka AR-GE çalışmaları yapılması gerekir.

### **Sizce, Türkiye'nin önündeki riskler neler? En çok neye yatırım yapılmalı?**

Etrafındaki savaşlar ve bunun sonuçları en büyük risklerimiz veya avantajlarımız. Türkiye inşaat sektöründe zaten dünyada marka olma yönünde ilerliyor, en çok insana yatırım yapılmalı, her şeyin başı kalifiye insan.

### **Mevcut iş ortamında ailenize vakit ayırabiliyor musunuz?**

Kişisel, doğal sorumlulukların aktif iş yaşamımı hiç etkilemez. Ben iş ve aile yaşantısının paralel götürülmesi

gerektiğine inanırım, hangisine diğerinden daha fazla zaman ayırırsanız diğeri size bırakır. Çok fazla aile odaklı yaşayan arkadaşlarımızın iş hayatında kariyer yapamadıklarını, çok fazla kariyer odaklı yaşayan arkadaşlarımızın da aile düzenlerinin bozulduğunu görüyorum. İyi bir zaman planlaması ile denge çok rahat kurulabiliyor.

### **Spor ile aranız nasıl? İlgilediğiniz spor var mı? Daha doğrusu yoğun iş temposu içinde spora vakit ayırabiliyor musunuz?**

İlk, orta, lise ve üniversite hayatımda çok spor yaptım. Halk oyunları ve voleybol da okul takımlarında oynadım. Maalesef, iş hayatımda spora hiç vakit ayıramıyorum.

### **Gelecek ile ilgili bir hayalinizi ya da hedefinizi paylaşabilir misiniz?**

Hedefim, kadınların devlet ve özel sektörde stratejik noktalarda çalışabilmesini sağlamak, hayalim ise çocuk hakları ve kadın hakları konusunda bir şeyler yapabilmek. Bu röportajı bile kadın haklarına ve kadınların yapabileceklerine farkındalık yaratabilmek için kabul ettim.

### **Girişimci olmak isteyenlere neler önerirsiniz?**

İyi bir eğitim alsınlar. Sürekli her konuda kitap okusunlar, karşıt fikirleri mutlaka okusunlar. İki lisansı çok iyi konuşabilsinler. Güzel ülkemize değer katabilecek şekilde dünya vatandaşı olmaya çalışsınlar. Çok çalışsınlar, ba-

ASO Ödül Töreni



şarı başka türlü yakalanamıyor. Kendi şirketlerinin sahibi olduklarında sabaha kadar bir gözleri açık uyuyacaklarını asla unutmazlar.

### **Tamamen elinizde olsa çocuklara nasıl bir gelecek kurarsınız?**

Çocuklar için yapılabilecek çok şey var. Kadınların önce kendi hakları için mücadele etmesi lazım, sonra da çocuklar için. İstisnalar dışında, dünyada ve Türkiye’de çocuğa zarar veren bir kadın görüyor musunuz? Kadınların gücünün farkına varması gerek. Sadece fiziksel açıdan erkeklerden farklıyız, onun dışında aynıyız. Kendi haklarımızı alınca çocuklarımızı da alırız.

### **İş insanı olarak dünyada yaşanan açlık ve savaş hakkında ne düşünüyorsunuz?**

İşim gereği Afrika’ya çok seyahat eden biriyim. Ayrıca, Orta Doğu’dan, Avrupa’ya ve ABD’ye kadar gitmediğim yer kalmadı gibi bir şey. Şimdi herkes politikaların değişmesi gerektiğini söylüyor. Gerçekten de bir tarafta çok ciddi israf, diğer tarafta ise açlık hüküm sürüyor.

### **Tüm aile bireyleriniz dahil harcayamayacak kadar paranız olsa yine sanayicilik yapmayı tercih eder misiniz?**

Kesinlikle tercih ederim ama katma değeri daha yüksek ürünler üretmek isterim. Onun için de mümkün olduğunca çok kapsamlı AR-GE çalışmaları yaparım. Sanayiciliği hiçbir şekilde bir-

rakmam, AR-GE’ye daha çok para harcarım ve harcadığımı da ürettiğimden fazlasıyla çıkarırım. O kadar param olsa tembellik yaratacak şekilde fakire dağıtmak değil de gerçekten ihtiyaçlı olup da bir şekilde çalışmayan insanlara ulaşım dağıtmak isterim.

### **Teknolojinin geldiği nokta itibari ile günümüzdeki insan ilişkilerini sosyal boyutuyla değerlendirebilir misiniz?**

Geçmişte bir büyüğüm bana dedi ki, “Allah parayı herkese vermez, bazı insanları seçer ama onların da dağıtmasını bekler dağıtmazlarsa geri alır.” Ben bu felsefeyi de hiç unutmam. Hastalar görüyoruz, aileler çalışmıyor, yetişemiyor onlara yardım edilebilir. Ailesi hayatta olmayan ama okumak isteyen çocuklara yardım edilebilir. Ancak iş beğenmeyip oturanlara yardım yapılmasına karşıyım.



İyi bir eğitim almış, kendine özgüveni yüksek, özgürlük bilinci gelişmiş, hayattan korkmayan ve hayatı tek başına yenebilecek enerjiyi taşıyan nitelikli kadınlar yönetici olarak yetiştirildiğinde sektöre inanılmaz katkı sağlar.

2008 krizinde ABD’de yapılan bir araştırmada insanların bütün günlerini bilgisayarın başında geçirip, birbirlerini hissetmeden çalıştıklarını fark ediyorlar. PC’leri yanı yarıya kaldırıyolar, daha çok konuşacakları, sohbet edecekleri ortamlar yaratıyorlar.

İnsanın olduğu yerde hissiyat, duygu işin içine girmeli, girmeyince kopuyor. Ancak bu demek değildir ki teknolojinin geldiği yerde bu zarar verici. Ben şimdi 12-17 arası çocuklara bakıyorum, internette çıkmıyorlar ama orada son derece sosyaller onlar orada ciddi arkadaşlık ediyorlar ya iş hayatında teknoloji üzerinden bu da sağlanabilirse ciddi katkısı olabilir. Duygu hissiyat olayın içine her zaman katılmalı. Samimiyet işin içinde olmazsa uzun süreli olmuyor, gençler sosyal medyada bunu sağlıyor, iş dünyasında bu henüz sağlanamıyor.







# Çin'le yarışan Hindistan hızla büyüyor

**Son 15 yıldır yaklaşık beş kat büyüyen Hindistan, gözünü Çin'in bugünkü yerine dikti. 2032 yılı hedefini 10 trilyon dolar olarak açıklayan Hindistan, 2016'da yüzde 8 büyüyerek dünyanın en güçlü ekonomilerinden biri olma hedefine hızla yaklaşıyor. Türkiye ile ticari ilişkilerin zayıf seyrettiği pazar, inşaat ve alt yapı konusunda yatırımcı bekliyor.**

**H**indistan 1,3 milyarı geçen nüfusuyla dünyanın en kalabalık ikinci ve coğrafi bakımdan yedinci büyük ülkesi. G-20 ve BRICS üyesi olan Hindistan aynı zamanda dünyanın en büyük altıncı ekonomisi konumunda. Hindistan ekonomisinin son on yılda ortalama yüzde 7 civarında büyüme kaydetmesi ve bu dönemde yoksulluk oranının yüzde 10 azalması ülkenin hızlı gelişimine örnek gösteriliyor.

2015 yılında bir önceki yıla göre yüzde 7,3 oranında büyüyen Hindistan'ın 2016 yılında yüzde 8'e yakın büyüme gerçekleştireceği ve 2050 yılına gelindiğinde ekonomik büyüklüğünün, ABD ekonomisini geçebileceği düşünülüyor.

Hindistan, 502 milyona yaklaşan iş gücü büyüklüğü ile Çin'den sonra ikinci sırada bulunuyor. Son on yılın verilerine göre, ülke nüfusuna her yıl yaklaşık 20 milyon kişi, iş gücüne ise 10 milyon kişi ekleniyor. Öte yandan, yoksulluk ve alt yapı yetersizlikleri ülkenin en büyük sorunu olarak karşımıza çıkıyor. Ülke nüfusunun yüzde 30'u günde 1 doların altında gelire sahip.

## HİZMET SEKTÖRÜ ÖNDE

Sanayi ve hizmetler sektörü, Hindistan ekonomisinden önemli oranda pay alıyor. Önemli imalat sanayi alanları; tekstil sanayi, ilaç sanayi, kimyasallar ve metaller, otomotiv ana ve yan sanayi, bilgi teknolojileri, yazılım hizmetleri ve donanım. Tarım sektörü GSMH'nin yüzde 17'sini, sanayi sektörü, yüzde 30'unu, hizmet sektörü ise yüzde 53'ünü oluşturuyor.

15 Ağustos 1947 tarihinde bağımsızlığını kazanan Hindistan'ı hemen tanıyan Türkiye kurduğu bu diplomatik ilişkiyi, ticari ilişkilerle geliştirmeye çalışıyor. Büyüyen ekonomisi, geniş pazarı, uzay ve bilişim teknolojisindeki üstünlüğü, sahip olduğu zengin insan kaynağı, köklü tarihi ve kültür mirasıyla küresel bir güç olma yolunda ilerleyen Hindistan'ın Türkiye ile olan ticari ilişkileri son yıllarda gelişme gösterse de bu gelişmenin mevcut potansiyelin çok altında olduğu kabul ediliyor.

Türkiye ile Hindistan arasında 2005 yılında 1,5 milyar dolar olarak gerçekleşen ikili ticaret hacmi, son 10 yılda dört kattan fazla artarak, 2015 yılında 6,3 milyar dolar seviye-

sine ulaştı. 2015 yılında Hindistan'a ihracatımız yüzde 10,9 artışla 650 milyon dolar, Hindistan'dan ithalatımız yüzde 18,6 düşüşle 5,6 milyar dolar olarak gerçekleşti.

## TÜRKİYE'NİN İHRAÇ ETTİĞİ KALEMLERİ İTHAL EDİYOR

2015 yılında Hindistan'ın Türkiye'ye ihracatı, Türkiye'nin Hindistan'a ihracatından sekiz kat fazla olmasına karşın, Türkiye ve Hindistan'ın ticaret yapısının birbirini tamamlayıcı özelliği, ülkelerimiz arasında ticaretin dengeli bir şekilde artırılması için umut vaat ediyor. İki ülkenin dış ticaret yapısı incelendiğinde, Hindistan'ın Türkiye'nin ihracat ürünleri sepetine çok benzeyen bir ithalat yapısına sahip. Bir başka deyişle Hindistan, halihazırda Türkiye'nin en çok ihrac ettiği kalemleri ithal ediyor. Bu çerçevede Türk firmaları, Hint pazarında talep edilen ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte.

Öte yandan Türkiye ve Hindistan arasında bir Serbest Ticaret Anlaşması (STA) imzalanması konusundaki çalışmalar sürüyor. Hindistan'ın Avrupa Birliği ile halihazırda müzakerelerini sürdürdüğü







STA'yı tamamlamasını müteakip Türkiye-Hindistan STA'sının da sonuçlandırılması planlanıyor. Söz konusu STA ile Türk iş adamlarının daha elverişli koşullarla Hindistan pazarına girmeleri amaçlanıyor.

Hindistan ekonomisinde iki farklı yapı gözlemleniyor. Bir yanda, orta sınıfın en zekilerini çalıştıran modern ve küresel rekabet gücüne sahip bilgiye dayalı hizmetler sektörü, diğer yanda çoğunlukla az eğitilmiş iş gücünün çalıştığı ve rekoltesi yağışlara bağlı tarım sektörü. İmalat sektörü, kalitesiz mallar nedeniyle yetersiz olmasına rağmen, bu durumun son yıllarda değiştiği görülüyor. Hizmetler sektöründeki güçlü büyüme neticesinde sektörün 2016 GSYİH içinde payının 7,1 tarımın 3,2 sanayinin ise 6,0 olması bekleniyor.

#### ÇALIŞAN NÜFUSUN YÜZDE 60'I TARIM SEKTÖRÜNDE

Hindistan doğal kaynaklar bakımından çok zengin bir ülke değil. Hindistan dünya yüzeyinin yüzde 2,4'ünü kaplamasına rağmen, dünya nüfusunun yüzde 17'sini barındırıyor. Bu yüzden doğal kaynak ihtiyacı fazla. Hindistan'daki en önemli madenler kömür, demir ve boksit olarak sıralanıyor. Petrol ve gazın büyük çoğunluğu ithal ediliyor. Büyük coğrafi ve iklimsel farklılıklar bölgeler arasında gelir dağılımı ve ekonomik gelişmişlik farkının sebeplerinden biri. Gelişmiş ülkelerin tersine bir durum olarak, çalışan nüfusun yüzde 60'ı tarım sektöründe istihdam ediliyor. Göç artmasına rağmen istihdam hâlâ sınırlı ve Hintlilerin büyük çoğunluğunun geçimi toprağa bağlı. Ekilebilir arazinin yüzde 40'ı sulanabilir durumda ve geriye kalan arazilerde tarımsal üretim yıllık muson yağmurlarına bağımlı.

Hindistan'da yabancı yatırımcılar şirketin öz sermayesi, şirket kararlarında oy hakkı, zorunlu devlet onaylamaları ve sermaye kontrolleri yollarıyla kontrol altında. 1991 yılından bu yana devlet, bu kısıtlamaları rahatlatan ekonomik reformlar uygulansa da bir dizi karmaşık kısıtlamalar bulunuyor. Yabancı yatırımlar hâlâ bazı sektörlerde yavaş.

#### YABANCI YATIRIM KURALLARI DEĞİŞKEN

1990'ların ortalarından itibaren Hindistan, çoğu sektörde yabancı yatırıma otomatik onay verilmesi uygulamasına izin veriyor. Uygun hallerde, yabancı yatırımcılar bu sayede devlet lisansına ve onaylarına gerek duymadan basitçe Hindistan Merkez Bankası'na (RBI) yatırımlarını bildiriyor. Diğer sektörlerde Yabancı Yatırım Geliştirme Kurulu (FIPB) ya da Yabancı Yatırım Kabine Komite-

#### TÜRKİYE-İRAN DIŞ TİCARET DEĞERLERİ (DOLAR)

YILLAR	İhracat	İhracat Değ. %	İthalat	İthalat Değ. %	Hacim	Denge
2010	606.081	47,4	3.409.938	79,2	4.016.018	-2.803.857
2011	756.082	24,7	6.498.651	90,6	7.254.733	-5.742.570
2012	791.720	4,7	5.843.638	-10,1	6.635.358	-5.051.918
2013	586.927	-25,9	6.367.791	9,0	6.954.718	-5.780.863
2014	586.589	-0,1	6.898.577	8,3	7.485.166	-6.311.988
2015	650.408	10,9	5.613.289	-18,6	6.263.697	-4.962.881
2015/ (1-4)	312.844	58,7	2.028.035	-12,4	2.340.879	-1.715.192
2016/ (1-4)	182.640	-41,6	1.975.949	-2,6	2.158.589	-1.793.309

si'nden onay isteniyor. Devletin onay prosedürlerine göre, Hindistan'da ikamet etmeyen Hintliler ve tek markalı perakende satış dışındaki yabancı yatırım başvuruları Maliye Bakanlığı Ekonomik İşler Dairesi'nce alınıyor. Hindistan'da ikamet etmeyen Hintliler ve tek markalı perakende satış için yabancı yatırım başvuruları ise, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın Sanayi Politikası Geliştirme Dairesince alınıyor. Kurallar, sanayiden sanayiye sıkça değişiklik gösteriyor.

Serbestleşmeye doğru bir gidiş olmasına rağmen, Hindistan'da yatırım yapma süreci her zaman şeffaf değil. Ocak 2005'te yeni yapılacak yabancı yatırımlar üzerindeki kısıtlamalar kısmen azaltıldı. Getirilen yeni kurullarla eski ortak girişimler üzerindeki kısıtlamalar devam ediyor fakat yeni yatırımcılar kendi ticari koşulları hakkında müzakere yapabiliyor. Yerel firmanın, yabancı ortağının iş stratejisini kısıtlama







## EKONOMİ

7. DÜNYANIN  
BÜYÜK EKONOMİSİ

**PARA BİRİMİ** Hindistan Rupisi  
**GSYİH** 2.384 milyar USD  
**KBGSYİH** 1.820 USD  
**BÜYÜME ORANI** % 7,5



**YÖNETİM  
BAŞKENT**

FEDERAL CUMHURİYETİ  
YENİ DELHİ

## TOPLAM NÜFUS

1.309 MİLYON

**YÜZLÜÇÜMÜ:**  
3.287.263

**BÜYÜK KENTLER  
NÜFUS**

Mumbai 14 milyon

Delhi 18 milyon

Bengaluru 8.4 milyon

## NÜFUS ARTIŞ HIZI

%1.2

**DİL**

HİNTÇE, İNGİLİZCE

**ETNİK GRUP**

BENGALLİLER,  
HİNTLER,  
PARSİLER,  
TAMİLLER,  
ÇİNGENLER

## VERİLER



**SATIN ALMA  
GÜCÜ**

Satın alma gücü  
paritesine göre  
3'üncü büyük ülke



**KÂRLILIK**

Kârlılık  
endeksinde  
dünyada 1'inci  
sırada



**ÇALIŞAN NÜFUS**

Çalışan nüfusun  
yüzde 60'ı tarım  
sektöründe



Hindistan'da araç stoğunun yüzde 81'ini iki tekerlekli araçlar oluşturuyor. Hindistan dünyanın en büyük motosiklet üreticisi.

Hintlilerin büyük çoğunluğunun geçimi toprağa bağlı. Ekilebilir arazinin yüzde 40'ı sulanabilir durumda ve geriye kalan arazilerde tarımsal üretim yıllık muson yağmurlarına bağımlı.



yetkisi azaltıldı, ancak şirketin elden çıkarılma stratejisi ve tasfiyesine ilişkin prosedürler mevcut ortaklıklar için belirsizliğini koruyor.

Gayrimenkul, çok markalı perakendecilik, hukuk hizmetleri, güvenlik hizmetleri, nükleer enerji ve demiryolları gibi birçok alanda ve alt sektörlerinde yabancı yatırımlar yasak. Uydu kentler gibi bazı gayrimenkul projelerine yabancı yatırım izni verile-

biliyor. Hindistan'da ikamet etmeyen Hintliler konut ve gayrimenkullere yatırım yapabiliyor. Ayrıca yabancı yatırımın yüzde 49 ile sınırlı olduğu sivil havacılık şirketlerinin yüzde 100'ünü ellerinde tutabiliyor. Hindistan'da ikamet etmeyen Hintlilerin çifte vatandaşlık hakları var ve Hindistan vatandaşı gibi yatırım yapabiliyorlar. Yurt dışına sermaye çıkışı Hindistan vatandaşları için giderek kolaylaşıyor.



# “Tüm alanlarda küçümsenemeyecek kadar fırsat var”

DEİK Türkiye-Hindistan İş Konseyi Yürütme Kurulu Başkanı Canan Çelebioğlu, Hindistan'da çok az sayıda Türk şirketinin iş yaptığını belirterek, “Bunların başında Çelebi Havacılık Holding, Eczacıbaşı, STFA gibi şirketler geliyor. Hindistan'ın ülkemiz için ciddi bir ticari ortak olarak görülmesi ve ticari ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum; çünkü tüm alanlarda küçümsenemeyecek düzeyde fırsatlar var” dedi.

Hindistan'ın 1,3 milyarlık genç nüfusu, hızla büyüyen orta sınıfı, yüksek şehirleşme oranı ile önümüzdeki yıllarda dünyanın en önemli pazarlarından biri olacağına dikkat çeken Çelebioğlu, “Hindistan dünyanın GSMH olarak 7'nci büyük ekonomisine sahip. Satın alma gücü paritesine göre 3'üncü büyük ülke. Foreign Policy dergisinin araştırmasına göre ise Hindistan, kârlılık endeksinde dünyada 1'inci sırada yer alıyor. Son 15 yıldır hızlanan liberalizasyon ile ülkeye yabancı yatırımcı çekildi ve şu an dünyanın en önemli yabancı sermaye yatırım destinasyonu” şeklinde konuştu.

## YABANCI SERMAYENİN TERCİHİ BİLİŞİM

Yabancı sermaye anketlerinde globalleşen şirket CEO'larının öncelikli yatırım ülkesi olarak gösterilen Hindistan yüksek potansiyeline dikkat çeken Çelebioğlu, “Hindistan da bu vizyonu “Make in India”, “Skill India”, “Digital India” ve “Smart Ci-

## DOĞRUDAN HAYIR DEMEYİN!

Hindistan'da görüşmeler sırasında İngilizce yazılmış bir kartvizit sunmanız önemli. İş hacminin büyük bir çoğunluğu aile kaynaklı olup en son kararı ailenin en büyüğü verir. Hint hiyerarşisinde patron, otorite bakımından en üst düzeyde kabul edilir. Şirkette patron konumunda iseniz, varlığınıza çok önem verilir ve görüşmeler de en üst seviyede devam eder. Hindistan'daki katı iş kültüründen dolayı ast olan bir kişi ancak ast olan personelle görüşebilir. Bu kültürde üniversite mezuniyetine ve derecesine büyük saygı gösterilir. Hintliler, doğrudan “hayır” demekten hoşlanmaz. Eğer bir davet alırsanız “Hayır, gelemem” gibi doğrudan cevaplar yerine “Deneyeceğim” veya “Bakalım” gibi belirsiz yanıtlar verilmesi daha uygun.

ties” gibi önemli girişimlerle hayata geçiriyor. Bu girişimlerin amacı ülkede yatırımları, istihdamı, inovasyonu, nitelikli iş gücünü, şehirleşme gibi konuları hızlandırmak ve teşvik etmek. Bu bağlamda eyaletlerde çeşitli programlar altında destek ve teşvikler veriliyor. Yabancı sermayenin tercih ettiği sektörlerin başında yüzde 46 ile bilişim, yüzde 17 ile hizmetler, yüzde 7 ile inşaat ve alt yapı geliyor. Diğer önemli sektörler kimya, ilaç, otomotiv ve telekom” değerlendirmesinde bulundu.

Hindistan’da bilişim teknolojileri sektörünün gelişimine vurgu yapan Çelebioğlu, şunları söyledi: “Bilişim sektörü, ortalama yüzde 20 civarında büyüme ile global bilişim teknolojileri pazarından 4-5 kat daha hızlı büyüyor. 2015 yılında bilişim teknolojileri pazarı gelirlerinin 130 milyar ABD dolarına dayandığı hesaplanıyor. Elektronik’te HP, IBM, Samsung, LG gibi nerdeyse tüm dünya devlerinin yatırımları mevcut. 2020 yılında bilişim teknolojileri iç talebinin 400 milyar ABD dolarına ulaşması bekleniyor. Telekom’da 1,1 milyar kullanıcı, 500 milyon “broadband” kullanıcısı olacağı tahmin ediliyor. Bunlar çok ciddi rakamlar ve neden tüm global şirketlerin bu pazarda yer almak istediklerini açıklıyor.”

### **“DÜNYANIN EN BÜYÜK MOTOSİKLET ÜRETİCİSİ”**

Hindistan’da sanayii üretiminin yüzde 45’ini otomotivin oluşturduğuna değinen Canan Çelebioğlu, “Halen ülkedeki araç stoğunun yüzde 81’i iki tekerlekli araçlar. Dolayısıyla Hindistan dünyanın en büyük motosiklet üreticisi ve yedinci büyük araç üreticisi. Hindistan’ın GSMH bileşenleri tarımdan hizmetlere ve sanayiye kayıyor. En önemli ticari ortaklar Amerika, Çin, Birleşik Arap Emirlikleri ve Sudi Arabistan. Hindistan’ın Avrupa Birliği ile Serbest Ticaret Anlaşması görüşmeleri sürüyor” ifadelerini kullandı.

### **“ALT YAPIYA 1 TRİLYON DOLAR HARCANACAK”**

İnşaat alanı için, “En önemli iş ve yatırım fırsatların barındırdığı yer” diyen Canan Çelebioğlu, “Ülkenin her alanda ciddi alt yapı projelerine ihtiyacı var. 2017 yılına kadar 1 trilyon ABD doları alt yapı yatırımı planlanıyor. Önümüzdeki 20 yıl içerisinde sadece şehirleşme alt yapısı için 600 milyar ABD doları yatırım gerekiyor. Mesken ihtiyacı da çok yüksek, birkaç sene önce yapılmış bir analize göre şehirlerdeki konut ihtiyacı 19, kırsal kesimde ise 47 milyon mesken civarında” şeklinde konuştu.

### **MÜTAAHİTLİK VE İNŞAAT SEKTÖRÜ İÇİN FIRSAT**

Hindistan’ın ulaşım alanında ciddi yatırıma ihtiyacı olduğunu kaydeden Çelebioğlu, “Karayolları, demiryolları, deniz limanlarında yatırımlara ihtiyaç var. Karayolları idaresi 60 bin kilometrelik otoyol projesini çeşitli fazlarda önümüzdeki birkaç yıl içinde ihale etmeyi planlıyor. Sadece 2015-2016 yılı için otoyol yapım harcaması 3,8 milyar ABD doları. Benzer şekilde hastane, okul, stadyum gibi birçok yatırıma ihtiyacı var. Devlet bunları PPP modeli yani devlet, özel sektörü iş birliği şeklinde ihale ediyor ve garantiler de sağlıyor. Bu şekilde proje finansmanı ile bunları finans etmek mümkün. Dolayısıyla Türk mütaahitlik ve inşaat sektörü şirketleri için kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken bir pazar” açıklamasını yaptı.

### **“HAVACILIK SEKTÖRÜ BİRÇOK İŞ FIRSATI YARATIYOR”**

Canan Çelebioğlu, havacılık sektörünün Hindistan’da birçok alanı hareketlendirdiğini belirterek, “Uçak rezervi 800 uçağa, yolcu sayısı 180 milyon mertebelerine ulaşmış durumda. Şu ana kadar sadece beş büyük havalimanı özelleşti, diğer daha küçük havalimanlarında ciddi alt yapı yetersizlikleri var. Sivil Havacı-



**Canan Çelebioğlu**  
DEİK Türkiye-Hindistan İş Konseyi Yürütme Kurulu Başkanı

lık İdaresi 2020 yılına kadar 250 havalimanını aktif hale getirmeye çalışıyor. Bu da havacılık ile ilgili tüm alanlarında inşaattan tutun, havayolu işletmeciliği, yer hizmetleri, catering’ten lojistiğe kadar ciddi iş fırsatları sunuyor” yorumunda bulundu

Hindistan’da iş yapmanın zorluklarına da değinen Çelebioğlu, konuşmasını şöyle bitirdi: “Bütün bu fırsatlara ve teşviklere rağmen ülkede iş yapmanın zorlukları da var. Öncelikle Hindistan eyaletler şeklinde yönetiliyor ve farklı eyaletler de farklı uygulamalar ile karşılaşabiliyorsunuz. Kambiyo mevzuatı, vergi mevzuatı gibi birçok alanda sıkıntılar var. Sektörler itibarıyla yabancı sermaye girişlerinde de sektör spesifik limitasyonlar ve korumalar var. Ayrıca her alanda bürokrasi ve hukuk sisteminin yavaşlığı ile karşılaşmanız olası diğer sorunlar. Tüm bunlara rağmen Hindistan’ın ülkemiz için ciddi bir ticari ortak olarak görülmesi ve ticari ilişkileri geliştirilmesi gerektiğini, çünkü tüm alanlarda küçümsenemeyecek düzeyde fırsatlar bulunduğunu düşünüyorum.”



# ODTÜ Tasarım Fabrikası'na uluslararası ödül

Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) bünyesinde, çeşitli disiplinlerin birlikte çalıştığı ve ODTÜ Tasarım Fabrikası tarafından düzenlenen 2. Disiplinlerarası Tasarım Stüdyosu (DTS) yeni buluşlara imza attı. Genç fikirlerin çeşitli alanlara sunduğu yaratıcı çözümler, uluslararası ödülleri topladı.

**O**DTÜ Tasarım Fabrikası, ODTÜ Teknokent'in desteğini alarak şirket ve sivil toplum kuruluşlarının sponsorluğu ile organize edilen, 2. Disiplinlerarası Tasarım Stüdyosu, genç fikirlerden çıkan yeni buluşlara ev sahipliği yaptı. Farkındalık yaratmayı hedefleyen proje, FNSS, Eczacıbaşı, Roketsan, Sığınmacılar ve Göçmenlerle Dayanışma Derneği, Bama Teknoloji ve Arçelik gibi seçkin firma ve kuruluşlar tarafından desteklendi.

## DTS ÖĞRENCİLERİNDEN ULUSLARARASI BAŞARI

Disiplinlerarası Tasarım Stüdyosu'na 2015 ve 2016 yıllarında katılan öğrenciler, kolektif bir şekilde oluşturdukları gruplarla uluslararası alanda da başarılar elde ettiler. ICAMES (International Cultural and Academic Meeting of Engineering Students) 2016'da, Afrika'daki temiz su ihtiyacıyla ilgili geliştirdikleri projeye, sürdürülebilirlik alanında 2'ncilik ödülü alan DTS öğrencileri, mühendislik dalında ödüllendirildi.

Tasarım Stüdyosu'na katılan genç grupların gerçek problemlere çözüm sağlayan yaratıcı projeleri ise şöyle:

**Atok:** Zırlı araçların hendeklerden kolaylıkla geçebilmelerini sağlayan, araçlara hendek ya da engelle karşılaştığında sensörlerle uyarı veren ek ayak sistemi.

**DustBusters:** Duş teknesi temizliği sırasında ortaya çıkan zaman ve efor kaybını en aza indirmeye yönelik otomatik kontrol edilebilen temizlik sistemi.

**Feza-i Azrak:** Astronotların uzay istasyonunda yaşadıkları uyku problemini çözme amaçlı dünyadaki uyku hissini verebilen ergonomik yatak sistemi ve uyku kabini tasarımı.

**Harmony:** Türkiye'deki sığınmacı ve geçici koruma statüsü altındaki kişilerin mevcut durumunun yaşanan zorlukların aktarılacağı bir empati mekanı tasarımı.

**Nos Curabit:** Özel ihtiyaçları olan (Serebral Palsi ve Juvenil Idiopatik Artrit hastası) çocuklara yönelik, kolay uygulanabilir, basit el egzersizlerini kolaylaştıran, eğlenceli rehabilitasyon çözümü.

**Pi HOLA:** Son yılların yükselen trendi olan kullanıcı deneyimi (UX) üzerine çalışan UXLab'ların daha güvenilir, değerli ve daha çok miktarda kullanıcı deneyimi bilgisi problemini çözen modül ve sistem çözümü.



## DİSİPLİNLERİN HARMONİSİ ODTÜ TASARIM FABRİKASI

Tüm disiplinlerden ve seviyelerden üniversite öğrencilerinin katılabileceği ODTÜ Tasarım Fabrikası, öğrencilerin bu güne kadar biriktirdikleri teorik ve pratik becerilerini yenilikçi ürün fikirlerine-prototipe, çözüm önerilerine dönüştürebileceği eğitim programlarını tasarlamayı ve sunmayı amaçlıyor.

ODTÜ Tasarım Fabrikası, şirketlere "Design Thinking" eğitimleri vermek, ODTÜ'yle beraber ürün geliştirmek isteyenlere ortam sağlamak, girişimcilik ve inovasyon alanında "üs" olmak amacıyla bin metrekarelik bir alanda hizmet veriyor. 20 öğretim üyesi, asistanlardan ve koordinatörden oluşan bir ekip çalışmaları sürdüren ODTÜ Tasarım Fabrikası, öğrencilerin bir araya gelip çalışabilecekleri hızlı prototipleme, 3D yazıcılar, CNC gibi gerekli altyapıları kullanabilecekleri bir platform sunuyor. Ayrıca, merkez alt yapısı kullanılarak akademik birimlerde ve merkezlerde üretilen bilginin ürüne dönüştürülmesi, ticarileşmesi amaçlanıyor. Disiplinlerarası Tasarım Stüdyosu'nun ortaya çıkmasına vesile olan ODTÜ Tasarım Fabrikası, aynı zamanda Global Design Factory Network'ün bir üyesi.



## SENSÖRLÜ KAĞITLAR, RFID ETİKETLERİNİ GÜÇLENDİRECEK

Kağıda sensör özellikleri veren PaperID teknolojisi, RFID etiketlerinin kullanım alanlarını genişletecek. Kağıtlar, cihazlarla iletişim haline geçecek, maliyetler düşecek.



Washington Üniversitesi, Carnegie Mellon Üniversitesi ve Disney Araştırma Merkezi'nin iş birliği ile ortaya çıkan PaperID adı verilen yöntemle mağazalarda ürünlere takılan RFID etiketleri bilgisayarlar komutları şeklinde çalışıyor. Üzerine yapıştırıldığı kağıtların elektronik cihazlarla iletişim kurmasını sağlayan sistem, ucuz bir teknoloji olan ve bir güç kaynağı olmadan çalışabilen RFID etiketlerinin kullanım alanlarını genişletecek.

Aynı odada bulunan bir okuma cihazı tarafından algılanabilen etiketlerin her biri diğerlerinden farklı sinyaller gönderiyor. Böylece bir anten yardımıyla hangi etiketten sinyal geldiği algılanabiliyor. Tanesi sadece 30 kuruşa satılan bu etiketler, bir kağıda yapıştırılabilir. İstenirse birden fazla anten ve iletken mürekkep kullanarak daha farklı şekillerde oluşturulabilir.

Eğer birisi etiketlerin önünde elini sallarsa, etiketlere dokunursa ya da elini üzerinde gezdirirse, etiket ile okuyucu arasındaki sinyal yolunu tikamış oluyor. Algoritmalar ile hangi hareketin sinyali nasıl engellediği algılanabiliyor ve bu belirli bir komut olarak kullanılıyor. Örneğin bir çocuk kitabının üzerine

yerleştirilen bir etiket üzerinde parmak gezdirmek, daha önceden belirlenmiş bir ses dosyasının oynatılmasını sağlayabiliyor.

### GERÇEK VE SANAL DÜNYALAR DÜŞÜK MALİYETLE BİRLEŞECEK

Araştırmacılar kullanıcının gerçekleştirmek istediği etkileşime göre, RFID etiketlerini adapte edebilmek için farklı etkileşim metotları geliştiriyor. Etiketlerle etkileşime geçmek için yedi farklı yöntem bulunuyor. Bu yöntemler el sallama, kaydırma, parmakla dokunma, el ile örtme, havada sallama, parmağı gezdirme ve kumanda simidi olarak adlandırılıyor.

Bu teknoloji sayesinde, interaktif sistemler üzerinde deney yapmak ya da yeni cihazlar geliştirmek isteyen araştırmacıların her çalışma için yeni ürünler üretmesine gerek kalmayacak. Araştırmada görev alan Disney Araştırma Merkezi bilimcilerinden Alanson Sample, "Bu teknikler, kağıdın dışında pek çok farklı materyal üzerinde de kullanılabilir. PaperID'nin gerçek ve sanal dünyaları düşük maliyetli ve oldukça yaygın bir yöntemle birbirine bağlaması heyecan verici" değerlendirmesinde bulundu.



# Çiçeksizleşen Türkiye alarm veriyor

Biyçeşitlilik bakımında dünyanın en zengin ülkelerinden biri sayılan Türkiye, hızla çiçeksizleşiyor. 1400 bitki çeşidinin yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bulunduğunu söyleyen uzmanlara göre, Türkiye çevre ve tıp alanında alarm veriyor.

**D**ünya çapındaki 380 bin bitki türünün varlığı, insanlığın faaliyetleri ile tehdit altında. Dünya Doğayı Koruma Birliği'nin (IUCN) raporuna göre, şu ana kadar 784 tür çoktan yok oldu. Coğrafi konumu dolayısıyla yaklaşık 12 bin bitki çeşidine ev sahipliği yapan Türkiye de bu tehdidin gölgesinde yer alıyor. Avrupa kıtasında biyçeşitlilik bakımından dokuzuncu sırada yer alan Türkiye'nin Bern Sözleşmesi başta

olmak üzere imzaladığı birçok anlaşma da yok olma tehlikesi altındaki bitkileri korumaya yetmiyor. 1400 bitki çeşidinin risk altında olduğunu belirten uzmanlar, bu riskin çevre ve sağlık alanlarındaki zararlarına dikkat çekiyor.

Yaklaşık her beş bitki türünden birinin dünya üzerinden silinme riski ile karşı karşıya kaldığını gösteren uluslararası raporlar, ülkelerdeki ormanların tarım arazisine çevrilmesini en



Thermopsis turcica

## Bankalar, bitkileri koruyacak



Yok olma tehlikesi altında bulunan ve tohum bankalarında uzun süre saklanamayan endemik bitkileri, kriyo bankalarında sınırsız süreli korunuyor. Tohum bankaları gibi kriyo bankaları da bitki neslinin ömrünü uzatacak.

Gebze Teknik Üniversitesi Temel Bilimler Fakültesi Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Yelda Özden Çiftçi, bitki çeşitliliği konusunda dünya zengini olan Türkiye'nin çevresel etkenler, hastalıklar,

hızlı sanayileşme, yangınlar ve turizm amaçlı yapılan tahribatlarla fakirleştiğini belirtti. Çiftçi, "Tohum bankaları ve tarla koleksiyonları gibi, kriyobankası gibi tamamlayıcı saklama tekniklerin de ihtiyacımız var. Sadece ekono-

mik değere sahip olan türler değil, yaban bitki türlerinin de yine saklanması gerek. Bu türler günümüzde ekonomik öneme sahip olmadıklarından dolayı daha fazla genetik erozyona uğratılıyor. Dengeler bozuluyor" diye konuştu.



Kardelen

## Koruma altındaki bitki türüne örnekler

**Konya gaşağı:** Dünyada sadece Konya'da yetişen bitkiden, 2006 verilerine göre doğada yalnızca dokuz kök kaldı.

**Sevgi çiçeği:** Halk arasında "gelin düğmesi" olarak da bilinen bitki türü, Türkiye'ye özgü ve sadece Ankara'nın Gölbaşı ilçesinde yetişiyor. Bu bitki, Bern Sözleşmesi ile korumaya alındı.

**Termopsis turcica:** Dünya'da sadece Konya'daki Akşehir Gölü çevresinde yetişen bitki türü, Dünya Doğal Yaşamı Koruma Konseyi tarafından koruma altına alındı.

**Çan çiçeği:** Sadece Çoruh Vadisi'nde yetişen türün soyu, tüm Avrupa'da tehlike altına girdi.

**Kardelen:** Türkiye'de doğal olarak yetişen dokuz tür bulunuyor. İki türü dışında kardelen soğanlarının doğadan toplanarak ihraç edilmesi yasaklandı.



Çan çiçeği



Sevgi çiçeği

tehlikeli faktör sayıyor. Farkındalığın artırılması ile sorunun çözülebileceğini ifade eden uzmanlar, ekosistem içinde bozulan dengelerin gerekli önlemler alınmadığı takdirde gelecek neslin yaşam hakkını elinden alacağına vurgu yapıyor.

### İLAÇ HAM MADDESİ BİTKİLER YOK OLUYOR

Dünya'da hâlâ 5 milyar insanın çareyi modern tıpta değil, bitkisel yöntemlerde aradığına işaret eden uzmanlar, ilaç yapımında kullanılan bileşenlerden yüzde 50'sini bitkilerin oluşturduğuna dikkat çekiyor. Uluslararası Botanik Bahçeleri Koruma Grubu'nun, 120'den fazla ülkede yapılan kapsamlı araştırması, bu bitki türlerinin ortadan kalkmasıyla gelecekte birçok hastalığın tedavisinin zorlaşacağını gösteriyor.

Hızla bozulan doğal dengenin tıbbi buluşlar başta olmak üzere ilaç sanayisini derinden etkileyeceğini gösteren araştırma, ayrıca tıpta kullanılan 400 bitkinin yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bulunduğunu; kanser ilaçlarının etkin bileşenlerinden porsuk ağacı, güz çiğdemi ve çeşitli manolya türleri gibi bitkilerin bunlardan sadece birkaçı olduğunu ortaya koyuyor. Uzmanlar uyarıyor: "Gelecekte kanser, AIDS gibi hastalıkların tedavisi zorlaşabilir."



Konya gaşağı

## "Neslin devamı tehlikede"

Türkiye'nin Avrupa ve Orta Doğu ülkelerinden daha zengin bir bitki florasına sahip olduğunu belirten Tema Vakfı Bilim Kurulu Üyesi Botanik Profesörü Mecit Vural, "Bitki çeşitliliği Ekvator'dan kutuplara doğru azalır. Güney



Amerika, 90 bine yakın bitki çeşitliliği ile en zengin kıta. Bu oranın 55 bini Brezilya'ya ait. Üç bitki coğrafyasının birleştiği Türkiye, Avrupa ve Orta Doğu'dan daha zengin bir bir flora sahip. Tıbbi bitkiler ve besin bitkisi yönünden zenginiz; ancak zenginliğimiz bilinmiyor" diye konuştu.

Biyolojik dengelerin bozulduğunu ifade eden Vural, "Halkın ayağına, yöresine inip korunması gereken bitkiler anlatılmalı. Eğitim önemli. Tanınmayan bir şeyi koruyamazsınız. Korunması gereken alanları biliyoruz; ancak yetki kargaşasından gereği gibi koruyamıyoruz. Farklı komisyonlardan oluşacak bir üst kurul olmalı. Bozkırlar rahatlıkla imara ve tarlalara açılmamalı. Bu uygulamalar, habitat ve tür kayıplarına yol açıyor, yaşam ortamları parçalanıyor. Neslin devamı tehlikede" şeklinde konuştu.

Sanayileşmenin ve tarım sahalarının kontrolsüz biçimde artırılmasının tür üstünde baskı yarattığını vurgulayan Vural, şunları kaydetti: "Türkiye'de dar alanda yetişen ve üzerinde herhangi bir çalışma yapılmamış 2 bin bitki var. Bunların insanlığa katkısını bilemiyoruz. Bitkiden ziyade alanı korumak gerek. Ekosistemin aktif üyeleri, ekosistemi koruyamıyor ve sistem çöküyor. İnsanoğlu tedbir almazsa bu çöküntünün altında kalacak."



# Türkiye'nin biyokütle enerjisi heba oluyor

Hızla tükenen kaynaklar, yenilenebilir enerjide çeşitliliği gündeme getiriyor. Yıllık beş milyon ton orman, 15 milyon ton tarla ve meyve ağacı atığı bulunan Türkiye, potansiyelini tam olarak kullanabilirse 5 bin MWe elektrik üretim kapasitesine ulaşacak.

**Y**üzyıllardır geleneksel ve ağırlıklı olarak evsel ısıtmada tercih edilen, bugün ise dünya toplam birincil enerji arzının yaklaşık yüzde 10'unu oluşturan biyokütle gelişen enerji teknolojileri sayesinde ulaşımda ve elektrik üretiminde kullanılıyor. Biyokütle yatırımlarına verilen kamu teşvikleri ile hızlı bir gelişim dönemine giren sektör hızla büyüyor. Dünya, biyokütle alanında yaklaşık 2 milyon 900 bin kişiyi istihdam ediyor. Elektrik üretiminde biyokütle enerjisi,

yenilenebilir enerji kaynakları arasında rüzgardan sonra ikinci, güneş enerjisine dayalı üretimde ise üçüncü sırada geliyor. World Energy Outlook'a raporuna göre ise, 2035 itibarıyla ulaşımda kullanılan yakıtların yüzde 8'i biyokütleyle dayalı olacak.

T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı ve T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı verilerine göre, Türkiye'de yıllık 5 milyon ton civarında orman atığı ve 15 milyon ton civarında tarla ve meyve ağacı atığı bulunuyor. Ayrıca biyogaz ve enerji üretimi için

kullanılmayan çok miktarda hayvansal atık potansiyeli var. Türkiye, biyokütle kaynaklarından biyodizel ve biyoetanol üretim potansiyeli yüksek ülkeler arasında yer alıyor. Toplam biyokütle atık enerji potansiyeli ısı değer olarak, saatte 15 bin MWh seviyesinde olan Türkiye, bu ısı kapasiteden eğer tam olarak faydalanabilirse 5 bin MWe elektrik enerjisi üretme olanağı yakalayacak. Bu potansiyelle ayrıca evsel atıklardan üretilebilecek çöpgazı ve enerji bitkileri ekimi dahil edildiğinde bu üretim









gücü, 8 bin MWe çıkarılabilecek.

Dünyada verimli kullanım alanları bulan biyokütle enerjisinin Türkiye’de yeterince değerlendirilmediğini belirten Bilgi Üniversitesi Enerji Sistemleri Mühendisliği Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ali Nezihi Bilge, “Atıklardan, çöplerden biyogaz eldesi konusunda İskandinav ülkeleri, Almanya ve İtalya gibi ülkeler önde. Türkiye potansiyeli çok yüksek bir ülke olmasına rağmen bu listelerin hemen hepsinde maalesef oldukça arkaalarda. Türkiye, bu alandaki potansiyelini heba ediyor” dedi.

#### BENZİN YERİNE ŞEKER VE NIŞASTA

Benzinli araçlarda benzin yerine etanol kullanılabileceğine değinen Ali Nezihi Bilge, “Bunun için de şeker veya nişasta bulunan herhangi bir tarım ürününün fermente edilmesi yeterli. Amerika, bu konuda lider. 2015 rakamlarına göre yıllık üretim 56.1 milyar litre olan Amerika’yı 26.9 milyar litre ile Brezilya takip ediyor. Bütün Avrupa Birliği ülkeleri toplamda sadece yıllık 5.3 milyar litre üretim yapıyor. Dizel motorlu araçlarda da yakıt olarak biyodizel kullanılabilir. Bu yakıt bitkisel veya hayvansal yağlardan hatta alg yağlarından üretiliyor. Amerika 4.1 milyar litre,

Brezilya 4.1 milyar litre, Almanya 2.8 milyar litre üretim ile başı çeken üç ülke durumunda” diye konuştu.

#### METAN GAZINDAN ELEKTİRİK ÜRETİMİ ÇEVREYİ DE KORUYOR

Diğer enerji türleri ile kıyasladığımızda biyokütle enerjisinin oldukça avantajlı olduğunu vurgulayan Bilge, şöyle devam etti: “Örneğin rüzgar, güneş veya hidroelektrik gibi yenilenebilir enerji türleri daha çok elektrik üzerine. Ancak biyokütle ile odun kömürü gibi katı, biyoethanol ve biyodizel gibi sıvı, veya biyogaz şeklinde yakıt üretmek mümkün. Üretim, doğanın kendisinde zaten var olan güneş enerjisini fotosentez ile toplama

ve yine doğada var olan karbon ve su döngüsünü hızlı şekilde kullanma üzerine. Biyolojik olarak üretilen yakıt yakılıp atmosfere karbon dioksit gibi zararlı gazları salıyor, ama bir dahaki sezonda ekilen bitkiler bu karbondioksiti fotosentezle topluyor. Dolayısıyla totalde sıfır karbon dioksit salınımı var. Çöplüklerde oluşan metan gazı aslında bir sera gazı. Bunun elektrik üretiminde kullanılması atmosfere gaz salınımı engeller.”

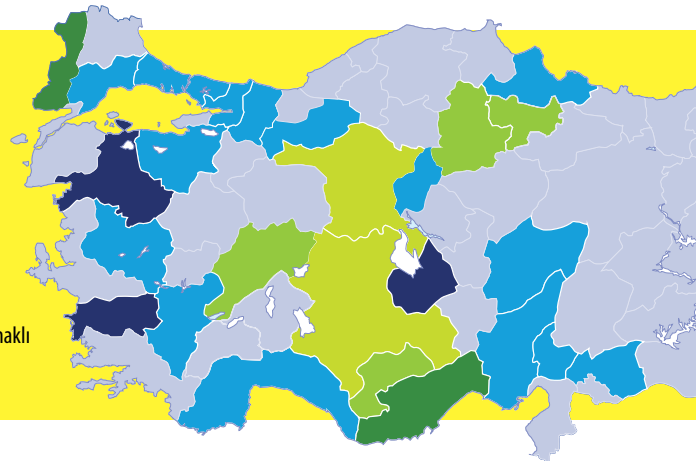
#### ORMAN ATIKLARININ ÜRETECEĞİ ELEKTİRİK ATATÜRK BARAJI’NA EŞDEĞER

Çevre ve Biyoenerji Danışmanı Dr. Mustafa Tolay, Türkiye’deki zengin biyokütle enerji kaynaklarının kulla-

#### BİYOĞAZ SANTRALLERİNİN TÜRKİYE’DEKİ DAĞILIMI

- Büyükbaş Hayvan Kaynaklı
- Küçükbaş Hayvan Kaynaklı
- Çöpgazı Kaynaklı
- Atıksu Çamuru Kaynaklı
- Biyogaz tesisi olmayan iller
- Çöpgazı ve hayvansal atık kaynaklı

Kaynak: EPDK





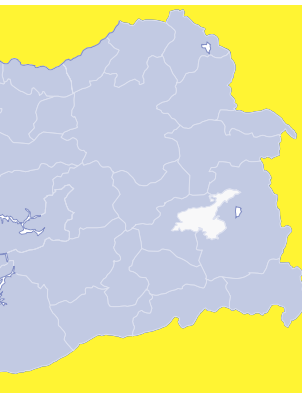


nılması halinde üç Atatürk Barajı'nın ürettiği kadar elektrik üretilbileceğini ifade etti. Tolay, biyoenerjide biyolojik malzemelerin fosil yakıtların aksine karbondioksit salınımını artırmadan enerjiye dönüştürüldüğünü bunun da doğayı koruduğunu hatırlattı.

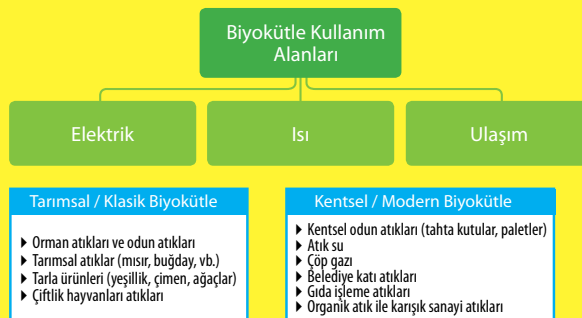
Avrupa Birliği Çevre Mevzuatı kapsamında, hasat zamanları çıkan anızın yakılması ile ilgili çeşitli yasakların bulunduğunu hatırlatan Tolay, "Saman, pamuk, mısırdan kalan atıkların yakılması yasak. Ancak hâlâ Türkiye'de hasat sonrası kalanları tarlada yangına bırakıp havayı kirletiyoruz. Tarım verimliliğini de düşürüyoruz. Oysa ki bunların hepsi biyoenerjiye dönüştürülebilir. Şu anda Türkiye'de beş milyon ton orman

atığı çıkıyor. Bunun üreteceği elektrik, Atatürk Barajı'na eş değer. Yine hasat atıklarının enerji potansiyeli elektriğe dönse, iki tane Atatürk Barajı yapar. Hayvansal atıklarda ise 2 bin megawatt potansiyel var" şeklinde konuştu.

Türkiye'de bu alanda mevcut tesislerin yeterli olmadığını ifade eden Tolay, "Almanya'da sadece sütlük büyükbaş hayvan atığından ve mısır slajı gibi enerji bitkilerinden biyogaz üretimi yapan tesislerin sayısı 9 bin adet ve saatte 4 bin 500 MWe üretim yapıyor. Ülkemizde ise sütlük büyükbaş hayvan atıklarından biyogaz ve elektrik enerjisi üreten tesislerin sayısı maalesef bir elin parmaklarını geçmiyor" diye konuştu.



### KLASİK VE MODERN BİYOKÜTLE AYRIMI



## "Potansiyel yüksek teşvikler yetersiz"



Mevcut teşviklerin yeterli olmadığını söyleyen Çevre ve Biyoenerji Danışmanı Dr. Mustafa Tolay, "Biyokütleden bertaraf etme ve enerji üretim tesislerine yatırım yapacak olan yatırımcılara teşvik verildiği takdirde bu sektörün önü açılabılır. Mevcut teşvikler yeterli değil. Ayrıca yatırımcılar, özellikle orman atıklarının temini konusunda problem yaşıyorlar. Tesis kuracak yatırımcılar, lisans alma konusunda çok uzun ve çok sayıda bürokratik işlemlerle karşı karşıya kalıyor" değerlendirmesinde bulundu.

Bu alanda insan kaynağının yetersizliğine dikkat çeken Tolay, "Biyokütleden enerji üretimi, farklı meslek disiplinlerini ilgilendirdiğinden yetişmiş insan gücü bulmak zor. Gerek termik teknolojiler gerekse fermentasyon teknolojilerinde proje ve saha çalışması yapacak mühendislerin yetiştirilebilmesi için üniversitelerde enerji mühendisliği bölümleri açılması teşvik edilmeli. Biyokütle ve biyoenerji mühendisliği ayrı bir uzmanlık haline getirilmeli" şeklinde konuştu.



## "Gıda yerine geçmeyen enerjiye yönelim arttı"

Gıda yerine geçmeyen yeni nesil biyokütle enerjileri kaynaklarına yönelimin arttığına dikkat çeken beliren Bilgi Üniversitesi Enerji Sistemleri Mühendisliği Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ali Nezihi Bilge, "Bu enerjide en çok karşılaşılan zorluk, kullanılan tarım ürünlerinin çoğunlukla aynı zamanda bir gıda ürünü olması. Amerika etanol için mısır kullanıyor; halbuki mısır aynı zamanda önemli bir gıda ürünü. Bundan dolayı artık bilim adamları, insanlar için gıda yerine geçmeyen yeni nesil enerji kaynaklarına yöneliyor. Örneğin alg yağından biyodizel, selülozdan etanol gibi. Türkiye'de bazı üniversitelerde alg yağından biyodizel üretimi üzerine katalizör geliştirme ve selülozik etanol için enzim üretimi çalışmaları yapıyor" ifadelerini kullandı.



# 改善

## İşletmeler Japon dokunuşuyla güçleniyor



Sermaye açısından kısıtlı ve yüksek maliyetli ülkeler arasında yer alan Türkiye'deki işletmeler, Japon üretim teknikleri ile yalınlaşıyor. Kaizen, kaikaku, poka yoke ile çıta yükselten işletmeler, sürdürülebilir başarıda rakiplerine fark atıyor.

**O**finisizde bulunan ekipmanlar, sürekli yanımızda taşıdığımız dokümanlar, masamızda devamlı duran ama çok az başvurduğumuz dosyalar gerçekten gerekli mi? Yüksek envanter düzeyleri, emniyet stokları, büyük üretim alanları, uzun üretim süreleri ve büyük üretim hacimleri azaltulamaz mı? Bu örneklerin sayısı artırılabilir ve hepsi "müşterinin para ödemek istemeyeceği şeyler" başlığı altında toplanabilir. Peki, ama gereksiz ya da israf olarak görülen bu süreçler nasıl elenecek?

Üretimde süreç ve akış mantığının ilk örnekleri, 1500'lü yıllarda Fransa Kralı III. Henry'nin Venedik Askeri Fabrikası'nda görülüyor. III. Henry döneminde yelkenli teknelerin çok kısa bir zamanda süreli akış yöntemi kullanılarak üretilmesi, henüz adı olmayan bir sistemin ham hali olarak

kabul ediliyor. Çok daha sonra tek tip ürünü yüksek miktarlarda ve maliyet odaklı üreten Ford'un kitlesel üretim prensipleri ortaya çıkıyor, aynı üretim kapasitelerine Toyota'nın lideri Ohna, çok daha az çalışan ile daha küçük tesis sahalarında ve daha düşük malzeme ve finansal kaynak ile ulaştığında ise dünya yeni bir kavram kazanıyor: Yalın düşünce...

Kökene Japonya olan "yalın düşünce" ve uzantıları "yalın yönetim", "yalın liderlik", "yalın üretim" ve "yalın muhasebe" 1990 yılların başlarından bu yana Türkiye'de uygulanıyor. Günümüzde yaşanan kıyasıya rekabet ile işletmeler hızlı tedarik, müşteriye çabuk yanıt ve bunları düşük maliyet ile gerçekleştirme arzusu içinde; çünkü sabırsız ve talepkar müşteriler daha yeni, daha fazla özelliğe sahip ve kendilerine özel ürünler arıyor. Her türlü operasyonel

## YALIN'IN BABASI OLARAK ANILAN NORMAN BODEK'TEN 10 İLKE

- 1. Geleneksel üretime veda:** Rakiplerinizden önce radikal değişiklikler yapın. Hayal ettiğiniz geleceğe uygun şekilde her şeyi yeniden düzenleyin.
- 2. Nasıl çalışacağını düşünün:** Yeni bir fikirle ilgili her zaman hata bulabilirsiniz. Önemli olan, onu gerçekleştirmenin yolunu bulmaktır.
- 3. Mazeret kabul etmeyin:** Toyota'nın başkanı Hiroshi Okuda, herkesin değişmesini istediğini söylüyordu. Toyota bile hâlâ değişimin peşinde koşuyor.
- 4. Mükemmeli aramayın, anında yapıldığında yüzde 50 iyidir:** Hatalardan öğreniriz. Hata yapılmasına izin vererek ölümcül hataları engellemiş olursunuz.
- 5. Hatayı anında düzeltin:** Hataları saklamayın, bir öğrenme fırsatı olarak görün. Hatalardan öğreniriz. Büyüyen bir organizasyon da sürekli öğreniyordur.

- 6. Kaikaku'ya para harcamayın:** Öncelikle yaratıcılığınızı ve tüm çalışanlarınızın yeteneklerini kullanın. Onların gelişim için sınırsız fikirleri var.
- 7. Sorunlara dikkat:** Sorunları çözmesine imkan tanımayan insanlar işlerinde tatmin olamazlar. Çalışanların fikirlerine değer vermelisiniz.
- 8. "Neden" diye 5 kere sorun:** Örneğin yeni bir ürün geliştirirken mühendislerinize basit sorular sorun. Beş kez "neden" diye sormak, sorunları çözmeye basit ama etkili bir tekniktir.
- 9. Çok kişiye sorun, 10 kişinin fikri bir kişinin bilgisinden daha iyi:** Eskiden karar vermek, yönetmek liderin işiydi. Ancak günümüzün çalışanları takımlar halinde sürekli gelişime odaklanıyor.
- 10. Çalışanlarla konuşun:** Çalışanlarınızı bir araya toplayın ve daha güvenli, daha sağlıklı, daha mutlu bir gelecek için onlara sorular sorun, onlarla konuşun, onları dinleyin.

aşamada israfın tespit edilerek ortadan kaldırılmasını baz alan, sürekli gelişme, yaratıcılık, öğrenme, eğitim, yenilik, değişim odaklı bir sistem olan yalın düşünce (lean thinking) rakipleri geride bırakmakla kalmıyor, sürdürülebilir başarıyı garantiliyor.

### PORSCHE'Yİ İFLASTAN KURTARAN YALIN TEKNIĞİ, KAİKAKU

Toyota, yılda yaklaşık beş milyon adetlik üretimiyle otomotiv sektörünün devlerinden biri olarak adlandırılıyor. Toyota'da yılda 32 bin farklı modelde üretim yapılıyor, bir arabanın montajı 15 saatte tamamlanıyor, her 40 saniyede bir araç piyasaya sürülüyor. Müşteri, kendi istekleri doğrultusunda tarifini verdiği otomobile 12 gün sonra kavuşuyor. Tüm bunları temelinde ise aynı yönetim felsefesi yatıyor. "Radikal değişim ya da geli-

şim anlamına gelen "kaikaku" batmak üzereyken Porsche'ü kurtaran bir yalın tekniği. "Sürekli iyileştirme" anlamına gelen kaizen, sistemin merkezi olup, üretime hiçbir değer katmayan muda'nın da (israf) giderilmesini sağlıyor. Heijunka, değer akışını verimli hale getiren bir seviyelendirme sistemi olarak adlandırılırken, poka yoke hata önleyici bir teknik olarak tanımlanıyor.

Kararlı bir şekilde uygulanan yalın yönetim, üretim ve ofis ortamlarında detay ve karmaşayı azaltıyor. Bu sayede yönetilebilirlik artıyor. Üretim satışı itmiyor, satışlar üretimi çekiyor. Stokun müşteri için değer yaratmayan bir israf olduğu anlaşılıyor. İşletmeler hafifledikçe ve süreçler anlamında küçülüp yalınlaştıkça daha çevik ve problemlerle başa çıkabilen bir yapıya bürünüyor.



Yalçın İpbüken  
Yalın Enstitü Başkanı

## "Yalın üretimin artacağına inancımız tam"

Yalın Enstitü Başkanı Yalçın İpbüken, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de işletmelerin yalınlaştığını belirterek, "1900'lü yılların büyüyen pazarlarında geçerli olan 'Ne üretirsem satırım, maliyetim yükselirse fiyatı arttırırım, geciksem müşteri bekler' anlayışına artık yer yok. Çünkü sizin her eksiğinizde yerel veya uluslararası bir rakip derhal yerinizi alıyor. Türkiye'de de sanayi uzun yıllar teşvikler ve koruma duvarları vasıtasıyla kar elde etti; ancak bu dönem kapandı" diyor.

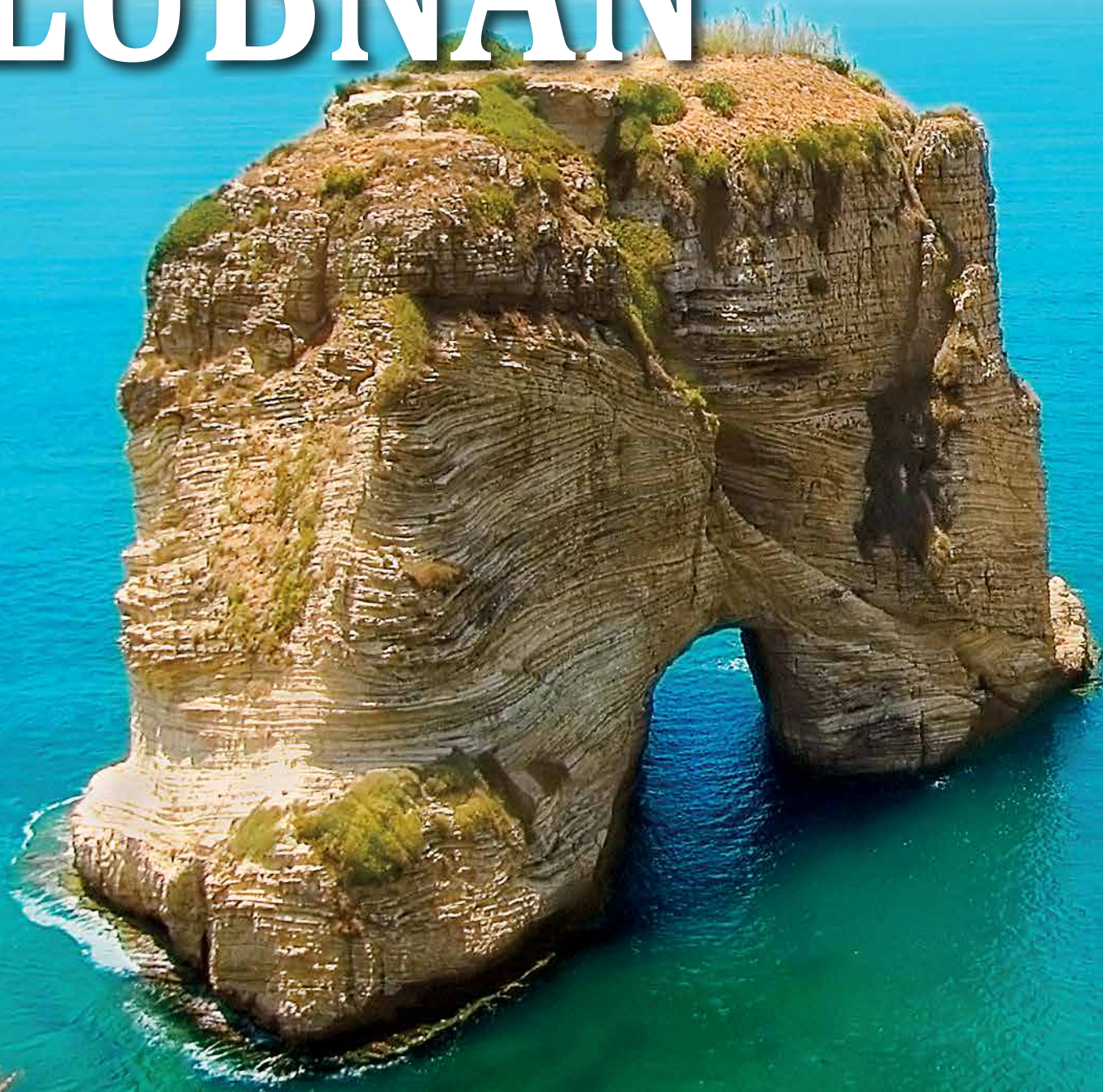
Yalın düşüncenin çıkış noktası Toyota olduğu söyleyen İpbüken, şöyle devam ediyor: "Bugün tekstil, demir-çelik, sağlık, kimya, finans, inşaat ve alt yapı, madencilik, bilişim teknolojileri gibi hemen hemen tüm sektörlerde yalın düşünce uygulanıyor. Ofis, insan kaynakları ve organizasyon, çağrı merkezleri, hastaneler, satış ve pazarlama, sağlık, bankalar, sigorta kurumları ve resmi daireler de sistemin uygulama alanları. Arçelik, Beko, Tofaş, Koç Holding ve Ankara'da Erkunt Traktör de bu sistemi en iyi şekilde hayata geçiren şirketler arasında."

Son yıllarda Ekonomi Bakanlığı'nın desteklediği kümelenme projelerinde KOBİ'ler için faydalı sonuçlar ortaya çıkardığını ifade eden İpbüken, "Yalın düşünce bilinci, her geçen gün KOBİ'lerden yararlanılan KOBİ'ler bilgiye yatırım yapıyor. Zaman içinde yalın üretim uygulamalarının en uzak yörelere, en küçük birimlere kadar genişleyeceğine inancımız ve umudumuz tam" diye konuşuyor.



Orta Doğu'nun evrensel mozaïği

# LÜBNAN





**Amin Maalouf ve Halil Cibran'ın yurdu, kadim uygarlıkların beşiği Lübnan, birçok dilin konuşulduğu, her dinden insanın kaynaştığı tam 4 bin yıllık bir Orta Doğu mozaïği. Küllerinden yeniden doğan ülke, Osmanlı mirasının izlerini ve Paris'in ruhunu taşıyor.**

**D**oğu Akdeniz'de kıyısı bulunan Lübnan Cumhuriyeti, Arapça adıyla El Cumhuriyet'ül Lübnaniyye, kuzeyinde ve doğusunda Suriye, güneyinde ise İsrail ile çevrili bir Arap ülkesi.

Din savaşları, Haçlı istilası, Moğol akınları, derebeyler arasında süren çekişmeler, Lübnan Dağı'na sahip olmak için yapılan güç savaşları ve iç savaş derken sakin-dengeli bir yapıya kavuşan ülke için, "Adeta küllerinden yeniden doğdu" dense yanlış olmaz.

Beyrut, Bekaa, Lübnan Dağı, Güney Beyrut ve Kuzey Beyrut olarak beş bölgeye ayrılan ülkenin en önemli şehirleri ise: Beyrut, Baalbeck ve Saida. Gezi rotası çıkarmak isteyenler, birinci hatta Jeita Grotto, Harissa, Byblos ikinci hatta Bekaa, Chateau Ksara ve son hatta da Bsharri, Kadisha Vadisi'ni ekleyebilir.

#### **DOĞU'NUN BATIYA DÖNÜK YÜZÜ, BEYRUT**

1950'lerde Orta Doğu'nun Paris'i olarak anılan Başkent Beyrut, yaklaşık iki milyona ulaşan nüfusu ile Doğu'nun Batı'ya dönük yüzü. Osmanlı'nın Beyrut'ta bıraktığı tarihi mirasın en önemli parçaları, Grand Serail (askeri kışla) ve hemen yanında yükselen II. Abdülhamit'in tahta çıkışının anısına yapılan Hamidiye Saat Kulesi başkentte yer alıyor. Bugün hükümet binası olarak kullanılan kışla, 1830'lu yıllarda Kavalalı Mehmet Ali Paşa ve Osmanlı Hükümdarı II. Mahmut zamanındaki güç kavgası sırasındaki işgal günlerinde kışla olarak inşa edilmiş. Osmanlı egemenliği, Lübnan'da yeniden inşa edilince burası Selimiye Kışlası'nın bir kopyası şeklinde geliştirilerek bugünkü haline getirilmiş. Kışla binasına çok sayıda merdivenle çıkılıyor. Merdivenlerin her iki yanında Roma hamamları yer alıyor. Sağdaki hamamın biraz ilerisinde güzel bir park ve arkasında ise bir Marunî kilisesi bulunuyor.

#### **SOLİDERE, PARIS'İN ARKA BAHÇESİ**

Birbirinden sık kafeler, restoranlar ve ünlü markalar ile Paris sokaklarını hatırlatan Solidere, şehir turuna hazırlık niteliğinde yapılması gereken aktivitelerden. Yürüyerek gezeceğiniz bu bölgede saat kulesi ile meşhur Nejme Meydanı, meydana yer alan tarihi Ortodoks Kilisesi, tarihi Roma Hamamı kalıntıları, Osmanlı döneminde kışla olarak inşa edilen ve günümüzde Başbakanlık ve Parlamento olarak görev yapan binaları, Birleşmiş Milletler Binası, Lübnan'ın yeniden yapılanmasında önemli rol oynayan eski Başbakan Refik Hariri'nin mezarı ve Mohamed El-Amin Camii göreceğiniz yerlerin başında yer alıyor.

Osmanlı döneminde Lübnan Emiri Dürzî Lider 2'nci Beşir Çehab tarafından yaptırılan Beiteddine Sarayı, Lübnan'ın feodal mimarisinin en önemli eseri. Saray gezisi sonrasında Deir El-Kamar köyüne gidebilir,

"Her insan iki insandır; biri karanlıkta uyanık, diğeri ise aydınlıkta uykudadır."

*Halil Cibran*



## TEMEL SOSYAL GÖSTERGELER

NÜFUS	5 MİLYON
DİL	ARAPÇA, FRANSIYZCA, ERMENİCE
ETNİK YAPI	ARAP (%93) ERMENİ (%6) DİĞER (%1)
PARA BİRİMİ	LÜBNAN LİRASI
BAŞKENTİ	BEYRUT
YÜZÖLÇÜMÜ	10.452 KM <sup>2</sup>

## görmeden dönmeyin

**JEİTTA GROTTA:** Dünyanın 7 harikasına aday bu yer altı mağarası, tam anlamıyla bir doğa şaheseri. Üst kısımlarını yürüyerek, alt kısımlarını ise sadece botla geçeceğiniz bu güzelliği fotoğrafa yansıtmakta zorlanacaksınız.

**HARİSSA:** Harissa kasabasında bulunan Lady of Harissa'ya çıktığımızda, ayaklarınızın altına serilen manzarda dinleneceksiniz. Yaklaşık 10 dakikalık keyifli bir teleferik yolculuğuyla çıktığımız tepe, Papa'nın ziyareti sebebiyle Lübnanlı Hristiyanlar için oldukça kutsal bir yer.

**BYBLOS:** Kitap anlamına gelen bölge, dünyanın en eski şehirlerinden birine ev sahipliği yapıyor. Küçük tarihi çarşısı görülmeli ve fosil kalıntıları incelenmeli.

**CHATEAU KSARA ve BSHARRİ:** Günlük tur planlarken Bekaa Vadisi'ndeki Chateau Ksara'yı rotanıza ekleyin. Lübnan'ın en eski şaraphanesine giden bir tura katılabilirsiniz.

**PİGEON ROCKS:** Bu görkemli doğal kaya geçidi, Beyrut'un sembol noktalarından. Küçük botlarla yapılan turlar, en çok rağbet gören aktivitelerin başında geliyor.

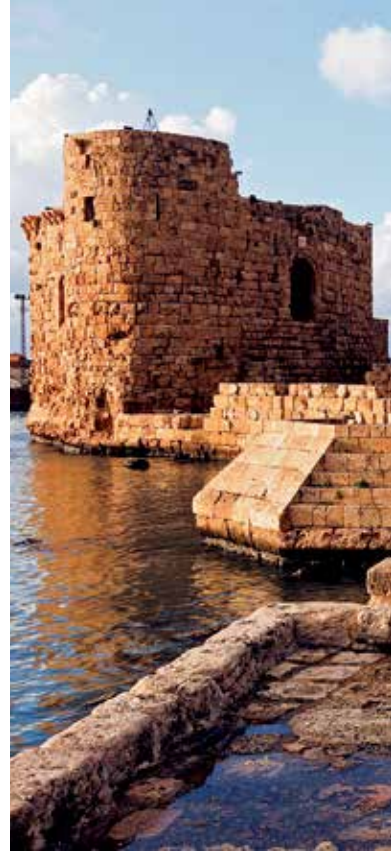
**TRABLUS (TRIPOLI):** Lübnan'ın kuzeyinde 3500 yıllık şehirde müslüman kimliği daha çok hissediliyor 160'a yakın medrese, cami, kervansaray, çarşı, anıt, mescid gibi tarihi eserler var.

**FAKRA:** Kayak kasabası Faraya, doğal elle yapılmış köprüsüyle ünlü.

klasik Lübnan tarzı kırmızı kiremit çatılı taş binaları görebileceğiniz köyün meydanında 17'nci yüzyıldan kalma, kurucusu Fakhreddine adını taşıyan camiye görebilirsiniz.

## FENİKE UYGARLIĞININ TEMELLERİ

Lübnan'ın en önemli turistik noktalarından biri de Beyrut'tan yaklaşık 85 kilometre uzaklıkta Bekaa Vadisi'nde yer alan Baalbek. Adını bal tanrısından alan Bek, şehir demek. Büyük İskender'in fethinden sonra (M.Ö. 334) Helenistik dönemde bölgeye gelen Yunan tüccarların, Baal'i güneş tanrısı olarak selamlayarak şehri Heliopolis; yani "Güneş Tanrısı'nın kenti" diye adlandırdıkları biliniyor. Roma İmparatorluğu'nun en önemli kalıntılarının bulunduğu şehir, M.Ö. 1100 yılında dünya uygarlığına harf alfabesini armağan eden Fenikeliler tarafından kurulmuş. Bölgede birçok kalıntının heykelin yanı sıra, üç tane büyük tapınak bulunuyor. Bu tapınaklardan en büyüğü ve en çok tahrip olanı yaklaşık 9 bin yıl önce yapılan Jüpiter tapınağı. Bu devasa yapının 84 sütunundan sadece altısı ayakta. Diğer bir tapınak Baküs, oldukça iyi korunmuş. Venüs tapınağı da geçen zaman içinde Osmanlı dokunuşlarıyla desteklenen tek parça tapınaklar arasında bulunuyor.







#### 400 YILLIK OSMANLI HAKİMİYETİ, SAİDA

Lübnan'ın en kalabalık şehirlerden biri olan Saida, önemli bir liman ve ticaret kenti. Sünni nüfusun yoğun olduğu şehir, 400 yıl himayesinde kaldığı Osmanlı İmparatorluğu'nun izlerini taşıyor.

Haçlılar tarafından yapılan Saida Kalesi, şehrin en güzel manzarasıyla tanışmak isteyenler için ideal. Buraya kadar gelmişken Eshmon Tapınağı, Debbane Sarayı, Saint Louis Kalesi, Büyük Cami, Kahl el, Franj, Sidon Sabun Müzesi ve Ziri Adası mutlaka görülmeli.

#### LÜBNAN DAĞI'NDA KAYAK

Lübnan Dağı, yaklaşık altı tane kayak merkezine ev sahipliği yapıyor. Başkent Beyrut'a bir saat kadar uzaklıkta olan bu merkezlerde, aralık ve mart ayları arasında kış tatili de yapılıyor. Bunlar dışında şehre yakın at bineceğiniz ve golf yapabileceğiniz yerler de var. Ayrıca dilerseniz 30 kişilik helyum balonları ile şehri kuşbakışı da gezebilirsiniz.



#### ORTA DOĞU'NUN EN GÖZDE MUTFAĞI

Orta Doğu'nun en iyi mutfaklarından biri olarak gösterilen Lübnan mutfağında kişniş, nane ve maydanoz çokça kullanılıyor. Kahvaltıda zahter, ana yemekte lebeniye (nohutlu yoğurt çorbası), falafel ( kızarmış nohutlu soğan ezmesi), maluf (fasulye ezmesi), kebbeh (bulgur ve kuzu etinden yapılan bir çeşit kızarmış yemek), ekşili yaprak sarma, humus ve tabulet tüketiliyor.

Türk mutfağına yabancı olmayan mezeler, kebablar, dürümler, lavaşlar ayran ya da rakı benzeri bir içki ile birlikte servis ediliyor. Tatlı olarak baklava, Lübnan künefesi ya da "gerebiç" denilen içi fıstık dolu bir çeşit kurabiyeler denenebilir.

İçkinin serbest olduğu Lübnan'da, şarap meraklılarına hitap eden birçok restoran bulunuyor. Türk kahvesi ve nargile de oldukça yaygın.

#### GECE HAYATI HAMRA'DA

Gece hayatının ana merkezleri Hamra ve Gemmayzeh. Hamra'da herkese hitap edecek eğlence yerleri bulunurken, Gemmayzeh biraz daha bohem bir bölge. Buralarda farklı zevklere uygun, farklı kalitede mekanlar mevcut.



Farklılıkların oluşturduğu zenginliği her yerde görmek mümkün. Sokaklarından yemeklerine, kadınların renkli giyiminden şark esintilerine, her dini kucaklayan ibadet merkezlerinden şarap evlerine kadar tam bir uygarlık mozağı Lübnan...





## Kanada, Meksika'ya vize uygulamasını kaldırdı

Kanada, Meksika vatandaşlarına uyguladığı vizeyi, 1 Aralık 2016 tarihinden itibaren kaldırma kararı aldı. Kanada Başbakanı Justin Trudeau, ülkesini ziyaret eden Meksika Devlet Başkanı Enrique Peña Nieto ile birlikte yaptığı açıklamada, ülke olarak en önemli ortaklarından biri olan Meksika ile ilişkileri yeniden güçlendirmeyi amaçladıklarını söyledi.

Harper Hükümetleri zamanında, ülkedeki suç oranlarını artırdıkları gerekçesiyle 2009 yılında Meksika vatandaşlarına konulan vizeyi kaldırmak için seçim beyannamesinde söz verdiklerini hatırlatan Trudeau, vize muafiyetinin Kanada ve Meksika arasındaki bağları derinleştireceğini ve iki ülke arasındaki seyahati, fikir akışını ve ticareti artıracığını belirtti. Kanada'nın Meksika vatandaşlarına vize uygulamasına son vermesine karşılık, Meksika da deli dana hastalığı nedeniyle Kanada menşeli sığır ürünlerine koyduğu yasağı kaldırdı.

## Brexit, İngiltere'nin büyümesini vuracak

Fitch'e AB'den ayrılma kararının İngiltere'nin büyümesini kötü etkileyeceği uyarısında bulundu. Fitch Ratings, İngiltere'nin 23 Haziran referandumda aldığı Avrupa Birliği'nden ayrılma kararının sonuçlarını değerlendirmeye devam ediyor. Referandumdan çıkan kararın İngiltere ekonomisi üzerinde ciddi bir baskı yaratacağından hiç kimsenin kuşkusu olmadığını ifade eden Fitch, AB'den ayrılmanın yatırım, harcamalar ve büyüme üzerinde etkileri olacağını vurguladı. İngiltere'nin AB'den ayrılma kararı sonrasında yatırımların Mayıs 2016 Global Ekonomik Görünüm raporunda öngörülen seviyelere göre düşü göstereceğini tahmin eden Fitch, yatırımların 2017'de yüzde 5 azalmasını ve 2018 sonunda yatırımlarda azalmanın yüzde 15'e ulaşmasını beklediğini söyledi.

## Euro Bölgesi'nde büyüme 12 ayın zirvesinde

Avrupa İstatistik Ofisi'nin (Eurostat) yayımladığı verilere göre, 19 üyeli Euro Bölgesi'nde mevsimsellikten arındırılmış Gayrisafi Yurtiçi Hasıla (GSYH) bu yılın ilk çeyreğinde bir önceki çeyreğe kıyasla yüzde 0,6 arttı. Böylece, daha önce yayımlanan öncü veride ilk çeyrekte yüzde 0,5 olarak açıklanan GSYH verisi revize edildi. Bir önceki yılın ilk çeyreğine kıyasla ise Euro Bölgesi'nde daha önce yüzde 1,5 olarak açıklanan GSYH artışı da yüzde 1,7'ye yükseldi. Ayrıca açıklanan veriler, 28 üyeli Avrupa Birliği'nde (AB) mevsimsellikten arındırılmış GSYH'nin yılın ilk çeyreğinde bir önceki çeyreğe oranla yüzde 0,5, 2015'in ilk çeyreğine göre de yüzde 1,8 yükseldiğini ortaya koydu. AB için daha önce açıklanan yıllık büyüme verisi de yüzde 1,7'den yüzde 1,8'e çıkarıldı. Verinin mevcut olduğu AB üyesi ülkeler arasında, ilk çeyrekte önceki çeyreğe kıyasla en yüksek büyüme yüzde 1,6 ile Romanya'da belirlendi. Bunu yüzde 0,9'la Güney Kıbrıs Rum Kesimi, yüzde 0,8'le İspanya, Litvanya, Avusturya, Slovakya ve yüzde 0,7 ile de Bulgaristan ve Almanya izledi. Bu dönemde, Macaristan ekonomisi yüzde 0,8, Yunanistan ekonomisi yüzde 0,5 ve Polonya ekonomisi de yüzde 0,1 daraldı. Estonya'nın büyüme verisi ise değişiklik göstermedi.

## Fed, ABD ekonomisine yönelik beklentilerini güncelledi

ABD Merkez Bankası (Fed) politika faizini, iş gücü piyasasındaki yavaşlamayı gerekçe göstererek beklemediği gibi sabit tuttu. Fed, bu yıla ilişkin 25 baz puanlık iki faiz artış beklentisini ise değiştirmede. Fed'in para politikalarını belirleyen Federal Açık Piyasa Komitesi'nin (FOMC) toplantısının ardından yayınlanan karar metninde, FOMC üyelerinin gösterge faiz oranını yüzde 0,25-0,50 aralığında sabit tutma kararını oybirliğiyle aldığı belirtildi. Metinde, "FOMC'nin nisan toplantısından bu yana alınan veriler, iş gücü piyasasındaki iyileşmenin, artan ekonomik faaliyetlere rağmen yavaşladığına işaret ediyor. İşsizlik oranının gerilemesine karşın istihdam artışı düştü" değerlendirmelerine yer verildi. ABD ekonomisine ilişkin beklentilerini de güncelleyen Fed, bu yılki ortalama büyüme tahminini yüzde 2,2'den yüzde 2,0'ye düşürdü, gelecek yıla ilişkin ortalama büyüme tahminini ise yüzde 2,1'den yüzde 2,0'ye indirdi. Fed, ayrıca ortalama işsizlik oranı beklentisini bu yıl için yüzde 4,7 ve 2017 için yüzde 4,6'da sabit bırakırken, 2018 beklentisini yüzde 4,5'ten yüzde 4,6'ya yükseltti.

## Fitch, Güney Afrika'nın notunu teyit etti

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings Güney Afrika'nın kredi notunu ve not görünümünü teyit ettiğini açıkladı. Kredi derecelendirme kuruluşundan yapılan açıklamada, Güney Afrika'nın uzun vadeli döviz cinsinden 'BBB-' ve yerel para birimi cinsinden 'BBB' olan kredi notlarının teyit edildiği belirtildi. Açıklamada ülkenin kredi notu görünümünün 'durağan' seviyesinde korunduğu kaydedildi. Kredi derecelendirme kuruluşunun açıklamasında, ülkenin kredi notunun düşük ekonomik büyüme trendini, dikkate değer seviyedeki dış açığı ve yüksek borçluluk oranını yansıttığı belirtildi. Açıklamada, bu olumsuz verilerin ise güçlü politika kurulları, sermaye piyasasının derinliği ve görece olumlu kamu borcu yapısıyla dengelendiği kaydedildi.

## Euro Grubu'ndan Yunanistan'a yardım kararı

Euro Grubu Maliye Bakanları Lüksemburg'daki toplantıda Yunanistan'a finansal yardım paketi kapsamında ilk dilim olan 7.5 milyar euro gönderilmesine karar verdi. Avrupa Komisyonu'nun ekonomik işlerden sorumlu komiseri Pierre Moscovici, "Atina, sorumluluğunu yerine getirdi. Büyük ilerleme kaydedildi. Bundan dolayı çok mutluyum. Yaptığımız toplantı sonunda Yunanistan'a 7.5 milyar euro ödeme yapılması konusunda anlaşmaya vardık. Bence bu gerçekten de Yunan ekonomisine oksijen verecek. Bu bizim beklediğimiz ve istediğimiz şey" dedi. Euro Grubu Maliye Bakanları geçtiğimiz ay Brüksel'de yaptıkları toplantıda, Yunanistan'ın belli koşulları yerine getirmesi durumunda bu ülkeye 10.3 milyar euroluk yeni kurtarma paketi diliminin gönderilmesine onay vermişti.

## Rusya AB'ye yönelik yaptırımları uzattı

AB Rusya'ya uyguladığı yaptırımları uzatmasının ardından, Rusya da misilleme olarak aynı yönde karar aldı. Rus hükümetinin internet sitesinde yer alan açıklamaya göre, ülkenin ulusal çıkarlarını gözetmek amacıyla, Avrupa Birliği'ne (AB) yönelik uygulanan ekonomik yaptırımların 31 Aralık 2017 tarihine kadar uzatılmasına karar verildiği belirtildi. AB, bir süre önce Rusya'ya uyguladığı yaptırımların süresinin 1 yıl uzatılmasını kararlaştırmıştı.

## Çin, ekonomik gidişat konusunda iyimser

Başbakan Li Keqiang, ilk çeyrekteki yüzde 6,7 büyüme performansının ardından ikinci çeyrekte istikrarlı büyümenin sürdürdüğünü belirterek, ekonominin gidişatı konusunda iyimser olduğunu vurguladı. Tianjin'de yapılan ve Yaz Davosu olarak bilinen Yeni Şampiyonlar Yıllık Toplantısı'nın açılışında iş ve politika çevrelerinden davetlilere hitap eden Li Keqiang, ilk çeyrekteki yüzde 6,7 büyüme performansının ardından ikinci çeyrekte istikrarlı büyümenin sürdürdüğünü belirterek, ekonominin gidişatı konusunda iyimser olduğunu vurguladı. İş bulma konusunda tablonun olumlu görünüşünü ve beş ayda toplam 5,77 milyon kentsel istihdam yaratıklarını kaydeden Başbakan Li, genel olarak ekonomik yapının iyileştigiğine, büyüme kalitesinin arttığına ve ivmenin güçlendiğine işaret etti. Li Keqiang, buna karşın dış talepteki zayıflık, özel ve imalat yatırımlarındaki yavaşlık, finansal alandaki riskler ve aşırı kapasite problemlerine dikkat çekti. Li Keqiang, "Çin, doğal kaynaklara aşırı bağıllıktan kurtularak orta-üst kademe hızla büyümeyi sürdürmek amacıyla beşeri sermaye ve inovasyona yönelecek" dedi.

## AB'den Tunus'a 500 milyon euro kredi

Avrupa Parlamentosu (AP), Avrupa Komisyonu ile reform paketi ve ülkedeki demokratik kurumların işleyişi konularında sözleşme imzalaması şartıyla Tunus'a 500 milyon euro kredi verecek. Strazburg'taki AP Genel Kurulu oturumunda Avrupa Birliği'nin (AB) Tunus'a maddi yardım ve kredi açması konuları gündeme geldi. Oturumda söz alan AP Liberal Grup üyesi Fransız parlamenter Marielle de Sarnez, Tunus'un ekonomik durgunluk, işsizlik, terör gibi nedenlerin yanı sıra Libya'dan 1,8 milyon göçmeni kabul ettiğini, bu yüzden zorlu bir dönemden geçtiğini söyledi. De Sarnez, AB'nin Tunus'un yanında olması gerektiğini belirterek Avrupa Komisyonu'ndan kredinin çok kısa süre içerisinde teslim edilmesini istedi. De Sarnez, AB'nin bu meblağı yardım olarak vermeyeceğini, borcu sürekli artsa da Tunus'un bu parayı geri ödeyeceğini kaydetti. Tunus'a AB tarafından verilen diğer kredilerde olduğu gibi, Tunus, 500 milyon euroluk borç karşılığında birçok alanda reform yapmak, kamu maliyesi yönetimini iyileştirmek, hukukun üstünlüğü ve insan hakları gibi konularda düzenlemeler yapmayı garanti edecek. Uygulamalar AB tarafından takip edilecek.

## İran ekonomisi hedeflerin gerisinde kaldı

İran, ekonomik yaptırımların kalkmasından sonra petrol üretiminin artırılması dışındaki hedefleri için istediği başarıyı henüz yakalayamadı. İran'ın P5+1 ülkeleriyle imzaladığı nükleer anlaşmanın üzerinden yaklaşık bir yıl, ekonomik ve mali yaptırımların kaldırılmasından ise 6 ay geçmesine rağmen Tahran yönetiminin, ülkeye yabancı yatırımcıların çekilmesi, bölgesel ve uluslararası düzeyde ilişkilerin iyileştirilmesi gibi hedefleri için istediği başarıyı elde edemeyen petrol üretiminin artırılmasında ilerleme kaydettiği ifade ediliyor.

İran yönetiminin ambargonun resmen kaldırılmasından kısa süre önce petrol ve petrol dışı ürünlerin ihracatında artış olacağı, alt yapının geliştirilmesi amacıyla ülkesinin yabancı yatırımcılar için cazibe merkezi haline geleceği, küresel düzeyde diplomatik ve ekonomik ilişkilerinin güçleneceğine ilişkin açıklamalarına işaret eden uzmanlar, yaptırımların kaldırılmasından bu yana yaşanan ekonomik süreci değerlendirdi. Iraklı ekonomist Vaddah et-Taha, Tahran'ın Amerika ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere küresel ekonomide henüz güven tazeleyemediğine dikkati çekerek, "Halihazırdaki ekonomik ilişkiler ve imzalanan anlaşmalar, İran'dan ziyade Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin lehine" değerlendirmesinde bulundu.



SPOR



# Kartalın Efsane Kanadı





# Ali Gültiken...

Türk futbol tarihine “Metin, Ali, Feyyaz” tezahüratlarıyla damga vuran efsanenin üçüncü kanadı, Ali Gültiken bugün televizyonlarda futbol yorumcusu olarak yer alsa da bir dönemin taraftarı onu, “Bir-iki-üç yetmez / Dört beş altı olsun / Metin, Ali, Feyyaz vursun / Beşiktaşım şampiyon olsun” şarkısı ile hatırlıyor. Gültiken, sosyal sorumluluk projeleri ile futbolun birleştirici gücünü sahaların dışına taşıyor.

**Z**eytinburnu sokaklarında top koşturan, boş araziye inşaat-tan çaldığı ahşaplarla kale direği yapan, attığı 31 gol ile 50 yıllık Beşiktaş tarihindeki skorunu kimseye kaptırmayan bir dönemin ünlü futbolcusu, Ali Gültiken konuğumuz oldu bu sayı. 11 yıllık aktif futbol hayatını, “Karakterlerimizin şöhreti yakaladığı bir hayatımız oldu” şeklinde açıklayan Gültiken ile 90 dakikalık bir takım oyunun yarattığı dev endüstriyi konuştuk. Futbolda “Zengin babanın hovarda çocuğuyuz” diyen Beşiktaş’ın eski oyuncusuna, tarih yazdığı yılları ve bugünün futbolunu sorduk.

**Bakırköy Yücespor Kulübü’nde futbola başladığınızı biliyoruz. Ama futbola olan tutkunuz nasıl başladı, neden futbol onu bilmiyoruz?**

Onu ben de bilmiyorum açıkçası. Doğal yetenek, güdusel... Mahallede sürekli top oynayan, apartmanlardan para toplayıp kendine mahalle forması yapan 6-7 yaşında bir çocuktum. Zeytinburnu’nda doğdum, büyüdüm. Her mahallenin bir kahvesi vardı, her kahvenin de bir futbol takımı vardı. Hafta sonları insanlar toplanır, o takımlar kendi arasında turnuvalar yapardı. Türkiye’nin enteresan bir yapısı vardı o zamanlar.

Zeytinburnu’ndan Avcılar’a oradan da Bakırköy’e taşındık. Ortaokula giderken evimizin önündeki

boş araziye, kendimize göre futbol sahsına çevirdik. İnşaatlardan gece ahşap çalıp kale direkleri yaptık. Arkadaşların Yücespor’a gidiyordu zaten. Akşam babamlarla konuşurken “Sen niye gitmiyorsun” dendi. Ben de seçmelere gittim, 12-13 yaşındaydım. Seçildim, böylece futbol hayatım başladı. Beş sene oynadım orada. O dönem Türkiye çapında gol krallıklarım oldu. Bir sürü takım, transfer teklifinde bulundu. 1983 yılında da Beşiktaş Genç Takımı’na geldim. Bir sene oynadım, 84 yılında profesyonel oldum ve 95 yılında kadar devam eden 11 yıllık bir futbol hayatım oldu Beşiktaş’ta.

**Türk futbol tarihinde Metin-Ali-Feyyaz üçlüsünün ayrı bir yeri var. Bu başarıyı neye bağlıyorsunuz? Bugün, neden böyle bir üçlüden bahsedilmiyor?**

Bunun altında yatan etken, süreklilik. Takımların değişen kadroları buna çok fazla izin vermiyor. O dönem Türk oyuncuların kurulu bir takım vardı. Baktığımızda transfer serbestisi çok yüksek değildi. Profesyonel olduğum ilk zamanlarda bir sonra iki ve sonra üç yabancı transfer edilebiliyordu. Şampiyon olduğumuz dönemlerde de bu üç yabancı ile oynamadık. Bir de Beşiktaş’ın dünyada örnek alınabilecek ki, kendi kulübümüz dahi bunu örnek almıyor; ama özkaynak düzeyinde de bir futbol felsefesi vardı. Amaç şuydu: Kendi

inde yetiştireceğim genç takımın oyuncularla bir profesyonel takım oluşturacağım. Beşiktaş, bunu yaptı ve bu oyuncuların tamamına yakını, bırakın sadece Beşiktaş’ta oynamayı A Milli Takımı’nda oynadı. O kuşak, 8-10 sene birlikte oynadı. Başarılı olan bir döneme, bu üçlü şarkılara geçse de Rıza da ordaydı, Gökhan da ordaydı, Sergen de o takımın içindeydi, Turan da vardı.

Metin Ali Feyyaz dönemi de bir günde olmadı. Hepimizin tüm seneyi yıldız olarak tamamladığı zamanlar oldu. Bir sene ben tek başıma Avrupa’da gol krallığında beşinci oldum. Tanju’nun Avrupa Gol Kralı olduğu sene 31 gol attım. Son 50 yıldır Beşiktaş’ta benden fazla gol atan yok, o sezondaki başarımdan dolayı. Metin “Sarı Fırtına” idi, Feyyaz inanılmazdı. Üç sene ardarda başarılar, gol rekorları, namağlup şampiyonluklar, derbilerdeki ezeli üstünlük sürekli kazanan bir Beşiktaş... İşte bunun üzerine bir kuşak gelmedi. Karakterlerimizin şöhreti yakaladığı bir hayatımız oldu bizim. O kuşağın en büyük özelliklerinden biri de buydu.

**Sizin dönemizdeki futbol ve futbolcular ile bu dönemi kıyaslarsak ne deriz?**

Bir kere oyuncuların mukavelerle çok güçlenmesi ve iyi gelirler elde etmesi futbol adına sevindirici. Mukavelerle çok güçlü olduğunda, ku-



lübün de eli zayıflayabiliyor. Burada oyuncunun futbol karakterine- ahlaki karakterden bahsetmiyorum, öyle olanların futbol içindeki yüksek disiplin ve sorumluluk altında yaşaması mümkün değil- iş düşüyor. O dönem lider oyuncu profili; yani takımda risk alabilecek, oyunu çevirebilecek oyuncu çoktu. Millî takımda bugün tartışılan konu da bu. İyi oyuncularımız var ama o anda liderliği alacak oyuncu bulamadı ilk iki maçın içinde.

Bir de transferlerle oyuncunun aidiyet duygusu da değişiyor. Bir oyuncuyu 10 sene tutamıyorsunuz. Futbolun endüstriyel yapısı da buna izin vermiyor. Şampiyon olan takım da daha güçlensin diye, yeni bir transfer zayıf takım için zaten hep bir transfer söz konusu. Bu da bir baskı. Baktığınızda Tolga gibi daha üç maç oynayan oyuncu kalesine kaptan olarak geçebiliyor. Büyük takımlarda olmaması gereken bir durum. Bu da başka bir tahribat.

### **Türk futbolu ve futbolcusunu dünya ile kıyaslırsak neredeyiz?**

Nerdeyiz?... Biz, zengin babanın hovarda çocuğuyuz. Yıllardır futbola kaynak aktarıyoruz. Dünya futboluna çıkardığımız oyuncu sayımız yok denecek kadar az. Kulüplerin başarısı sıfır, Avrupa arenasında. Millî takımımız hasbel kader arada bir, bir tane turnuvaya katılıyor, katılmıyor. Dünyada futbola en çok kaynak akıtan ülkelere bir tanesiyiz. Demek ki matematikte bir yanlışlık var. Futbol ve kulüpler yalnızca ticari mecra, popülarite anlamında kullanılan yapılar haline geldi. Bu kadar çok paranın olduğu yerde, kulüpleri kullanmak isteyen inşaatçısı, turizmci, meslek gruplarını geçiyorum onlarca yüzlerce kişi geldi. Kulüplerin tamamı batık. Kaynaklarının karşılığını ortaya çıkarmış bir tane kulüp yok. Şu anda herkes devlet, yeni bir kanun çıkarın, kulüpler birliği kendi gelirlerini pazarlasın, buradan geleni harcasın, borçlarını yapılandırın diye bakıyor. Ama çözüm para değil, sistemin kontrolü. Yaratılan kaynağın harcanış şekliyle ilgili kontrol mekanizması oluşturulmalı. Devlet, hoşgörü gös-

teriyor. Sürekli kaynak aktaran bir sistemin yaşaması mümkün değil. UEFA ve FIFA'dan gelen yaptırımların dışında sistemin yeniden yapılandırılması lazım.

### **Dünyanın en iyi futbolcusunu yaratacak olursak, kimden hangi özelliği alırız?**

Dünyada çok iyi oyuncular var. Messi ve Ronaldo karışımı bir şey yaparız. Zidan'ın liderlik özelliği alırım mesela. Messi'nin dar alan, çabukluk ve yaratıcılığı alırım. Ronaldo'nun şut ve geniş alan hareketliliğini, sprintini alırım. Bir de merkez santrafor olarak Lewandowski'nin kafa vuruşunu alırım.

### **Tutkulu bir milletiz. Futboldaki tutkunun fanatizme karıştığı anlar da oluyor. Birlik beraberlikle anılması gereken 90 dakikalık takım oyunu, şiddet ve saldırganlığın konuşulduğu bir dönemden geçiyor. Neden?**

İzin verdiğimizden. Bizim dönemimizde Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzon spor yarı yarıya maç izlerdi stadın içinde. Beraber de yürürlerdi. Aynı motorla İnönü'den karşıya geçerlerdi. Arada kavga etmezler miydi, ederlerdi ama iş öyle bir noktaya geldi ki Türkiye'de şiddet oluşturacak yapılara izin verildi. Her kulübün içinde profesyonel taraftar gurupları oluştu. Bu gurup içinde daha güçlendiğini hisseden insanlar, her şeyi yapabilirim noktasına geliyor. Tribünü kapatmak çözüm değil. Bir adam birşey yapıyorsa onu cezalandırırsın. Bunu yaptı diye tribünü kapatıyorsun. Kulübünün içinde bunu besleyen yapının cezalandırması lazım. İngiltere bizden daha kötüydü, düzeldi. Demek ki hukuk ve devlet ile bu önlenabilir. Kulüplerin polisi savcısı hakimi yok ki. Taraftar sadece işin bir boyutu.

### **Sakatlandıktan sonra Gültiken gömlekleriyle ticarete atıldınız. Futbolcu kimliğinize iş adamı kimliğinizi eklediniz. Benzer tarafları var mı, ticaret ile futbolun?**

Her işin kuralları aynı ve benzer. Futbol 7-24 bir şeydi benim için. Böy-



le yaşar, yüzde yüz emek verirsen zaten bir yere geliyorsun. Ne yaparsan yap o işin her şeyini bilmek ve sevmek lazım. Tekstil bildiğim bir şey değildi. Çok yakın bir arkadaşım ortak oldum. Sonra firmanın tamamını aldım. Marka olduk. 20 tane franchise



## “FUTBOL TOPSUZ BİR OYUN”

Bir çocuğun bireysel anlamdaki ham yeteneğini topu ayağına alış biçimden de anlayabilirsin. Yetenek her şey değil. Cesaret, baskı altında oynatabilme, iç disiplin, kendine ve işine saygı, maçın içinde oyun algısı olmalı. Futbolun hep toplu tarafına bakılıyor ama aslında futbol topsuz bir oyun. 90 dakikanın içinde en iyi oyuncu bile bir dakika topla buluşuyor. 89 dakika bu oyuncu topsuz. Oyuncu, topa göre kendine sürekli pozisyon alıracak ve topla buluştuğu o birkaç saniye içinde en iyisini yapacak. Kendi yeteneğini maksimum derecede de kullanmayı bilmeli. Futbolun kendi içindeki mate- mağında bunlar çok önemli olaylar.

## “SEYAHAT MADDİ DEĞİL, FİKRİ BİR İRADE”

En büyük hobim seyahat etmek. Son 4-5 yıldır hayat felsefesi haline getirdim bunu. Eşimle, kızım ile bazen yalnız geziyorum. Yeni yerle görmek çok şey katıyor. Ruh halinizi müthiş değiştiriyor. Dünya çok güzel bir yer, her haliyle üstelik. Bazen ne kadar farklı olduğunuzu bazen de herkesin aslında aynı şeyi istediğini görüyorsunuz. Herkes iyi giyinmek, yemek, yaşamak ve sevmek istiyor. Afrika'da da Uzakdoğu'da da bu böyle. İklimin, yönetim şeklinin insanları nasıl şekillendirdiği görüyorsunuz. Herkese öneriyorum, seyahat etsinler. Maddi imkanla sınırlı değil, fikri bir irade ilgili sadece.



verdik. Çok da başarılı olduk. Ancak nakit paranın olmadığı, sürekli çek senet peşinden koştuğunuz bir işti. Bizimle birlikte o dönem işe girenler ve rakiplerimiz de çekildi. Elbette hayatıma kattığı çok şey oldu. Keyifli bir işti.

**Ali Gültiken'in önümüzdeki dönemlerde bir futbol okulu açmak gibi hedefi var mı?**

Yapabilirsem, fırsatım olursa yöneticilik anlamında Türkiye'de bir futbol değişimi yaratmak isterim. Bir kulüp yöneticiliği ya da başka bir yapı olabilir.

**Rutin bir gününüz nasıl geçiyor? Beslenmenize dikkat eder misiniz? Spor yapıyor musunuz?**

Günü, programlamak zor. Futbol dinamik bir iş. Televizyon programları yapıyor, gazeteye yazı yazıyorum. Belgesel çekiyorum, amatör kulüplerle ilgili. Adalet Bakanlığı ve Spor Bakanlığı ile birlikte ceza evindeki çocuklarla ilgili sosyal sorumluluk projelerinde yer alıyorum.

Beslenmeye gelince... Futbolculuk döneminde ağız tadı geliyor. Basit bir futbolcu menüsü, çorbası, salatası, zeytinyağlısı, etli yemeği, pilavı ve tatlısı şeklinde öğlen ve akşam iki kez önünüze geliyor. Buna alışınca ve eskisi kadar enerji sarf etmeyince yeme alışkanlığının değiştirilmesi ve sporu bırakmamak gerekiyor. Her gün yürürüm. Kondisyon artırıcı antrenmanların dışında stretching (esneme) yapıyorum.



# İş dünyası şişmanlıyor

Önemli anlaşmaların imzalandığı iş yemekleri, açılışlar, davetler, seyahatler, hepsinden önemlisi iş stresi, yeme-içme ve egzersiz düzenini bozuyor. 2015 yılında, 2.5 milyar kişinin fazla kilolu olarak kayıt altına alındığı dünyada, 1 milyar obez var. Hızla şişmanlayan iş insanları ise ciddi risk altında.

Günde sekiz yılda 2 bin saatini masa başında çalışarak geçiren, sürekli arabada ya da uçakta oturan, kontrol edilemeyen stresin getirdiği yanlış yeme alışkanlıkları ve hareketsizlik nedeniyle kilo alan iş adamları, fuar, lansman, farklı şehir ve ülke gezileri derken sağlıksız besleniyor, hızla kilo alıyor. Artan kilolar, birçok hastalığı beraberinde getirdiği gibi psikolojik sorunlar da yaratabiliyor.

Her gün çok sayıda insanla konuşan, daima göz önünde olan iş dünyasının yöneticilerinde son derece şık ve formda görünmeleri beklenirken, bu baskının yarattığı bir diğer stres de aşırı yemeye sebebiyet verebiliyor. Uzmanlar ise uyarıyor: "İş hayatının olağan akışını değiştirmesiniz de alışkanlıklarınızı gözden geçirmekte fayda var. Fazla kiloyla gelen hastalıklara davetiye çıkarmayın, sağlıklı yaşayın."

## FAZLA KİLO, YANDAŞ HASTALIKLARA DAVETİYE ÇIKARIYOR

Kilo ile birlikte artan yandaş hastalıkların pek çok soruna neden olduğunu söyleyen uzmanlar, diyabet, tansiyon, kalp hastalıkları

ve karaciğer yağlanması gibi sağlık problemlerine dikkat çekiyor. Kanser türleri ile fazla kilo arasında da önemli bir ilişki bulunduğunu vurgulayan uzmanlar, uyku sorunları başta olmak üzere bedeni taşımakta zorlanan dizlerdeki sakatlanmaların hastalar tarafından en fazla şikâyet edilen konular arasında yer aldığını belirtiyor.

Kilo yükseldikçe kişinin egzersiz yapmasının ve yediklerini kontrol etmesinin zorlaştığını anlatan uzmanlar, "Yemekten kalkalı bir saat olmadan kendinizi yeniden 'Ne yemem?' diye düşünürken ya da bir şeyler atıştırırken buluyorsanız bu durum, tabağınızı yanlış yiyeceklerle doldurduğunuzun göstergesidir" diyor.

## ARTAN KİLOLAR BUMERANG ETKİSİ YARATYOR

Lezzeti nedeniyle tercih edilen yiyeceklerin bazen kişiyi hızla acıktırıldığını anlatan uzmanlar, şu önerilerde bulunuyor: "Kimi zaman da bedenim verdiği sinyali yanlış yorumlarız. Çalışırken bolca tükettiğiniz çay ve kahve gibi içecekler yerine su içmeyi deneyebilirsiniz. Artan

kilo nedeniyle diyet ve egzersiz programlarına uymakta zorlananlar, içinden çıkılması zor bir sürece giriyor. Yedikçe yeme ihtiyacı ve azalan hareket etme kabiliyetiyle tıpkı bir bumerang gibi her seferinde başlangıç noktasına geri dönenler için obezite cerrahisi önerilebiliyor."

## KIYAFETİNİZ KIRIŞMADAN EGZERSİZ MÜMKÜN

15 dakikalık egzersizlerle kıyafetiniz bile kırışmadan vücudunuzu ve zihninizi yenileyeceğinizi ifade eden uzmanlara göre, kravatınızı gevşeterek başlayacağınız hareketler kilo sorununun çözümünde önemli bir adım olabiliyor.

Esname hareketlerinin duruşunuzu düzeltmenin ötesinde, kasla-



rın yorulmasını önlediğini söyleyen uzmanlar, “Esneme egzersizleri, vücuttaki kan akışını artırıp kaslarına ve beyninize taze oksijen taşır. Esnedikten sonra sandalyenizi kullanarak basit egzersizler yapabilir, masadan her kalktığınızda en az beş squat hedefleyebilir, ağırlık aleti olarak laptopu omuz yüksekliğine

kadar kaldırabilirsiniz. Bu hareketlerden 10 kez yapıp bunu üç sette bitirmek yeterli. Asansör yerine merdiven kullanabilir, araçlarınızı biraz daha uzak otoparklara bırakabilir, akıllı sensörlerin bulunduğu cep telefonunuzdan bile günlük aktivitelerinizi ölçüp motivasyon sağlayabilirsiniz” diye konuşuyor.

## “Obezite cerrahisi mucize yaratmaz”



Obezite cerrahisi alanında 1500’ü aşkın ameliyata imza atan Prof. Dr. Halil Coşkun, “Kilo kaybı sağlamak için diyet, egzersiz, yaşam tarzı değişikliği, ilaç tedavisi gibi çeşitli yöntemler var. Bunlardan sonuç alınamamışsa obezite cerrahisi düşünülebilir. Vücut kitle indeksi 40’ın üzerinde olanlarda ya da vücut kitle indeksi 35-40 arasında olup hipertansiyon, uyku apnesi gibi yan hastalıkları bulunanlara öneriyoruz, ancak mucize beklenmemeli. Cerrahi yöntemlerle midenin yüzde 85’i küçültüldüğünde ya da 1,5-2 litre kapasitesi olan midenin içerisine balon yerleştirildiğinde kilo vermek kolaylaşıyor. 50-60 kilo vermek çok sevindirici olsa da eski yaşam biçimine döndüğünde tekrar kilo alınacağı unutulmamalı. Obezite cerrahisi mucize yaratmaz. Sonrasında bir bariatrik diyetisyen kontrolünde olunmalı, sağlıklı beslenme ve egzersiz yaşam tarzı olmalı” şeklinde konuştu.

## “Ofisten ayrılmadan dört bardak su için”



Sağlıklı beslenerek kilo verme konusunda iş dünyasına önerilerde bulunan Beslenme ve Diyet Uzmanı Ferin Batman, “Ofisten ayrılmadan önce en az 4 bardak su için. İşe gelirken 50 gram kuru meyve, 50 gram fındık, ceviz veya badem, 200 cc süt, ayran veya yoğurt ve 1-2 meyve getirmek, gün içindeki açlığınızı dengeler. Araştırmalar, bir toplantı ya da önemli bir anlaşma için ikna edici bir konuşma yapılacaksa hafızanızı, algılama yeteneğinizi, dikkatinizi artırıp daha hızlı düşünebileceğinizi yiyeceklere yönelmenizi tavsiye ediyor. Odaklanmak için ceviz, dikkat süresini için karides, algılama yeteneğini için portakal, hafıza için havuç, yeni fikirler üretebilmek için zencefil öneriyorum” diye konuştu.



# EBRU

## Boyanın su tuvalindeki aşkı

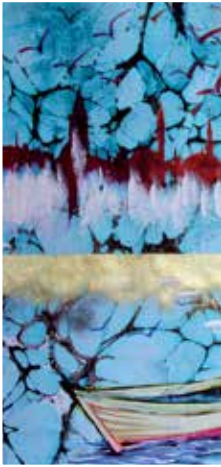
Batıda “Türk kağıdı” olarak bilinen ebru, su ve boyanın yarattığı özel bir kağıt sanatı. Yurt dışında pek çok ülke tarafından sahiplenilmeye çalışılan bu sanat, sadece maharetli ellerde kendini gösterip hayat buluyor.

**K**imi kaynaklara göre ebru kelimesi, ab-ru (yüz suyu) sözcüğünden kimine göre ise, Farsça’da bulutlu anlamına gelen ebrî’den geliyor. Ebru sanatının ne zaman ve hangi ülkede ortaya çıktığı tam olarak bilinmese de bu sanatın Doğu ülkelerine özgü bir süsleme sanatı olduğu düşünülüyor.

Bazı İran kaynaklarında Hindistan’da ortaya çıktığı, bazı kaynaklar da Türkistan’daki Buhara kentinde doğup İran yoluyla Osmanlılara geçtiği belirtiliyor. Batıda ise ebru, Türk kağıdı ya da mermer kağıt olarak adlandırılıyor.

Ebruyu, kitleyle yoğunlaştırılmış su üstünde, özel hazırlanmış boyalarla oluşturulan desenlerin kâğıt üzerine geçirilmesi yoluyla yapılan bir süsleme sanatı olarak tarif etmek mümkün.

Ebru, geven otunun öz suyundan elde edilen kitle veya deniz kadayıfı bitkisi (kerajin) ile kıvamı artırılmış suyun üzerine, içine öd katılarak suyun dibine çökmeyecek hale getirilen boya ların serpilmesi ve su yüzeyinde meydana gelen şekillerin olduğu gibi ya da biz adı veri-







## EBRU ÇEŞİTLERİ

**BATTAL EBRU:** İki veya üç renk boyanın fırçayla damlalar halinde su yüzüne serpilmesinden sonra hiçbir ek müdahalede bulunmaksızın kağıda geçirilmesi yoluyla olur. Tüm ebru çeşitlerinin yapımına önce battal ebru yapılarak başlanır.

**GELGİT EBRU:** Battal ebrudan sonra biz yardımıyla tekne yüzeyinde eşit aralıklı, teknenin kenarlarına paralel zıt yönde çizgiler oluşturulur.

**BÜLBÜL YUVASI:** Helezonik yuvarlakların tekne yüzeyinde eşit büyüklüklerle sıralanmasıyla oluşturulur.

**ŞAL EBRUSU:** Uçları kıvrımlı s harfine benzer şekiller oluşturularak yapılır.

**TARAKLI EBRU:** Ebru tarağı adı verilen bir araçla gelgit ebru üzerinde oluşturulan bir çeşittir.

**HATİP EBRUSU:** Pastel renkli bir şal ya da taraklı ebru zemin üzerine çiçek, çarkıfelek ya da yıldız benzeri şekiller oluşturularak yapılır.

**ÇİÇEK EBRUSU:** Pastel renkli bir şal ya da taraklı ebru zemin üzerine karanfil, papatya, gül, sümbül, gelincik gibi çiçek figürlerinin stilize edilerek kendilerine özgü tekniklerle yapılmasıyla elde edilir.

len metal uçlu bir aletle müdahale edilerek bir kağıda geçirilmesi yoluyla yapılıyor.

Ebru sanatının kökleri 9'uncu yüzyıla kadar uzanıyor. Kağıdın tarih sahnesine girmesiyle gelişen bu sanatı 10'uncu yüzyılda Çinli bürokrat Su Yijian, fırça, mürekkep, mürekkep taşı ve desenli kağıt "Wen Fang Si Pu (çalışmanın dört hazinesi)" olarak kaydetmiş.

16'ncı asır ortalarında Mir Muhammed Tahir tarafından Hindistan'da yapılmaya başlandığı rivayet olunan ebruculuk, buradan İran'a ve sonra da İstanbul'a kadar yayılmış. Aynı yüzyılın sonlarında, İstanbul'dan Avrupalı seyahatçiler tarafından kendi memleketlerine götürülen ebru kağıtları önce Almanya'da, sonra da Fransa ve İtalya'da mermer kağıdı veya Türk mermer kağıdı, hatta sadece Türk kağıdı adıyla tanınıp benimsenmiş ve oralarda da yapılmaya başlanmış. Zaman içinde İngiltere'ye ve Amerika'ya da yayılan ebru kağıdı, her ülkenin sanat anlayışına göre bir başkalık gösterse de asırları aşan bir sanat olarak yaşamaya devam ediyor.



## EBRUDA KULLANILAN MALZEMELER

**Boya:** Genellikle toprak ya da pigment boyalar kullanılır. Bu boyalarda suyla kolayca karışması ve yağ içermemesi özellikleri aranır. Toprak boyalar, hazır olarak alınabileceği gibi aynı zamanda doğada bulunan renkli topraklardan da elde edilebilir.

**Su:** Ebru yapımında eskiden yağmur suyu kullanılmış. Bu nedenle suyun içme suyu olması veya kireç derecesi düşük, kaynatılmış ve bekletilmiş su kullanılması gerekir.

**Kitre:** Ebrunun suyu, Astragalus geven türlerinin gövdesinde meydana gelen bir zamktır. Kitre yerine keten tohumu, salep, ayva çekirdeği, deniz kadayıfı, hilbe (bey tohumu) kullanılabilir.

**Öd:** Teknedeki kitreli suyun üzerinde boyaların dibe çökmeden yayılmasını sağlar. Ebru yapımında özellikle sığır ödü kullanılır. Sığır ödü benmari usulüyle kaynatılır, soğumaya bırakılır. Ne kadar çok kaynatılırsa o kadar kaliteli öd elde edilir. Boyaların kitre üzerinde dağılması, boyadaki öd miktarına bağlıdır. Öd miktarı çok ise boya fazla açılır, az ise küçük açılır.

**Kağıt:** Tekne büyüklüğünde kesilen her türlü kağıda ebru yapılabilir. Kağıt yerine çeşitli kumaşlar, cam, tahta ve çinicilikte kullanılan bisküviler de kullanılabilir.

**Tekne:** İçerisinde kitrenin bulunduğu, ebru yapımı gerçekleştirilen kaptır. Genellikle galvanizli paslanmaz sacdan yapıldığı gibi, çinko, cam ve ağaçtan bile yapılabilir.

**Tel:** Çeşitli kalınlıklarda paslanmaz çelikten, sarı bakırdan veya pirinç tellerden bir tahtaya (ağaç dallarına) yerleştirilerek biz denilen alet yapılır. Hatip, gelgit, çiçekli ebru yapımın da kullanılır.

**El Taşı (Desteseng):** El taşı toprak boyaları ezmeye yarayan taştır. Ayrıca porselenden, cam veya başka sert taşlardan da yapılabilir.

**Kürek (spatül):** Boyaları ezerken, tezgah üzerine dağılan boyaları toplamaya yarayan alettir.

**Tarak:** Ebru yapımında atılan boyalara hareket vermek için kullanılan bir alettir. Taraklar çeşitli boy ve şekillerdedir. İnce uzun çita üzerine eşit aralıklarla paslanmaz çelik veya sarı tellerin kesilerek, tarak dişleri gibi dizilmesiyle elde edilir.

**Fırça:** Boyaları tekne üzerine serpmeye yarar. Ebrucu fırçasını at kuyruğu kılından kendi yapar.



# Asırlık lezzetin yeni durağı, Develi Ankara

**Ankara Develi ile şube sayısını 12'ye çıkararak 104 yıllık lezzet şöleni, Filistin Caddesi'nde Ankaralılarla buluşuyor. Antep mutfağının geleneksel tatlarına kendi yorumunu katan restoran, aynı zamanda bir davet mekanı...**

**M**utfak deyince sahip olduğumuz zenginlik, Doğu mutfağı söz konusu olduğunda katlanarak artıyor. Güneşte kurutulmuş domates ve biberden yapılmış salçası, kuruluk denen yaz kokusunda sebzesi, zahteri, ateşte tütsülen buğdayın firik hali, Antep mutfağının çok bilinen eşsiz tadlarından... Antep mutfağını tüm Türkiye'ye kebab ile taşıyan Develi markasının Yönetim Kurulu Başkan Vekili Ali Develi'ye, asırlık yolculuğun Ankara durağını sorduk.

## **Develi'nin kuruluş hikâyesini bizimle paylaşır mısınız?**

Develi olarak, 1912 yılından bu yana Türk mutfağının benzersiz lezzetlerinin başında gelen Antep mutfağına ait özgün tatlarımızı misafirlerimizle buluşturuyoruz. Ne mutlu bize ki kuşaktan kuşağa aktarılan 104 yıllık bir lezzet hikâyesiyle Türkiye'nin en güçlü restoran grupları arasında yer alıyoruz.

Yönetim Kurulu Başkanı ve benimde ustam olan babam Arif Develi, dedesi tarafından 1912 yılında Gaziantep'te açılan restoranda çalışmaya başladığında altı yaşındaymış. Babasının dükkânından 1966 yılında ayrılarak İstanbul'a gelen babam, tarihi yapıdan en özel lokasyonlarından biri olan Samatya'da bugün bir klasik haline gelen Develi'yi açmış.

O dönem İstanbul'un Paris'i sayılan Samatya'daki ilk şubemizin ardından Etiler, Kalamış ve Ataşehir

restoranlarımızda misafirlerimizi ağırlamaya başladık. Ardından 2011 yılında beş dönüm arazi üzerinde kurulan Develi Florya, Develi lezzetlerinin İstanbullularla buluştuğu yedinci adres oldu. Florya'da açtığımız şubemizin ardından emin adımlarla yeni yatırımlarımıza devam ettik. 2015 yılında Tuzla'da Develi Corner ve Develi Viaport Marina restoranlarımızı, hemen ardından Develi Nişantaşı'nı hizmete açtık. Nişantaşı şubesinde, 104 yıllık tecrübemizi, yepyeni bir mimari konsept ile birleştirdik. Bugün Ankara'da yeni açtığımız restoranımızda da aynı mimari konsepti uyguladık.

Fıstıklı kebabının mucidi babam Arif Develi, hayatını adadığı markasının dümenini bir süre önce kardeşim Nuri Develi ile bana bıraktı.

## **Önümüzdeki yıl 105 yaşına girecek olan Develi'nin bu başarısını nelere bağlıyorsunuz? 105 yılda değişmeyen ve değişen özellikleriniz nelerdir?**

105'inci yılına yaklaşan bir marka olarak, gerek misafirlerimize gerekse ülkemize karşı sorumluluğumuz çok büyük. Başarımızın en önemli unsurlarının başında bu sorumluluğun bilincinde olmak ve ekibimizle bir aile olmak, bu şekilde çalışmak geliyor.

Dedelerimizden bize gelen bu mirasa çok iyi sahip çıkmaya çalışıyoruz, kendimizi sürekli geliştirmeye yenilemeye dikkat ediyoruz. Dördüncü nesil olarak kardeşimle birlikte markamıza bir tuğlada biz eklemek



istiyoruz. Ve elbette başarımızda en büyük pay sahibi ustamız, babamız Arif Develi'dir. Hem bize hem de tüm çalışanlarına her şeyi en güzel şekilde gösterdi. Babam, rehberimiz oldu. Bu yıllar içerisinde değişmeyen en önemli özelliğimiz lezzetimiz. Elbette lezzetlerimizin çeşitliliği arttı, ama kalitemiz, lezzet farkımız hep aynı kaldı.



**Yıllık sattığımız kebabla ilgili olarak, İstanbul-Ankara arası bir uzunluğu var demişsiniz. Buna benzer başka örnekler verir misiniz?**

Ne mutlu bize ki bugün bin kişiyi istihdam eden kocaman bir aile olabilmiş bir markayız. Sağladığımız bin kişilik istihdam ile ciddi bir ekonomik katkı sağlıyoruz. Diğer bir taraftan kullandığımız tüm malzemelerimizi,



### **Develi bir aile şirketi**

Develi markasının kurucusu Arif Develi, oğulları Nuri (solda) ve Ali (sağda) Develi ile birlikte.

yerli üretici ve satıcılardan temin ediyoruz. Kendi esnafımız kazansın istiyoruz. Şekeri Afyon'dan, salça, biber baharat gibi ürünleri memleketimiz Antep'ten alıyoruz. Bu şekilde ülkemizin diğer bölgelerine de ekonomik katkı sağlamış oluyoruz. 2015 yılında sattığımız bir yıllık kebabın uzunluğunu, İstanbul-Ankara arasındaki mesafe şeklinde tanımladık. Yılda 1,5 milyondan fazla misafir ağırlıyoruz. Yılda 15 bin ton fıstık, 350 bin ton et tüketimi yapıyoruz.

**İngiltere'nin ünlü The Observer gazetesinin dünya üzerindeki "En İyi 100 Lokanta" listesinde size de yer verdi. Buna benzer ödülleriniz ve yurt dışında şubeleriniz var mı?**

Observer tarafından "En İyi 100 Lokanta" arasına girmiş olmamız, her zaman gurur duyduğumuz bir konu. 2002 yılında Zagat Survey tarafından İstanbul'un en iyi restoranları arasında seçildik. 2012 yılında gece.com oskarlarında Arif Develi "Yaşam Boyu Onur Ödülü" aldı. Yine 2013 yılında gece.com oskarlarında En İyi Kebabçı ödülünü aldık. 2015 yılında Develi Restoranları, Time-Out Yeme-İçme Ödülleri'nde "Özel Başarı Ödülü"ne layık görüldü. Bunlar gibi daha pek çok ödülümüz bulunuyor. Şu anda yurt dışında şubemiz bulunmuyor. Önümüzdeki yakın gelecekte böyle bir planımız yok ama elbette zaman ne gösterir bilemeyiz.

**Menünüzde en çok tercih edilenleri sıralar mısınız?**

Menümüzde en çok tercih edilen ürünlerimizi fıstıklı kebab, Develi burma kebabı, çiğ köfte, içli köfte, nar ekşili lahmacun olarak sıralayabiliriz.

Tatlıda ise baklavamız, yaprak şöbiyetimiz ve katmerimiz en çok tercih edilenler arasında.

**Kaç lokasyonda hizmet veriyorsunuz? Ankara'da yeni açılan yerinizin kapasitesi ne olacak?**

Bugün yeni açılan Ankara restoranımız ile birlikte toplam şube sayımız 12 oldu. Restoranlarımızın kapasitelerine göre günlük ağırladığımız misafir sayımız değişkenlik gösteriyor. Ankara restoranımızın kapasitesi 350 kişi.

**Develi Ankara hakkında ne söylemek istersiniz?**

Develi Ankara'yı her açıdan büyük bir özenle hazırladık. Gerek mimari yapısı, gerek misafirlerimize hizmet verecek ekibimizi büyük bir titizlikle seçtik. Ankara restoranımızın Ustası da İstanbul'dan geldi. Uzun yıllar Develi ailesinde yer alan baş ustalarımızı İstanbul'dan getirdik. Filistin Caddesi'nde Ankara'nın ayrıcalıklı lokasyonlarından birindeyiz. Restoranımız üç katlı müstakil bir bina. Çok keyifli bir bahçemiz var. Restoranımız toplam 300-350 misafir ağırlama kapasitesine sahip. Özel gruplar için ayrıcalıklı bir alanımız ve VIP odamız var. Ankaralılar için ayrıcalıklı bir davet mekanı olarak da hizmet vereceğiz. Ne mutlu bize ki Ankaralılar bize açılmadan dahi büyük ilgi gösterdi. Restoranımızın yapım aşamasında caddeden geçenlerden, "Ne zaman açılıyorsunuz? Çok sevindik, çok iyi oldu" gibi birçok güzel olumlu tepkiler aldık. Daha restoran açılmadan rezervasyon için arayanlar oldu. Özel grup rezervasyonları için çok telefon aldık. Umuyoruz, Ankaralı misafirlerimiz de restoranımızdan büyük keyif alacaklar.



**25**  
TEMMUZ  
21.00

Hayal  
Kahvesi  
Ankara



### **Latin Amerika esintisi, Hayal Kahvesi'nde**

Latin dans gecesine hoş geldiniz! Yorucu hayat temposundan biraz da olsa uzaklaşıp sosyal bir eğlenceye dahil olmak isterseniz, tam yerindesiniz. Tüm dünyayı etkisi altına alan bu zamansız ritimler, hayatınıza renk katacak. Çı çı, rumba, merenque, tumba, bachata hayal kahvesinde sizi bekliyor. Size düşen tek şey, kendinizi sadece müziğin akışına bırakmak...

**30**  
TEMMUZ  
20.00

Armada  
AVM  
Ankara



### **Koray Avcı, sokak performansını sahneye taşıyor**

Uzun yıllar gerek yurt içinde gerekse yurt dışında, sokakta ve performans mekanlarında konserler veren Koray Avcı, Ankara'ya geliyor. Sahne performansı, güçlü ve samimi yorumu ile sosyal medyada ilgi odağı olan yorumcu, ulaştığı geniş dinleyici kitlesine kendine has tarzı ile müzik şöleni yaşatıyor. Sokak müzisyenliğinden geçiş yaptığı sahnelerde, yılda 150'den fazla konser vererek bir çok star ismi geride bırakan Koray Avcı, hatırlanacağı gibi 2015 yılında piyasaya sürülen "Aşk" isimli ilk solo albümü ile büyük beğeni toplamıştı. Albümünde usta sanatçıların eserleri dışında kendi bestelerine ve şiirlerine de yer veren yorumcu, dinleyicisine farklı tonda ve seste bir müzik gecesi yaşatacak.

**6**  
AĞUSTOS

Masterpiece  
Ankara



### **Masterpiece - Şemsiyeli Kadın**

Sanat, müzik ve keyif Masterpiece etkinlikleri bu kez Ankara'da! Daha önce resim yapmış olmanıza gerek yok, hatta yapmamışsanız çok daha keyifli olabilir. Masterpiece bir resim kursu değil, resim ile dolu geçireceğiniz yaklaşık üç saatlik bir keyif ve deneyim seansı. Sonunda evinize, ofisinize götürüp asabileceğiniz, arkadaşlarınıza hediye edebileceğiniz size ait yağlı boya eserleriniz olacak.



### **Eric Schmidt&Jonathan Rosenberg Google Nasıl Yönetiliyor**

Dünya ekonomisinin belkemiği haline gelen, internet trafiğinin yüzde 82'sini yöneten bir şirket düşünün. 2013 yılında 53 milyar dolar ciro yaparken, merkez kampüsün bahçesini düzenlemek için çim biçme makinesi almak yerine 200 keçiye işe alan bir şirket... Bir yandan rengarenk ofisleri ile üretkenliği tepe noktasına çıkarmayı hedeflerken diğer yandan robot teknolojisi ve mobil cihazlar üzerinden dünyayı değiştirmeye aday bir şirket... O şirket, Google. Peki, dünyanın en çok konuşulan şirketi Google, nasıl yönetiliyor?

Google'in iki tepe yöneticisi İcra Kurulu Başkanı Eric Schmidt ve Ürünlerden Sorumlu Kıdemli Başkan Yardımcısı Jonathan Rosenberg tarafından yazılan bu kitap çok satan listelerini alt üst ediyor.



## YURT DIŞI FUARLAR

FUAR ADI	ORGANİZATÖR	KONU	YER	TARİH
Amerika Sağlık Fuarı	FIME	Medika	New York	02-04 Ağustos
WOFEX 2016	Premiere	Gıda	Filipinler	03-06 Ağustos
Decorex Joburg	Reed Exhibitions	Tekstil	Güney Afrika	05-09 Ağustos
Moda UK	ITE Group	Hazır Giyim, Ayakkabı, Aksesuar	Birmingham	07-09 Ağustos
Stonetech 2016	CCPIT	Mermer	Çin- Urumci	08-10 Ağustos
Food Expo	HKTDC	Gıda	Hong Kong	11-15 Ağustos
Taipei Plas	Taitra	Plastik Kauçuk	Taipei	12-16 Ağustos
Sourcing At Magic	Magic International	Tekstil	Las Vegas	14-17 Ağustos
Project Las Vegas	Magic Online	Hazır Giyim	Las Vegas	15-17 Ağustos
Köln Dijital Oyun Fuarı	Köln Messe	Bilgisayar	Almanya-Köln	17-21 Ağustos
CONEXPO CON / AGG	AEM	Yapı İnşaat	Şili	23 Ağustos
BioFach Japan 2016	Nürnberg Global	Tarım Hayvancılık	Japonya-Yokohoma	24-26 Ağustos
All China Shoe - Tech	Donnor Expo	Deri, Ayakkabı ve Kürk	Çin-Wenzhou	25-27 Ağustos
JAPAN DIY Homecenter Show	Japan DIY	Hırdavat	Tokyo	25-27 Ağustos
Hong Kong Wedding	HKA	Düğün Modası	Hong Kong	26-28 Ağustos
KABO	Veletrhy Brno	Deri Ayakkabı	Çek Cumhuriyeti	27-29 Ağustos
Uluslararası Karavan Fuarı	Messe Düsseldorf	Romörk Sistemleri,Kamp Ekipmanları	Düsseldorf	27 Ağustos-04 Eylül
SuisseEMEX	EMEX	Pazarlama, Reklam	Zürih	30-31 Ağustos
Münich Fabric Start	Messe München	Tekstil Aksesuarları, Moda,Giyim	Münih	30 Ağustos-01 Eylül
Spin Expo	Spin Expo	İplik, Tekstil Dizayn, Örgü	Şangay	30 Ağustos-01 Eylül
EUROBIKE	Messe Friedrichshafen	Bisiklet	Almanya	31 Ağustos-04 Eylül
ISH + Cihe	Messe Frankfurt	Enerji Isı ve Havalandırma	Şangay	31 Ağustos-02 Eylül
China Composites Expo	WEECC	Kompozit, Karbon Fiber	Şangay	31 Ağustos-02 Eylül
CPM Moscow	Igedo	Tekstil, Hazır Giyim, İç Giyim	Moskova	31 Ağustos ~ 03 Eylül
Meuble Paris	SAFI	Mobilya	Paris	02-06 Eylül
Bijorhca	Reed Expo	Saatler, Mücevher, Hediyeelik Eşya	Paris	02-05 Eylül
IFA 2016	Messe Berlin	Telekomünikasyon	Berlin	02-07 Eylül
MICAM	Fiera Milano	Ayakkabı	Milano	03-06 Eylül
Led + Neon + Sign China 2016	Trust Exhibition	Neon Ekipmanları	Şangay	19-22 Eylül

## YURT İÇİ FUARLAR

FUAR ADI	ORGANİZATÖR	KONU	YER	TARİH
IWE İstanbul Water Expo	E Uluslararası Fuar	Atık Yönetimi Teknolojileri	İFM İstanbul	01 - 03 Eylül
3.Expo Tunnel	Demos Fuarçılık	Tünel Yapım Teknolojileri	İFM İstanbul	01 - 04 Eylül
Doğalgaz Antalya'16	Detay Fuarçılık	Doğalgaz ve İklimlendirme Teknolojileri	Cam Piramit Sabancı Fuar Merkezi	01 - 04 Eylül
IPACK 2016	E Uluslararası	Ambalaj, Paketleme Sistemleri	İFM İstanbul	01 - 04 Eylül
2.Ege Tarım Hayvancılık	GL Platform Fuarçılık	Hayvancılık, Tarım ve Süt Teknolojileri	Karakıran Fuar Alanı Uşak	01 - 04 Eylül
Agrotec 2016	İnfo Uluslararası Fuar	Tarım Makine ve Ekipmanları	ANFA Altınpark Fuar Merkezi Ankara	01 - 04 Eylül
2.Otoshow Fuarı	Tüypap Tüm Fuarçılık	Otomobil, Ticari Araçlar, Motosiklet	Tüypap Samsun Fuar ve Kongre Merkezi	02 - 07 Eylül
ISSA/Interclean	UBM NTSR Fuar	Endüstriyel Temizlik	İFM İstanbul	07 - 09 Eylül
CSI İstanbul Güvenlik Fuarı	Pozitif Fuarçılık	Sivil Güvenlik Teknolojileri	İFM İstanbul	07 - 10 Eylül
Tatef Akıllı Fabrikalar	Pozitif Fuarçılık	Akıllı Fabrikalar	İFM İstanbul	07 - 10 Eylül
İstanbul Çin Sanayi Fuarı	Voli Fuar	Endüstriyel Ürünler ve Teknolojileri	İFM İstanbul	08 - 10 Eylül
4.İstanbul Modern ve Çağdaş Sanat Fuarı	İnterteks Fuarçılık	Hediyeelik Eşya	Haliç Kongre Merkezi	21-25 Eylül
CNR Energy	İstanbul Fuarçılık	Enerji ve Çevre Teknolojileri	İFM İstanbul	22 - 24 Eylül
Solar Plus Ankara 2016	Messe Stuttgart Ares Fuarçılık	Güneş Enerji Sistemleri ve Teknolojileri	ATO Kongre ve Sergi Sarayı	22 - 24 Eylül
Bursa Destinasyon, Kültür Turizmi, Termal Turizm	Erexpo Fuarçılık	Turizmi, Sağlık ve Medikal Ürünler	Merinos Atatürk Kongre ve Kültür Merkezi	22 - 25 Eylül
PET İstanbul Fuarı	Ulusal Fuarçılık	Hobi Malzemeleri	İFM İstanbul	22-25 Eylül
SHF Safety Health Fuarı	Marmara Fuarçılık	İş Güvenliği Ekipmanları	İFM İstanbul	22-25 Eylül
Uluslararası Gayrimenkul, Proje ve Yatırım Fuarı	Pyramids Group	Alt ve Üst Yapı Projeleri Kentsel Dönüşüm Projeleri	Antalya Expo Center	23-25 Eylül
İnegöl Tarım Fuarı	Modet Fuarçılık	Tarım, Tarım Makine ve Ekipmanları	İnegöl Hikmet Şahin Fuar Alanı	24-27 Eylül
Eurasia Boat Show	VIA Fuar	Denizcilik	İstanbul - VIAPORT Marina	27 Eylül- 02 Ekim
Uluslararası 8.LPG & CNG & LNG Fuarı	Senexpo	Otomotiv ve Yan Sanayii	İFM İstanbul	27-29 Eylül
Aymod 2016	Pozitif Fuarçılık	Deri, Ayakkabı ve Kürk	İFM İstanbul	28 Eylül-01 Ekim
Trakya Tarımtech Fuarı	Renkli Fuarçılık	Tarım, Hayvancılık, Tohum, Meyvecilik	Lüleburgaz Fuar Alanı	28 Eylül-02 Ekim
5.Uluslararası Isaf IT Security Fuarı	Marmara Fuarçılık	Bilgisayar	İFM İstanbul	29 Eylül-02 Ekim
Ankiros 2016	Hannover Messe	Demir Çelik	Tüypap İstanbul	29 Eylül-01 Ekim
Isaf Akıllı Ev Fuarı	Marmara Fuarçılık	Elektrik Elektronik	İFM İstanbul	29 Eylül-02 Ekim
Annofer 2016	Hannover Messe	Makina ve Teknik	Tüypap İstanbul	29 Eylül-01 Ekim
Sign İstanbul 2016	İFO İstanbul Fuar	Dijital Baskı, Tekstil Baskı, Sign Teknolojisi, Görsel İletişim	Tüypap İstanbul	29 Eylül-02 Ekim
Türk Afrika İş Zirvesi & Fuarı	TABA (Türk Afrika İş Adamları Derneği)	Ticaret	Pullman Kongre Merkezi İstanbul	30 Eylül -02 Ekim





**Ankara Chamber of Industry  
Chairman  
Nurettin Özdebir**

## LACK OF INNOVATION AND TALENTS

It is widely acknowledged that we need to have a competitive economy, based on the production of value-added products, in an effort to improve economic growth and welfare. Apparently, the key to achieving it is innovation and technology. What matters here is how to shift to a competitive economy based on value-added products. "Talent Competitiveness" plays a very important role in such a shift.

Talent competitiveness means working with highly talented and skilled individuals. The importance of this concept is that innovation is put into practice by highly talented and skilled individuals. Calling on countries or businesses to adopt innovation means, in fact, urging them to work with highly talented and skilled individuals. One of the projects developed in this area is the "Global Talent Competitiveness Index" through which various studies and research are conducted.

According to the 2015-2016 results of the Index, Switzerland ranks top in terms of talent competitiveness, followed by Singapore, Luxembourg, the U.S.A, Denmark, Sweden and the U.K. Turkey ranks 63<sup>rd</sup> among a total of 109 countries. Japan ranks 19<sup>th</sup>, Israel 25<sup>th</sup>, Spain 36<sup>th</sup>, China 48<sup>th</sup>, and Georgia 59<sup>th</sup>. This ranking shows that our country suffers a serious lack of talent.

The level of talent competitiveness in a certain country depends on the number of talented individuals employed by businesses in that country. Because the higher the number of talented individuals, the more dynamic, innovative and competitive the business. However, even businesses that have talented employees and high technology might go bankrupt if not managed properly. There is a significant relationship between governance practices and productivity. For instance, 30% of the difference between the U.S.

and Europe in terms of productivity is the result of the difference between their respective governance practices. So, businesses in the U.S. are run better.

The conclusion that should be drawn from good governance is that it can help every enterprise improve its productivity on a human asset basis. This is important. Because, we can do better even with our current workforce. However, we should again focus on the goal of employing talented people.

Governance practices play a significant role in attracting talented people. We know that high salaries and a good quality of life are also important factors attracting talented people. Recent studies show that talented people prefer work environments where they believe they can learn new things and improve their skills. All these opportunities can be offered through good governance. Because good governance plays a big role in attracting talented people.

There is extensive consensus over the principles of good governance practices that are based on merit and professionalism. These principles include making maximum effort to employ the right people, setting goals, ensure an environment that allows individuals to improve their skills to achieve those goals, measuring results, and awarding performance. We already most of them, but there is a big difference knowing and practice.

In order to improve productivity and create an innovative environment at the workplace, it should first enhance employee diversity and then accelerate training and develop an interactive environment for the benefit of all employees. To them, development of a workplace where employees can work both individually and in groups may be added. Studies show that, if we can achieve these principles, the potential for productivity and innovation would increase.

## MAKE YOUR FAMILY CONSTITUTION AND LEAVE YOUR BUSINESS TO YOUR GRANDSONS!

The smallest unit of society turns into a national treasure, i.e. the backbone of the national economy. Family-run companies, accounting for nearly 95% of all the businesses in Turkey, are facing the risk of going bankrupt in the first quarter of this transformation.

Given the high level of welfare and employment generated by these businesses in economy, their survival is crucial for the economy. So what roles will be played by whom in the transformation of human assets into businesses? Where do institutionalization, family constitution and consulting services stand in this equation?



Family-run businesses are high in number across the world. According to data released by the European Union, family-run business account for 50% in the world and 90% in the U.S. 42% of the businesses included in Forbes' 2016 list of billionaires are family businesses.

Again, according to Fortune 500, one of the surveys that highlight the importance of the impact of family businesses on the global economy, 40% of the world's largest and top-performing companies are family businesses. Additionally, 7 out of the 10 richest business people are members of family-run businesses. According to data for recent years, 38% of the family businesses in Turkey are run by the first generation of a family, 47% by the second, 13% by the third, and 2% by the fourth and later generation. The life of a typical family-run business is 24 years. This life is often cut down as family-member shareholders leave after some years due to harsh disputes or death. According to experts who agree on the opinion that the impact of family-run businesses on the economy can be decreased by forming an independent board of directors, holding periodic family meetings and making a family constitution, all can help reduce the number of family-run businesses going bankrupt in the first 25 years, family-run businesses mean a lot more than simply a family business.

#### **“MEDIATION PROTECTS REPUTATION AND LEGTHENS BUSINESS LIFE”**

Stating that taking disputes between the members of a family-run business to court often cause their company to end up with loss of business and reputation, Cevat Kazma, a lawyer and a mediator, says, “When disputes are taken to court, one of the parties lose the case. And when disputes become public, one way or another, they can be damaging to the company's reputation. In the mediation system, nobody loses. The mediation system can minimize financial losses and prevent family-run business from going bankrupt.”

#### **“LEADERS WITH NO HOBBY RELUCTANT TO RESIGN OFFICE”**

Commenting on the common profile of leaders in family-run businesses, Dr. Yılmaz Argüden says, “In order to help a business leader who has never had a hobby other than working resign his office when it is time, he must have had developed pastime activities and hobbies in his earlier years. Otherwise, the process of change derails and the prospective leader may have to stay in the shadow of the old leader even if the process is completed.”



## **SÜHEYLA ÇEBİ KARAHAN “IF HAD SO MUCH MONEY THAT I WOULDN'T SPEND IN MY LIFETIME, I WOULD STILL BE AN INDUSTRIALIST”**

Raised in a family with six children in the district of Araklı in Trabzon, Süheyla Çebi Karahan is a young businesswoman who started her career as an architect and later became an industrialist although her family tried to inculcate her with being a civil servant. Today, holding both offices of Vice-chairperson and General Manager of Dorçe Prefabrik Yapı, Karahan describes her dedication to business, saying: “If I had so much money that I wouldn't spend in my lifetime, I would still be an industrialist.”

**What tasks should be assumed by whom to improve the position of women in the business life? And what do you think should be done in this respect?**

First of all we, the women have the biggest responsibility in this field. Secondly, elected politicians and senior bureaucrats should play their part. Women who have received good education, are capable of standing on their own feet, have self-confidence, understanding of freedom and enough energy to struggle with the life, can make immense contribution to the industry once they have been trained as managers.

**What would you advise potential entrepreneurs to do?**

Good education is a must. I advise them to read as much as they can in any field, including dissenting books, articles, etc. They should speak at least two foreign languages. I advise them to try to become a global citizen who contributes to their homeland. I advise them to work hard as it is the key to success. And they should never forget that, once they build a company of their own, they should be ready to sleep with one eye open.



## FOOD AND FLOUR PRODUCERS MEET AT ASOMEDYA

### “WE CAN COMPETE WITH THE WORLD IF WE CAN BUY CHEAPER RAW MATERIALS”

Ankara Chamber of Industry’s Committee 3 for the Various Foods Industry and Committee 4 for the Flour and Bakery Products Industry were the special guests of this month’s round-table meeting. At the meeting, the problems of both industries were laid down and the solutions proposed to them were discussed, with the following conclusion being drawn:

“Turkey can compete with the rest of the world if raw materials can be outsourced at a lower cost.”

**Chairman of Various Foods Industry Committee, ASO Agah Mamaloğlu, Vice-chairman, Ankara Ofis Yem Gıda ve Makine Sanayi**

**“Pushing the private sector aside can increase meat import”**

Our problems mostly concentrate around cattle import. The government has recently been making big and quick decisions on red meat imports, affecting the market seriously. The customs duty on cattle imports was increased, pushing the domestic private off the market. Our basic concern here is that if livestock import can not be regulated properly, the imports of livestock for slaughter and red meat will increase considerably.

**Recep Köksal, Vice-chairman, Kral Unlu Mamuller Sanayi**

**“Product return rates of supermarkets are high and should be limited.”**

Products returned by supermarkets are a big problem in our industry. They are returned not due to

defective production, but due to the fact that products rot because supermarkets store them under inappropriate conditions, and we pay their cost because our contracts allow any type of return. So, we have no right to claim our costs.

**Mete Çağlayan, Chairman, Besice Tarım Ürünleri:**

**“Suspension of bankruptcy would debauch even reputable companies”**

Recently, we have observed a considerable increase in the number of bankruptcies being suspended, particularly in the food industry. In the past, if your debtor requested to wait for six months to collect your credit, you had no choice, but to wait, leaving the procedure to an administrator to handle it for you. That was the way it went. Things are very different today. In the past, three judges used to decide your case. But today, only one judge, not really familiar with your industry, decides your case and often appoints an administrator. And such a procedure would debauch even reputable companies.



**Hüseyin Kalebozan, Chairman, Kültür Ziraat Mühendislik Sanayi:**

**“Oilseed plant cultivation should be increased through contract farming”**

We produce cacao hazelnut cream. Saturated and liquid oils are among the most basic raw materials we use in production. Unfortunately, nearly 50% of the oil we use in both the industry and households is imported from abroad. We expect the Ministry of Food, Agriculture and Livestock to develop a contract farming model in an effort to increase the number of farmers engaged in this segment of the industry.

**Mustafa Feridun Haboğlu, Asst. General Manager, Nuhun Ankara Makarnaları:**

**“Setting a minimum wage for each industry can solve employee deficit.”**

Competition among different industries can be achieved by setting a different minimum wage for each industry. Many prefer to be employed in workplaces that require the performance of easy and comfortable tasks. But if we set a different minimum wage for each industry, the problem can be solved to a certain extent. I mean, if we set lower wages for relatively easier jobs and higher wages for harder jobs, it may be easier for us to find the employees.

**Hakkı Yıldırım, General Manager, Seçmen Kardeşler Gıda Sanayi:**

**“Nobody asks for our opinion when making decisions regarding the industry”**

Nobody asks for our opinion when making decisions regarding the industry. We communicated this complaint of ours to the Ministry of Food, Agriculture and Livestock through the Chamber, but we received no answer. But, when something goes wrong in industry, we are the ones to handle and solve it for years. Individuals whose opinions are asked for do not really know every single problem of the industry and therefore fail to offer the right solutions.

**Mahmut Nedim Durukan, Chairman, Durukan Şekerleme:**

**“If we access raw materials at global prices, we can compete with the rest of the world”**

One ton of sugar is USD 350 and one ton of beet sugar USD 450 in Brazil. The cost of the same amount of sugar is USD 500 in Europe. When we go to private sugar manufacturers and ask for one ton of sugar for USD 450, they charge us USD 600. SO, with such a cost, we are trying to compete in international markets with our competitors who buy sugar for USD 350/ton. If we access sugar for USD 400/ton, we can compete with the rest of the world.

**Mehmet Hanifi Bak, Chairman Bakpiliç Entegre Tavukçuluk, Ankara Office:**

**“The industry must work together on agricultural subsidies”**

Animal feed accounts for 70% of the cost of production in our industry. While subsidizing animal feed production, the state should also focus on the type of product that is needed most. I believe the problem would thus be solved to a great extent. Animal feed in the domestic market is much more expensive than in international markets. If the state provides direct support to the producer, helping us buy animal feed at global prices, we can produce at lower costs and consumption would increase.

## **SUSTAINABLE AGRICULTURE IS KEY TO BEING THE WORLD'S SOURCE OF FOOD'**

As a country which has tripled its agricultural income over the last decade, Turkey aims to increase its GDP to USD 150 billion and exports to USD 40 billion, and also to generate an irrigable land area of 8.5 million ha by 2023. Sustainable agriculture, where water, soil and seed are protected, is among the top ranking agriculture methods likely to support the goals set in this area and to help the food market recover in the long run. For Turkey, which can generate surplus value from the opportunities in agriculture through well-founded production techniques, sustainable agriculture is key to being the world's source of food.

**ŞEMİ BAYRAKTAR, CHAIRMAN, UNION OF CHAMBERS OF AGRICULTURE OF TURKEY:**

**“VALUE-ADDED PRODUCTION GIVES MOMENTUM TO INDUSTRY”**

Stating that every investment intended to turn the water and soil potential into produce should be supported, Şemsi Bayraktar, Chairman of the Union of Chambers of Agriculture of Turkey, said, “We need to turn the water and soil potential into produce, regulate agricultural production and help it continue efficiently, and make further agricultural investments as needed. One of the methods of attracting funds to the agricultural industry is to add value to produces.”





**GÖKHAN KİLİT, COORDINATOR, EU CENTER OF ECONOMIC DEVELOPMENT FOUNDATION: "FAMILY FARMS ARE KEY TO GLOBAL FOOD SAFETY"**

Stating that the United Nations declared 2014 as the International Year of Family Farming, Gökhan Kilit, Coordinator of the EU Center of Economic Development Foundation, said, "The UN thus wanted to draw the world's attention to farming families, small-scale farms as well as to the need for addressing hunger and poverty through small-scale enterprises. Family farming, which plays an important role in terms of dealing with global food safety, can help protect traditional foods, ensure balanced nutrition, contribute to the preservation of global agricultural biodiversity and also help promote sustainable consumption of resources."

**ALİ ÇANDIR, CHAIRMAN, ANTALYA COMMODITY EXCHANGE:**

**"EAGER BUT UNDECIDED"**

Stating that the whole country is eager to get involved in sustainable agriculture, but seems undecided to do so, Ali Çandır, Chairman of Antalya Commodity Exchange, said: "We are eager but we are undecided. If the government insists on including first class agricultural lands into zoned areas, unplanned and unregulated urban growth continue. If you try to save the day by launching wrong agricultural policies and short-term regulations, you can not continue producing. If you do not support organizations like agricultural cooperatives, you can achieve neither sustainable agriculture, nor sustainable income."

**NURETTİN ÇARMIKLI, FOUNDER, NUROL HOLDİNG**

**"TURKEY WILL BE THE CENTER FOR THREE INDUSTRIES IN THE MIDDLE EAST"**

Nurettin Çarmıklı, born in Ardahan in a house with a soil roof, is a leading businessman contributing to the national economy in the commerce and industries of defense, construction, machinery, manufacturing, tourism and finance. Having left behind 70 years in business, Çarmıklı says many global corporations are dreaming of making investments in the Turkish market, adding, "Turkey will be the center for construction, defense and healthcare industries in the Middle East."



**What did you learn about the business life while you were spending your time at the 70 sqm haberdashery of your father Eyüp Sabri Çarmıklı?**

My father used to open the shop very early in the morning. I sometimes used to get up earlier than him, like four o'clock, to open the shop. My father never told to me get up early and to open the shop. But there was one thing he always told his employees: "Early bird catches the worm." That sentence has always been in my mind and I still get up early.

**What is your biggest regret?**

For nearly 70 years in business, I lived literally like an ant. But beware! I say "lived like an ant", not "worked like an ant". I mean, I had nothing other than business in my life. So, my biggest regret is that I could not spare time for my children. But I always missed them while I was away from them. I am a domestic person though I could not show enough of that side of mine. I would give them more of my love if I could turn back the time.

**What is your opinion on the function of chambers, a key platform of industrialists, for the whole industry and the relations with the government?**

Chambers of industry or commerce and the union of chambers are all umbrella organizations, serving as a bridge between the private sector and the government. It is very important and beneficial for the industry that representatives of chambers come together with various members of the government at various platforms.