



OCAK 2019 SAYI: 60

# EGİAD Yarın



Yarınlar Seninle Aydınlık



**Kapak Konusu**  
Türkiye'nin Rekabet Gücü

**Sektör**  
Kimya

**İzmir Penceresi**  
Bülent Eczacıbaşı



**AkzoNobel**  
Tomorrow's Answers Today



# BOYADA GÜÇLÜ ÇÖZÜM ORTAĞI

**AHŞAP**

**BOBİN**

**OTO TAMİR**

**GENEL SANAYİ PLASTİK BOYALARI**



AkzoNobel Kemipol A.Ş.  
Ankara Asfaltı 25. km. 35730 Kemalpaşa / İZMİR  
T: +90 (232) 877 00 30 F: +90 (232) 877 00 70  
[www.akzonobel.com/kemipol](http://www.akzonobel.com/kemipol)

AkzoNobel Kemipol A.Ş. ürünleri Konsol Altın Kemalpaşa İncir Tesisi'nde üretilmiştir.





#FOCUSBENİM



**Seni en güçlü yansıtan o.**

*Sana yakışan, seninle yaşayan,  
seni ileri, standartlarını yukarı taşıyan  
Yeni Ford Focus.*

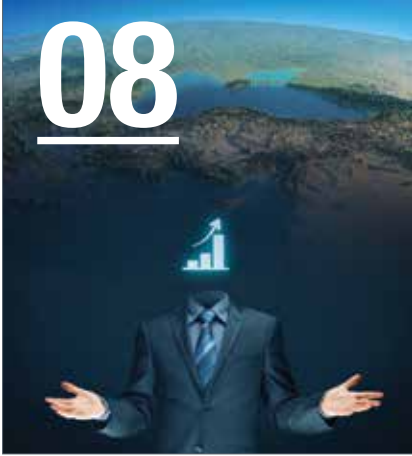
**Ford Yetkili Satıcısı**  
**Arkas Otomotiv**

Anadolu Caddesi No: 687/C  
Karşıyaka / İzmir  
Tel: (0232) 399 34 34



Ford Focus Titanium 4 Kapı 1.5L 120 PS otomatik şanzımanlı dizel motor tipinde CO<sub>2</sub> salımı 113 g/km, yakıt tüketimleri L/100 km: Şehir içi 4,9, şehir dışı 4,0, ortalama 4,3'tür.  
Detaylı bilgi için [ford.com.tr/yeni-focus](http://ford.com.tr/yeni-focus)

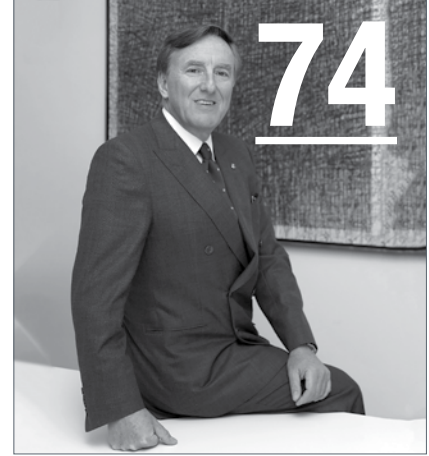
# İçindekiler Ocak '19



08



60



74

## **05 BAŞKAN**

## **07 YAYIN KURULUV**

## **08 KAPAK KONUSU**

2019 Yılı İçin İhtiyatlı İyimserlik

## **20** Rakamlarla 2018'de Türkiye Ekonomisi

## **28** YEP Dengelenme, Disiplin ve Değişim

## **30** İkinci 100 Günde 24 Milyar TL'lik 454 Eylem

## **32** "Mücadeleye Devam Edeceğiz, Kazanan Biz Olacağız"

## **34** Bakanlıkların 2018 Karnesi ve 2019 Yılı Çalışma Programı'nda Neler Var?

## **46** Dünya Ekonomisi 'Orta Sınıf' İle Büyüyecek

## **50** "2019, Türkiye İçin Zor Bir Yıl Olacak"

## **54** Lokomotif Sektörler 2019 İçin Ne Diyor?

## **58 HUKUK**

Günün Konularından Zarar, Ziyan, Konkordato, İflas ve Perde Arkası

## **60 ÖZEL DOSYA**

Türkiye'nin Rekabet Gücü Teknoloji İle Artacak

## **74 İZMİR PENCERESİNDEN**

"Türkiye, girişimcilik potansiyeli ve iyi yetişmiş insan gücüne dayanan bir atılımla, ayrıcalıklı bir konuma gelebilir"

## **84 KURUMSAL YÖNETİM**

Kurumsal Yönetimin Yol Haritası

## **88 SEKTÖR**

Dünyanın 'Kimya'sını Türkiye Şekillendiriyor

## **92** "Yatırım Arazilerinin Kiralanması Modeline Geçilmeli,

Kümelenmeye Odaklanılmalı, Lojistik Zemine Ağırlık Verilmeli"

## **100** Kimya sektörü ihracatta engel tanımıyor

## **102** Kur Dalgalanmasını Girdi Tedarik Güvencesiyle Aşacaklar

## **106 BİLİŞİM**

VDMA Endüstri 4.0 Hakkında Konum Belirleme



**İmtiyaz Sahibi**  
**EGİAD adına Yönetim Kurulu**  
**Başkanı**  
Mustafa Aslan

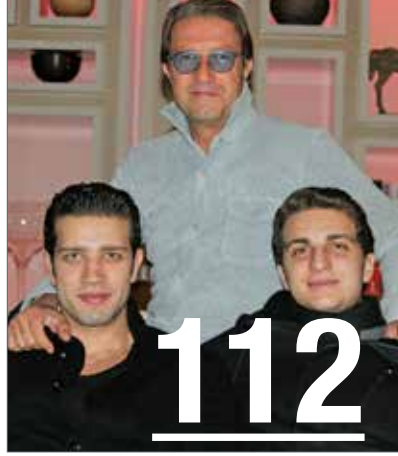
**Yayın Takımı**  
İrmak Tan  
Olğar Erdoğanlar  
Onur Öktem  
Fatih Sancak

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü**  
**ve Yayın Koordinatörü**  
Prof. Dr. Mustafa Tanyeri

**Yayın Danışma Kurulu**  
Adnan Altuğ, Ahmet Yener Özkesen,  
Betül Elmasoğlu, Bülent Zarif,  
Can Bosor, Cemal Tükel,  
Çetin Gürel, Deniz Sipahi,  
Deniz Sivri, Erol Yaraş,

Hamdi Türkmen, Hasan Ege  
Tütüncüoğlu, İlhan Bilgehan,  
İsmail Uğural, Mahru Gürel Ağdanlı,  
Mehmet Gültaş, Mustafa Köstepen,  
Nazif Ulusoy, Nedim Atilla,  
Osman Gençer, Ömer Dincer,  
Özüm İlater Demirci,  
Prof. Dr. Mustafa Tanyeri,  
Sefer Ayçe, Sevtap Cengiz,  
Yaşar Kuş, Yusuf Kahraman



**108 İŞ / YÖNETİM**

Ege Bölgesi 2018 Ücret ve Yan Haklar Raporu

**112 KUŞAKTAN KUŞAĞA**

İşim; Benim yaşam tarzım

**118 İNSAN KAYNAKLARI**

İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi

**124 HUKUK**

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun Getirdiği Düzenlemeler Işığında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

**128 GEZELİM GÖRELİM**

SOĞUK KUZEYİN Sıcak Ülkesi Norveç

**136 OTOMOTİV**

Test Sürüş Yeni Ford Focus

**138 BİLİŞİM**

Günümüzün Mobil Bilgisayarları: Otomobiller

**142 SAĞLIK**

Yaş Mı Alıyoruz Yoksa Yaşlanıyor Muyuz?

**146 RİSK YÖNETİMİ**

Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları

**150 BİLİŞİM**

VIP'lerin Siber Güvenliği

**152 YATIRIM**

Yatırımlar Erteleniyor

**154 FAALİYETLER****Yönetim Yeri**Punta İş Merkezi 1456 Sk.  
No:10 Kat:8 Alsancak / İZMİR  
Tel-Fax: (232) 422 30 00 pbx  
egiad@egiad.org.tr  
www.egiad.org.tr**Editöryal Yönetmen**

Seda Gök

**Röportaj ve Editöryal Hazırlık**

M. Cemal Tükel

**Tasarım ve Baskı****Görsel Yönetmen**

Nefes Yıldız Torun

**Basım Yeri****Tükelmat** A.Ş.  
Tuna Mahallesi 5615/1 Sokak No:41 Kat:1 Çamdibi-İZMİR  
Tel: 0 (232) 461 71 94 www.tukelmat.com.trEGİAD YARIN, EGİAD'ın yerel yayın organıdır. Dergide yayınlanan görüşler ilgili yazarlara ait olup EGİAD'ın görüşlerini yansıtmaz. İzinsiz alıntı yapılamaz. **ISSN 1304 – 3269****Baskı Tarihi** 18 Şubat 2019


Yerel süreli yayın

# İÇKALE VODAFONE İLE DİJİTAL ÇAĞI YAKALA

Muğla, Aydın, İzmir, Uşak, Denizli ve Manisa illerinde Vodafone ana distribütörü olarak faaliyet gösteren İçkale A.Ş. bölgede hizmet veren 23 mağaza ve 330'a yakın güler yüzlü personeli ile sizlere en iyi müşteri deneyimini sunmak için çalışmalarına devam ediyor.



**İÇKALE**

 **vodafone**

Akçay Cad. No: 175/A Gaziemir - İZMİR

Atatürk Bulvarı No:53

Konacık Bodrum - MUĞLA

**0 850 441 0 444**

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



### **Çok Değerli EĞİAD Yarın Dergisi Okurları, Kıymetli Paydaşlarımız;**

EĞİAD'ımıza yakışır, son derece kaliteli ve EĞİAD'ımıza katma değer yaratan bir seçim sürecinin ardından; 12 Ocak'ta %93 oranında bir katılım ile gerçekleşen genel kurulumuzda, üyelerimizin teveccühü ile, 15.

Dönem Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini, 14. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı'mız Sn. Aydın Buğra İlter'den devralmış bulunmaktayım. Bulunduğu tüm koltukları kıymetlendiren Aydın Başkanımıza, bizlere devrettiği değerli ödev için teşekkür ederim.

Genel kurul öncesinde, yeni döneme hazırlık için birçok proje geliştirdik. 15.Dönemde, bizim için, bölgemizin ve üyelerimizin ticari ve ekonomik kazanımları öncelikli olacaktır. Bu çerçevede başlatacağımız, "EĞİAD Dış Ticaret Elçileri" projemiz, bölgemizde bulunan ticari işletmelerin yurt dışında döviz cinsinden getiri sağlayabilmesinin önünü açacaktır. Hali hazırda, birçok ülkede faaliyeti olan EĞİAD üyeleri; bu yurt dışı deneyimlerini arzu eden tüm paydaşlarımıza açacaklardır.

Diğer bir gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz D2 – dijitalleşme projemiz; tüm paydaşlarımızla olan iletişimimizin akıllı dijital platformlar tarafından yönetilmesini sağlayacaktır. Dijitalleşme; günümüzde "tsunami" şeklinde gelen ve geometrik olarak gelişen sanayide ve sosyal hayattaki dijitalleşme ivmesini gören, tüm kurum ve kuruluşların birincil önceliğidir. Bu vizyon ve uzgörü, muhakkak ki EĞİAD için de geçerlidir. EĞİAD olarak, biz de dijitalleşmeyi gündemimizin üst sıralarında tutacağız.

Diğer önemli bir girişimimiz, EĞİAD Think Tank (EĞİAD Düşünce Kuruluşu) olacaktır. Yine bölgemizin ve üyelerimizin buldukları sektörleri ilgilendiren içerik ve raporların, akademik raporlara dönüşeceği bu platform; EĞİAD'ımızın bölgenin kalkınmasındaki stratejik önemi arttıracak ve bölge ile ilgili alınan kararlarda "referans noktası olma" özelliğini daha da güçlendirecektir. Tüm gelişmiş toplumlarda, büyük öneme sahip olan düşünce kuruluşlarının önemine dikkat çekecek ve bu konuda öncü bir girişim olacak bu proje; EĞİAD'ımızın kalıcı değerlerinden biri olacaktır.

"Nitelikli Teknik Eleman" konusu da, bölgemiz özelinde ve üyelerimizin bulunduğu tüm sektörlerde önceliğimiz olacaktır. Ülkemizde başta sanayi olmak üzere, neredeyse tüm sektörlerde büyük bir sorun haline gelen ve olumsuz çıktıkları toplum özelinde eğitim, kalkınma ve gelişme sorunları yaratan bu konu oldukça önemlidir. Dönem içinde hedefimiz nitelikli teknik



eleman sorununa kalıcı bir çözüm getirmek olacaktır. Bu hedef kapsamında çözüm yollarını çok paydaşlı olarak arayacağız.

EĞİAD uygulamalarında en önemli iki kavram; devamlılık ve sürdürülebilirliktir. Geçmiş dönemlerden gelen kıymetli kazanımların devam ettirilmesi, yeni projelerde de sürdürülebilir girişimlerde bulunulması; bizlerin asli görevidir. Bu çerçevede; geçtiğimiz dönemlerden bize ödev olarak gelen; Sanayi 4.0, EĞİAD Melekleri, Kemeraltı Sosyal ve Kültürel Etkinlik Merkezi, EĞİAD İlköğretim Okulu, Hayat Okulu, EĞİAD Ticaret Köprüsü ve nice güzel kazanımlar devam edecek ve geliştirilmeye çalışılacaktır. Ayrıca dönem boyunca, gerek üyelerimizden gerekse dış paydaşlarımızdan gelecek proje ve fikirlere de açık olmamız gerekliliği; EĞİAD kalibresinde bir STK için doğal bir zorunluluktur.

Bölgemizin ve toplumumuzun, EĞİAD'ımızdan beklentisi oldukça yüksektir. Bu haklı ve yerinde beklentiyi karşılamaya çalışacağımızdan ve elimizden gelenin fazlasını siz paydaşlarımızla beraber yapacağımızdan emin olabilirsiniz.

EĞİAD Yarın Dergisi'nin yeni sayısında emeği geçen, yazıları ile katkı sağlayan herkese içtenlikle teşekkür eder, bir sonraki sayı, yine olumlu paylaşımlarla karşınıza çıkabilmek ümidiyle; yeni yılın ülkemize ve siz değerli okurlarımıza iyilik ve güzelliklerle gelmesini temenni ederim.

Sevgi ve saygılarımla;

**Mustafa Aslan**  
**EĞİAD Yönetim Kurulu Başkanı**

# TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK MUTFAĞI

Bortar Group kendi tesislerinde günlük **100.000** kişilik üretim kapasitesiyle, **1000** kişinin üzerinde uzman kadrosu ve **350**'ye yakın dağıtım noktasıyla, yenilikçi vizyonu, dinamik yapısı, insana ve teknolojiye yaptığı yatırımlarla her geçen gün gelişmeye ve büyümeye devam ederek '**Dünya'nın en büyük mutfağı**' olmaya aday!







### Değerli EĞİAD Yarın Okurları,

EGİAD Yarın Dergisi Yayın Kurulu olarak dergimizin 60. sayısı ile karşınızda olmaktan dolayı mutluyuz. Kapsamlı ve ilgi çekici içerik ve konuklarımızla Ocak sayımızı büyük bir keyifle hazırladık. Sizlerin de aynı keyif ile takip edeceğinize inanıyoruz.

Bu sayımızın Sektör köşesinde 2018-Eylül ayında gerçekleşen 1,5 milyar dolarlık ihracatla, otomotiv sektörünün ardından Türkiye'nin en çok ihracat gerçekleştiren 2. sektör, "Kimya" oldu. Sektörün, son dönemde katma değerli üretime yönelmesinin ekonomimizi çok daha fazla hızlandıracağını açıklıyor. Bizler de ihracatımızı arttıran sektörü masaya yatırarak her açıdan ele almaya çalıştık. Ülkemizin üretim ihtiyaçlarını, işgücünün niteliğini, dış ticaretimize etkilerini en geniş haliyle sayfalarımız arasında bulacaksınız. Sektöre yön veren öncü kuruluşların temsilcileri ve otorite isimler ürün standardı, üretimi, hammadde kaynaklarını, hukuksal düzenlemeler ve iş gücü gibi sektörün önemli konularını EĞİAD Yarın Ocak sayısı için değerlendirdi.

Cumhurbaşkanlığının 2019 yılı programında Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünün artırılmasına yönelik hedefler dikkat çekiyor. Artık rekabet avantajının sağlanması için herhangi bir malı veya hizmeti daha düşük maliyetli üretebilmek tek başına yeterli değil. Verimlilik, kalite, hız ve esneklik gibi hususlar büyük önem kazandı. Türkiye'nin üretim sektörünün gelişimi ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik hedefleri çok kapsamlı hazırlanan **Özel Dosyamızda** bulabileceksiniz.

Önümüzdeki dönemde gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin hız kesmesi, ticari gerilimin azalması ve Avrupa Merkez Bankası (ECB) ile Japonya Merkez Bankası'nın (BOJ) parasal normalleşmeyi zamana yayması bekleniyor.

Bu çerçevede önümüzdeki dönemde gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye akımlarının devam edeceği ancak son yılların altında gerçekleşeceği öngörüldü. EĞİAD Yarın olarak biz de Kapak konumuz olan 2019 Türkiye ekonomisini uzman isimlerle birlikte analiz ettik.

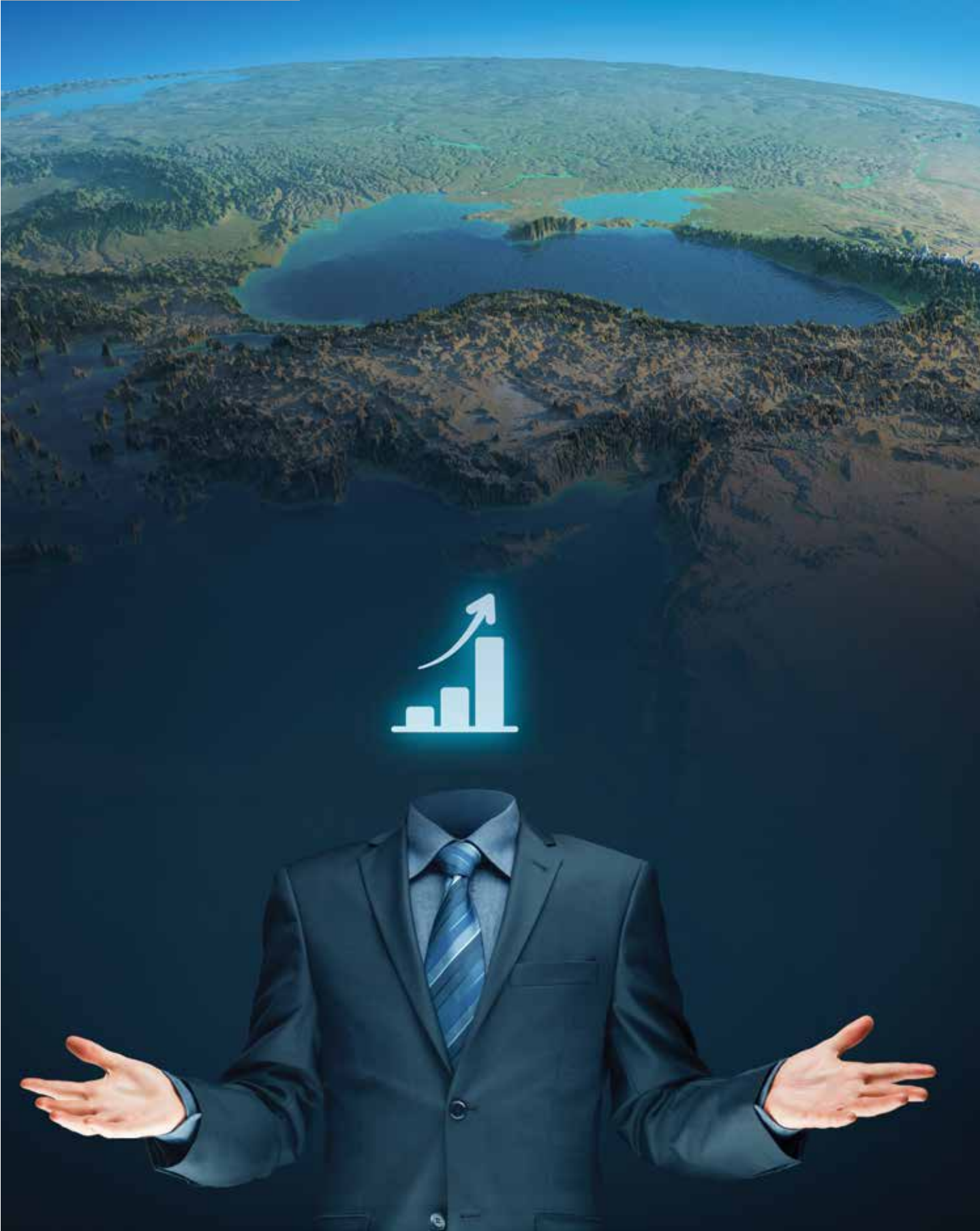
Şirketlere insan kaynakları ve beşeri sermaye konularında yönetim danışmanlığı yapan Mercer, 2018 Ücret ve Yan Haklar Raporu'nun sonuçlarını açıkladı. %50 yabancı sermaye, %50 yerel şirketin katıldığı bu raporda kurumlar, insan kaynakları politika ve uygulamalarını kariyer seviyeleri bazında karşılaştırılabiliyor.

Organizasyonlar arası rekabet üstünlüğünün sağlanmasındaki en önemli faktör olan insan faktörünün işletmelere kazandırılması, elde tutulması, eğitim yatırımı yapılması firmalara rekabet ortamında üstünlük kazandırdığına ilişkin uygulamaları, Dikkan Grup İnsan Kaynakları Direktörü Füsun Toros Egiad Yarın için inceledi, bu konuya ilişkin detaylı bilgileri **İnsan Kaynakları** bölümümüzden ulaşabilirsiniz.

Sizleri **Hukuk, Finans, Gurme ve İş-Yönetim** başlıkları ve konuklarımızın birbirinden değerli içerikleriyle keyifle okuyacağınızı düşündüğümüz 60. Sayımızı beğenimize sunuyoruz.

Hepinize en iyi dileklerimizle hoşçakalın diyor, yeni yılın ve yeni dönemin EĞİAD ailesine sevgi, huzur, başarı ve bol kazanç getirmesini diliyoruz. EĞİAD Yarın Yayın Kurulu olarak keyifli okumalar dileriz.

**Yayın Kurulu**  
**Onur Öktem, Fatih Sancak, Irmak Tan, Olgar Erdoğanlar**





Ekonominin 'dengelenme-disiplin-değişim' sürecine; katma-değerli üretim ve sürdürülebilir büyüme destek verecek

# 2019 Yılı İçin İhtiyatlı İyimserlik

Önümüzdeki dönemde gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin hız kesmesi, ticari gerilimin azalması ve Avrupa Merkez Bankası (ECB) ile Japonya Merkez Bankası'nın (BOJ) parasal normalleşmeyi zamana yayması bekleniyor. Bu çerçevede önümüzdeki dönemde gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye akımlarının devam edeceği ancak son yılların altında gerçekleşeceği öngörüldü.

## HAZIRLAYAN: SEDA GÖK

**K**üresel ekonomi 2017 yılında üretim, yatırım ve uluslararası ticarete güçlü bir performans gerçekleştirmişti. Ekonomik aktivite 2018 yılına da güçlü bir başlangıç yaptı. Ancak kısa vadeli risklerin belirginleşmesi ile yılın ortalarından itibaren göreceli bir ivme kaybı yaşadı. Bu ivme kaybı özellikle gelişmekte olan ülkelere farklılaşan büyüme performanslarından kaynaklandı.

ABD ve Japonya ekonomileri olumlu bir görünüm sergilerken, İtalya'da bütçe açığı ve kamu borç stoğuna dair endişeler, Brexit kaynaklı belirsizlikler ve ABD kaynaklı gümrük tarifeleri uygulamaları ve Euro Bölgesi'nde ekonomik büyümenin yavaşlayabileceğine işaret ediyor. Jeopolitik riskler ve sıklaşılan finansal koşullar da

Finansal piyasalarda gözlenen bu dalgalanmaları azaltmak, likidite sıkışıklığını gidermek, finansal istikrarı desteklemek ve piyasaların etkin işleyişini sağlamak amaçlarıyla Türk Lirası ve döviz likiditesine yönelik gerekli tedbirler alındı.

değerlendirildiğinde IMF, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar, 2019 yılı küresel büyüme tahminlerini aşağı yönlü revize ettiler. Artan korumacılık söylemlerinin etkisi ile uluslararası ticaret hız kaybediyor. 2017 yılında %5,2 büyüyen küresel ticaret hacminin 2018 yılında %4,2, 2019 yılında ise %4 oranında genişlemesi bekleniyor.

Gelişmiş ülkelerde artan istihdam, ABD'deki vergi indirimleri ve halen destekleyici olan finansal koşullar ekonomik aktiviteyi olumlu etkiledi.

Gelişmiş ekonomilerin 2018 yılında %2,4, 2019 yılında ise %2,1 büyümesi bekleniyor. ABD ekonomisinin 2018 yılında %2,9, 2019 yılında ise %2,5 oranında büyümesi öngörülmüyor.



Euro Bölgesi'nde ise 2017 yılında %2,4 oranı ile son 10 yılın en yüksek seviyesine ulaşan ekonomik büyümenin, 2018 yılında %2, 2019 yılında ise %1,9 oranlarında gerçekleşmesi bekleniyor.

Bütün bu verilere paralel küresel ticaretteki sınırlamalar ve faizlerdeki yükselişe bağlı olarak sıkılaştıran finansal koşullar gelişmekte olan ekonomileri olumsuz etkiledi. Bu nedenle 2018 yılında gelişmekte olan ülkelerin büyüme performansı finansal kırılganlıklarına bağlı olarak ayrışmalar gösterdi. Son dönemde düşen petrol fiyatları da özellikle petrol ihracatçılarına olumsuz yönde etkiledi.

2017 yılında %4,7 büyüyen gelişmekte olan ülkelerin aşağı yönlü riskleri dengeleyen güçlü iç ve dış talebin etkisiyle 2018 ve 2019 yıllarında da aynı oranda büyüyeceği tahmin ediliyor. Çin, iç talepteki zayıflama, ABD ile yaşadığı ticari gerilim ve ekonomideki yapısal dönüşüm sürecine bağlı olarak daha ılımlı bir büyüme performansı sergiledi.

Çin ekonomisinin 2018 yılında %6,6, 2019 yılında ise %6,2 büyümesi bekleniyor. Petrol fiyatları 2016 yılından bu yana artan talep, jeopolitik riskler, üretim kısıtlamaları ve bazı petrol ihracatçıları ülkelere yönelik yaptırımlar nedeniyle yıl içerisinde 85 dolar/varil (Brent) seviyesine kadar yükseldi. Son dönemde ise küresel petrol talebindeki yavaşlama ve ABD'nin İran'ın petrol ihracatına ilişkin yaptırımlar konusunda, içinde Türkiye'nin de olduğu 8 ülkeye geçici muafiyetler vermesi Brent petrolün 58 dolar seviyesine gerilemesinde etkili oldu.

2018 yılının ilk çeyreğinden sonra artan küresel ticari gerilim, FED'in sıkılaştırıcı para politikası ve doların güçlenmesi ile gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye akımları ivme kaybetti. Önümüzdeki dönemde gelişmiş ülkelerde ekonomik büyümenin hız kesmesi, ticari gerilimin azalması ve Avrupa Merkez Bankası (ECB) ile Japonya Merkez Bankası'nın (BOJ) parasal normalleşmeyi zamana yayması bekleniyor. Bu çerçevede önümüzdeki dönemde gelişmekte olan ülkelere yönelik sermaye akımlarının devam edeceği ancak son yılların altında gerçekleşeceği öngörüldü.

Önümüzdeki döneme ilişkin olarak ticari gerilim, finansal oynaklıklardaki artış ve yükselen borçlanma maliyetleri küresel ekonomik görünüm üzerinde baskı oluşturacak risk unsurları olarak sıralanıyor. Finansal piyasalarda artan risk algısıyla elverişli finansal koşullar kademeli olarak sıkılaşmaya devam edecek.

Orta vadede de küresel ekonomi açısından aşağı yönlü risk faktörleri ağırlığını koruyor. Son birkaç yılda yaşadığımız iç ve dış şoklar Türkiye'nin de makroekonomik istikrarını olumsuz etkiledi.

Bu şokları bertaraf etmek amacıyla ekonomiyi canlandırmaya yönelik uygulamaya alınan mali tedbirler, destekleyici makro ihtiyati politikalar, Kredi Garanti Fonu aracılığıyla sağlanan krediler ve olumlu dış konjonktürün etkisi ile 2017 yılında %7,4'lük bir büyüme performansı elde ettik. Bu büyüme performansı ile Türkiye G20 ülkeleri arasında en hızlı büyüyen ülke olarak kayda geçti.





2018 yılının ilk yarısında da Türkiye ekonomisi %6,2 büyüyerek küresel ve yerel ölçekteki birçok belirsizliğe rağmen güçlü seyrini sürdürdü. Yılın üçüncü çeyreğini ise %1,6'lık bir büyüme oranı ile kapattık. Yılın ilk yarısında büyüme tarafındaki pozitif görünümün devam etmesinde tüketim ve yatırım kanalından gelen güçlü katkılar belirleyici oldu.

2018 yılının ikinci çeyreğinden itibaren gelişmekte olan ülkelere yönelik risk algısının bozulması ve FED'in faiz artışları ile uluslararası sermaye akımları yavaşladı.

Bu süreçte dış finansman ihtiyacımızın yanında Türkiye ekonomisine ve Türk Lirası'na yönelik spekülasyon saldırlar aslında ülke risk primimizin yükselmesini beraberinde getirdi ve Türk Lirası değer kaybetmesine neden oldu.

Finansal piyasalarda gözlenen bu dalgalanmaları azaltmak, likidite sıkışıklığını gidermek, finansal istikrarı desteklemek ve piyasaların etkin işleyişini sağlamak amaçlarıyla Türk Lirası ve döviz likiditesine yönelik gerekli tedbirler alındı.

Bu kapsamda, bankaların swap işlemlerine %25 öz kaynak sınırı getirilmesi, mevduat hesaplarında stopaj oranlarının ayarlanması, ihracat bedellerinin yurda getirilmesi ve döviz olarak yapılan sözleşmelerin TL cinsinden hazırlanması gibi önemli adımlar atıldı. Bu tedbirlerin finansal piyasalar üzerindeki olumlu etkileri kademeli olarak görülmeye başlandı.

Yılın üçüncü çeyreğinde kur ve faizde yaşanan dalgalanmalar ile dış finansman imkânlarının azalması neticesinde iç talep ivme kaybetti. Ancak alınan tedbirler ve uygulanan dengelenme politikaları ile ekonomideki olumsuzlukların en aza indirilmesine çalışıldı. İç talepteki daralmayı mal ihracatı ve turizmdeki güçlü performans ile dengeleme çabası dikkat çekti.

Yeni Ekonomi Programı (YEP)'na göre sıkı para ve maliye politikaları uygulanarak ekonomideki dengelenme süreci etkin bir şekilde yönetilecek; enflasyon, cari işlemler ve dış finansman ihtiyacı kaynaklı riskleri minimize eden sürdürülebilir bir büyüme politikası izlenecek.

Bu doğrultuda büyümenin 2018 yılında yüzde 3,8, 2019 yılında ise yüzde 2,3 olarak gerçekleşmesi öngörülmüyor. Ekonomideki bütün koşullara rağmen elde edilen büyümenin yanı sıra destekleyici işgücü politikalarının etkisi ile istihdamda 2018 yılı Ocak-Ağustos döneminde ortalama yıllık istihdam artışı 836 bin kişi olarak gerçekleşti. Böylelikle 2018 yılı Ağustos dönemi itibarıyla istihdam edilenlerin sayısı 29 milyona ulaştı. Ancak buna karşılık işgücünün de artması ile işsizlik oranlarında yine de yükseliş gözlemlendi. 2018 yılı Ağustos dönemi itibarıyla manşet işsizlik oranı yüzde 11,1 olarak gerçekleşti.

2018 yılı sonu genelinde işgücü arzının artmaya devam etmesi, ekonomik dengelenmenin belirginleşmesi ve yavaşlayan iç talep nedeniyle işsizlik oranının bir miktar daha artarak yüzde 11,3 olarak gerçekleşmesi bekleniyor. Hükümet kanadında 2019 bütçe programı kapsamında önümüzdeki dönemde; ekonomik aktivitedeki yavaşlamaya rağmen işgücünün niteliklerinde ve iş olanaklarında sağlanacak iyileşmeler ve uygulanan politikalar ile işgücü piyasasını ve ekonomiyi desteklemeye devam edileceği ifade edildi.

## İŞLENMİŞ GIDA VE ENFLASYON BİLMECESİ...

2016 yılından bu yana enflasyona dair gelişmelerde temel olarak döviz kurundaki artış başta olmak üzere, enerji ve ithalat fiyatları, işlenmemiş gıda fiyatları ile güçlü talep artışı belirleyici oldu. Özellikle 2018 yılının ikinci çeyreğinde tüketici ve üretici enflasyonu hızlı bir artış kaydetti. Enflasyonla Topyekun Mücadele Programı ile de bu hızın azaltılması hedeflendi.

Yeni Ekonomi Programı sonrasındaki dengelenme süreci kur ve faizlerden sonra enflasyon göstergelerinde de etkisini göstermeye başladı. Kasım ayı itibarıyla tüketici enflasyonu bir önceki aya göre yıllık bazda 3,62 puan gerileyerek, %21,62 olarak gerçekleşti.

Kasım ayından sonra Aralık ayında da, devam eden KDV ve ÖTV indirimlerinin ve enerji fiyatlarında zam yapılmamasının etkisi ile enflasyonla mücadelede güçlü bir performans hedeflendi.

## “DAHA YÜKSEK İŞSİZLİKLE KARŞI KARŞIYA KALACAĞIZ”

Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumal Araştırmalar Merkez i(BETAM) Direktörü Prof. Dr. Seyfettin Gürsel, Türkiye'nin belirsizlik dönemi yaşadığını belirterek, “Türkiye ekonomisi umulandan daha şiddetli ve daha uzun sürecek bir durgunluk yaşayabilir” dedi. Türkiye ekonomisinde daha yüksek bir işsizlik oranı ile karşı karşıya kalınacağını öngören Prof. Dr. Gürsel, 2019'a yönelik öngörülerini satır başları halinde şöyle değerlendirdi:

\*YEP, ekonomideki belirsizlikleri ortadan kaldırmadı. Bu belirsizlik ve güven bunalımı adım adım içerden inşa edildi. YEP'te Türkiye ekonomisinin hastalığına doğru teşhis koydular. Çünkü teşhis doğru konulmazsa tedavi de umutsuz olacaktı.

\*2019 için yıllık büyüme hedefi %2,3 ile olağanüstü düşük. Bu oran da ekonominin bir kaç çeyrek daralacağını zımnen kabulü. Yüksek büyümeye odaklı bir yönetime sahip olduğumuzu, özellikle Cumhurbaşkanının bu büyüme konusunda ne kadar duyarlı olduğunu düşünürseniz bu %2,3'lük yıllık büyüme tahmini ekonomi yönetiminin ciddi bir itirafıdır. Onun için YEP'in teşhisi oldukça doğru yaptığını söylüyorum.

\*İşten çıkarmalar başladı. Makro açıdan bu işsizlik oranlarının neden gerçekçi olmadığını, işsizliğin YEP'in büyüme rakamlarını kabul etsek bile daha yüksek olacağını izah edeyim. İşgücü için YEP diyor ki, eski trendiyle akmaya devam edecek. Rakamlara baktım bu makul bir varsayım. İstihdama gelince, 2019'da %2,3 büyümenin istihdamı %1,5 arttıracığını varsaymış. Bu imkânsız. Dolayısıyla Türkiye ekonomisinde daha yüksek bir işsizlikle karşı karşıya kalacağız. Üstelik resesyon OECD'nin ön görülerine yakın ölçüde şiddetlenirse o zaman çok daha yüksek işsizlik oranlarıyla karşı karşıya kalırız. İşsizlik beklenenden daha hızlı artarsa ne tepki verilecek? Bu ciddiye alınması gereken bir siyasal ekonomi sorunu. Dedim gibi uygulama çok önemli. Bu belirsizlikler benim de sorduğum, cevabını henüz bulamadığım sorular.

\*Bu resesyon nasıl yönetilecek? İyimser bir cevap veremiyorum çünkü bu resesyonun ortaya çıkartacağı işsizlik gibi siyasal travmalara ne tepki verileceğini, cumhurbaşkanının ekonomiye dair görüşünü ne kadar değiştirdiğini bilmiyoruz.

\*Tasarruf açığı veren ekonominin dışarıdan tasarrufa ihtiyacı var. Bunu tamamen doğrudan yabancı sermaye ile finanse edemiyor, dolayısıyla sıcak para dediğimiz paraya, kredilere ihtiyaç var vs. bu gidişatta bir çözüm olur diye söyleyemiyorum. Dolayısıyla Türkiye ekonomisi umulandan daha şiddetli ve daha uzun sürecek bir durgunluk yaşayabilir. Durgunluktan çıkıldığında 2010 yılında olduğu gibi ekonomi hızla yüksek bir büyüme patikasına dönemeyebilir. Büyüme uzun süre düşük kalabilir. Çünkü gerek uluslararası finansal koşullar gerekse içerideki makroekonomik konjonktür 10 yıl önceki küresel krize kıyasla pek çok farklı özellik barındırıyor. Bu ayrı bir söyleşi konusu. Böyle bir gelişmenin yaratacağı toplumsal ve siyasal sonuçlara iktidar, özellikle Cumhurbaşkanı ne tepki gösterir bilemiyorum.



Buna ilave olarak kurun daha istikrarlı bir patıkaya oturması ve petrol fiyatlarındaki düşüş dezenflasyon sürecini destekledi. Böylece YEP'teki 2018 hedefinin yakalanacağını sinyallerini veriyor.

## İHRACATTA CUMHURİYET TARİHİ REKORU

2018 yılının tamamında ihracatımız bir önceki yıla kıyasla %7,1 artarak 168,1 milyar dolara yükseldi ve bu ihracatımız bir önceki rekor olan 157,6 milyar dolarlık seviyenin de üzerine çıkararak Cumhuriyet tarihimizin en yüksek yıllık ihracatı olarak kayıtlara geçti. 2018 yılında ithalatımız %4,6 oranında azalış ile 223,1 milyar dolara gerilerken dış ticaret hacmimiz 391,2 milyar dolar olarak gerçekleşti. 2018 yılında ihracatımızın ithalatımızı karşılama oranı bir önceki yıla göre 8,2 puan artışla %75,3 düzeyine yükseldi. Aralık ayında dış ticaret açığımız bir önceki yılın aynı dönemine göre %71,1 düzeyinde azalarak 2 milyar 675 milyon dolara geriledi. 2018 yılında ise dış ticaret açığımız bir önceki yılın aynı dönemine göre %28,4 düzeyinde azalarak 54 milyar 994 milyon dolara geriledi.

## EN FAZLA İHRACAT ALMANYA'YA, EN FAZLA İTHALAT RUSYA'DAN

Aralık ayında en fazla ihracat yaptığımız ülkeler sırasıyla Almanya, İngiltere ve İtalya olurken ithalatta ise ilk üç sırayı Rusya, Almanya ve Çin aldı. Almanya'ya ihracatımız 2018 yılının tamamında %7 artış göstererek 16 milyar 170





**İNTERYAĞ PETROL ÜRÜNLERİ SAN.TİC.LTD.ŞTİ.**

**Shell Madeni Yağlar Bölge Distribütörü**

**12  
YILDIR**

**DÜNYA'NIN VE  
TÜRKİYE'NİN  
MADENİ YAĞ  
PAZAR LİDERİYİZ**



Atatürk Organize Sanayi Bölgesi 10026 Sokak No:19 Çiğli - İZMİR // Tel: 0232 449 83 85 • Fax: 0 232 449 87 32

interyag@interyag.com.tr www.interyag.com.tr

## “ASGARİ ÜCRETİN ALTINDA ÇALIŞANLAR ARTACAK”

Ekonomist Prof. Dr. Emre Alkin, kayıt dışı istihdamın yoğun halde yaşanacağı bir döneme gidildiğini söyledi. Prof. Dr. Alkin, “Kısa vadede çalışma durumları yaşanacak, işsizlik maaşı alanlar artacak. İşsizlik yukarıya doğru artacak. Asgari ücretin altında çalışmak isteyen çok kişi olacak” dedi. Türkiye’de asgari ücretle çalışanların oranının Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü(OECD) raporuna göre %42,9 olduğunu ifade eden Prof. Dr. Alkin, “Böyle bir rakam mümkün mü? Demek ki Türkiye’de kayıt dışılık artmış” dedi.

### “4. ÇEYREKTE NEGATİF BÜYÜME İHTİMALİ VAR”

4. çeyrekte iyi şeyler olmayacağını ifade eden Prof. Dr. Alkin, “Negatif büyüme ihtimaline kendinizi hazırlayın. Büyüme rakamlarında 3. çeyrekte stok erimesi ciddi şekilde var. Yani ithalat yapmayı tamamen stoktan gidilmiş. Ekim ayındaki sanayi üretim endeksi gösteriyor ki Türkiye ciddi bir yavaşlamanın eşiğinde. Fırtınanın içine girilmeye başlandı. Bunu bekliyorduk. Perakende satış endeksi, Ekim ayında sert düşüş yaşamış geçen seneye göre. Bu da gösteriyor ki vatandaş talep etmekten kendini alıkoyuyor. Türk insanının en büyük motivasyonu satın almak. Bu motivasyonda bir düşüş var” dedi.

### “TARIMIN EKONOMİ İÇİNDEKİ PAYI DÜŞÜYOR”

Tarımın ekonomi içindeki payının düştüğünü kaydeden Prof. Dr. Alkin, sözlerine şöyle devam etti: “Tarımın ekonomi içindeki payı hızla düşüyor. Hâlbuki böyle olmaması lazım. Bizdeki sıkıntı şu: biz hep şunu düşünüyoruz ‘neden olmuyor’ değil ‘millet nasıl yapmış’ diye sormamız gerekiyor. Tarımın en baştan ele alınması gerekiyor. Tarımdaki problemler sadece üretiyoruz değil, fiyat politikası oluşturamıyoruz. Ne üreten, ne de tüketen memnun. Dünyada gıda fiyatları düşerken bizde artıyor.”

### “TÜRKİYE’YE LAZIM OLAN ŞEY KALKINMA”

Fırtınanın sadece Türkiye’ye değil tüm dünyaya geldiğini ifade eden Prof. Dr. Alkin, “Fırtına geliyor. Yapacak bir şey yok ama bu dünyanın tamamına geliyor. Sadece Türkiye’ye değil” dedi. Milli geliri büyütme üzere ortaya konan tezlerin hiçbirinin doğru olmadığını söyleyen Prof. Dr. Alkin, “Türkiye’ye lazım olan şey kalkınma. Büyüme veya nüfusu arttırarak bence bir yere gelinmez.

Büyümeyi kaliteli kılarak, kalkınmayı gerçekleştirerek ve nüfusu kaliteli hale getirerek bir yere varabiliriz. Milli geliri büyütmenin çok büyük bir ehemmiyeti yok. Çocuğu da bırak kötü beslense de büyür. Önemli olan sağlıklı, eğitilmiş yani kaliteli büyümesi. Nüfusu büyütürsek, ekonomik rakamları büyütürsek, çok fazla üretmek bir yere varamayız. Çok fazla ürün değil, değerli ürün üretmeliyiz” diye belirtti.

### “YEP HEDEFLERİ KAN VE GÖZYAŞI VAAT EDİYOR”

“Yeni Ekonomik Plan (YEP) hedefleri aslında kan ve gözyaşı vaat ediyor” diye belirten Prof. Dr. Alkin, “Sayın bakan diyor ki büyüme yok. Koşan atı zaten tımar edemezsiniz. Atın durması lazım. At durduğunda diyeceksiniz koşmuş durmuş belli ki bir yarası var. İş dünyasını üzen büyümedeki yavaşlama bilançoların da küçülmesi anlamına da geliyor aslında hem ülkeye hem şirketlere hızlı koştığımız dönemde ortaya çıkan ancak meşguliyetlerden dolayı dönüp bakamadığımız bazı arzuları tamir etmek için fırsat verecek. Bu durgunluğu değere çevirmek için büyük fırsat sunuyor. İşsizliğin %9.5'ten düşmeyeceği, cari açığın büyüme yavaşlama sebebiyle ithalatımızın düşmesi sebebiyle cari açığın biraz daha %50 kıvamına geleceğini görüyoruz. Dolayısıyla enerji fiyatları olduğu yerde sayıyor hatta geriye doğru geliyor. Döviz kurlarının ani yükselişi ancak diplomatik siyasi çerçevede olur” diye konuştu.







milyon dolara yükselirken İngiltere'ye ihracatımız ise aynı dönemde %15,8 artarak 11 milyar 117 milyon dolara yükseldi ve 10 milyar dolar eşliğini aştı.

### **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DURUM...**

Son dönemde finansal piyasalarda yaşanan dalgalanmalara karşın bankacılık sektörü sağlıklı ve güçlü yapısını korudu. Finansal istikrarı ve reel ekonomiyi desteklemeye devam etti.

Bankacılık sektörünün aktif kalitesinin en önemli göstergelerinden biri olan ve sektörün kredi riskini gösteren kredilerin takibe dönüşüm oranı 2018 Ekim ayı itibarıyla %3,5.

Sermaye yeterlilik oranı ise aynı dönemde yüzde 18,2 olarak gerçekleşti. Bu oran, hedef oran olan yüzde 12'nin oldukça üzerinde, yasal sınır olan %8'in iki katından yüksek. Başta tasarruflar olmak üzere uygulamaya konulacak yapısal tedbirlerle, merkezi yönetim bütçe açığının GSYH'ye oranını YEP dönemi boyunca %2'nin altında tutulması hedefleniyor.

Bu çerçevede 2017 yılında yüzde 1,5 olarak gerçekleşen merkezi yönetim bütçe açığının GSYH'ye oranının 2018 yılında yüzde 1,9, 2019 yılında ise %1,8 olacağı öngörülmüyor. Buna bağlı olarak 2017 yılında yüzde 1,8 olan genel devlet açığının GSYH'ye oranının 2018 yılında %2,4, 2019 yılında ise %1,6 olması hedefleniyor.

### **KAMU BORÇ STOKU**

Son dokuz yılda kamu borç stokunun GSYH'ye oranı OECD ülkelerinde ortalama yüzde 108, Euro Bölgesi'nde %88,2 ve gelişmekte olan ülkelerde ortalama %42,3 oldu. Buna göre Türkiye'de kamu borç yükü, gelişmiş ülke ortalamalarının yaklaşık dörtte biri kadarken gelişmekte olan ülkelerin ortalamasından da yaklaşık 11 puan daha düşük.

### **2018 YILI MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇE GERÇEKLEŞMELERİ**

2018 yılında; merkezi yönetim bütçe giderlerinin 821,8 milyar TL, merkezi yönetim bütçe gelirlerinin 749,6 milyar TL, bütçe açığının 72,1 milyar TL ve faiz dışı dengenin 4,3 milyar TL olarak gerçekleşeceğini tahmin ediliyor. 2018 yılsonu bütçe açığının 72,1 milyar TL ile bütçe başlangıç hedefinin 6,2 milyar TL üzerinde gerçekleşeceği ifade ediliyor. Bu açığın milli gelire oranının ise %1,9 olacağı öngörülmüyor.

2018 yılında; personel giderlerinin 200,3 milyar TL, sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderlerinin 34,4 milyar TL, mal ve hizmet alım giderlerinin 69,3 milyar TL, cari transferlerin 323,1 milyar TL, sermaye giderlerinin 78,7 milyar TL, sermaye transferlerinin 17,3 milyar TL, borç verme giderlerinin 22,2 milyar TL ve faiz giderlerinin 76,4 milyar TL olarak gerçekleşmesi bekleniyor.

## 2019, EV ÖDEVLERİMİZİ EKSIKSİZ YERİNE GETİRİRSEK İLİMLİ GEÇEBİLİR”

Türkiye ekonomisi üzerine 2018 değerlendirmesi ile 2019 öngörülerini paylaşan TÜRKONFED Başkanı Orhan Turan, bu yıl ekonomik büyümenin, Yeni Ekonomi Programı'nda belirtilen %3,8'lik tahminin altında kalmasının beklendiğini söyledi. Yavaşlamanın 2019'un ilk yarısında da devam edeceğinin öngörüldüğünü aktaran Turan, reform gündemine dönüş için önümüzde fırsatların da olduğunu belirtti. Turan, “Dünya emtia fiyatlarındaki düşüşle birlikte, FED'in 2019 için faiz artırımında ılımlı bir süreç izleyeceği sinyali ülkemiz için değerlendirilmesi gereken bir fırsat yaratıyor. Yerel seçimlerden sonra 4 yıl süreyle ekonomiye reform gündemine odaklanarak sıkıntılarımızı hafifletebiliriz” dedi.

### “KOBİ'LER İÇİN NAKİT AKIŞI DEVAMLILIĞI HAYATİ ÖNEME SAHİP”

Hem dünya hem de Türkiye için 2018'in zor ve sıkıntılı bir yıl olduğunu vurgulayan Turan, “Bu sefer ev ödevlerimizi eksiksiz yerine getirmemiz gerekiyor” dedi. 2018 yılında yaşanan politik ve ekonomik gelişmelerden en çok KOBİ'lerin etkilendiğine işaret eden Turan, “Takipteki KOBİ kredilerinin oranının özellikle son aylarda arttığı görülüyor. Ekonominin lokomotifleri olan KOBİ'lerin kırılğan yapılarını güçlendirecek adımlar atılması bu bağlamda önem taşıyor. Finansmana erişimde sıkıntı yaşayan; yüksek teknoloji kullanımı, yüksek katma değerli üretim ve ihracat gücü sınırlı olan KOBİ'ler için nakit akışı devamlılığı hayati bir öneme sahip” diye konuştu. Turan, “KOBİ'lerimizin nakit akışı devamlılığının sağlanması, finansal yapılarını güçlendirecek, piyasada güven ortamını artıracak ve risk primi ile finansal dalgalanmaların boyutunu azaltacaktır.

Alacak sigortasının hayata geçirilmesi ve KOBİ'lerin finansmana erişimindeki sıkıntıların giderilmesi, ekonominin lokomotifleri olan KOBİ'lerimizi dirençli kılacaktır” dedi. Yüksek enflasyon ve kredi daralması yaşanan bu dönemde ödeme vadelerinin gecikmesinin KOBİ'leri derinden etkilediğini

belirten Orhan Turan, “Tahsilat gücünün nedeniyle yaşanabilecek sorunların KOBİ'lerde finansal krize sebep olmasının ve iflas/konkordatoların önüne geçmek amacıyla, 'Önce Küçüğü Düşün İlkesi' çerçevesinde önlemler alınması önem taşımaktadır” diye konuştu.

### “BELİRSİZLİKLERİN EN AZA İNDİRİLMESİ GEREKİYOR”

2019 yılına ilişkin de değerlendirmelerde ve önerilerde bulunan Orhan Turan, küresel ekonomiyle ilgili öngörülen büyümenin, 2018'de %3,8 ile tepe noktasına ulaşacağı ve devamında daha düşük bir platoya ineceği şeklinde beklendiğini hatırlattı.

Dünyada likidite sıkılaştırırken, Türkiye'de ekonomik yavaşlama; enflasyon ve büyümenin yavaşlmasının da 2019'un ilk yarısında devam edeceğinin öngörüldüğünü aktaran Turan, “Yurtdışı kaynaklı dalgalanmaların ülkemiz finansal piyasalarında 2018'deki gibi etki göstermemesi için belirsizliklerin en aza indirilmesi önem kazanıyor.

Yeni Ekonomik Program'da açıklanan hedeflerin, şeffaf, öngörülebilir ve bağımsız para ve maliye politikalarıyla desteklenmeye devam edilmesi, 2019'un 2018'e göre daha ılımlı geçmesine önemli katkı sağlayacak diye düşünüyoruz” dedi. Küresel belirsizliklerin yanı sıra 'Türkiye ekonomisine has' yüksek ateş yaratan kronik hastalıklara sahip olduğu ifadesini kullanan Orhan Turan, “Faiz, döviz kuru, enflasyon, cari açık, işsizlik gibi kronikleşmeye başlayan hastalığımızın bir tedavisi de var.

Ekonomide doğru teşhis ve doğru tedavi çok önemli. Zamanında adım atmak, hızlı ve doğru reaksiyon vermek, 'geçici pansumanlar değil', 'kalıcı tedaviler' ile ekonomimizin dengelenme sürecini sağlıklı yürütmesini sağlayabiliriz. Bunun için teşhisi doğru koymak gerekiyor. Tedavi ekonomik ve demokratik reformlardan geçiyor” diye konuştu.



Önümüzdeki döneme ilişkin olarak ticari gerilim, finansal oynaklıklardaki artış ve yükselen borçlanma maliyetleri küresel ekonomik görünüm üzerinde baskı oluşturacak risk unsurları olarak sıralanıyor. Finansal piyasalarda artan risk algısıyla elverişli finansal koşullar kademeli olarak sıkılaşmaya devam edecek. Orta vadede de küresel ekonomi açısından aşağı yönlü risk faktörleri ağırlığını koruyor.

## 2019 YILI MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇESİ

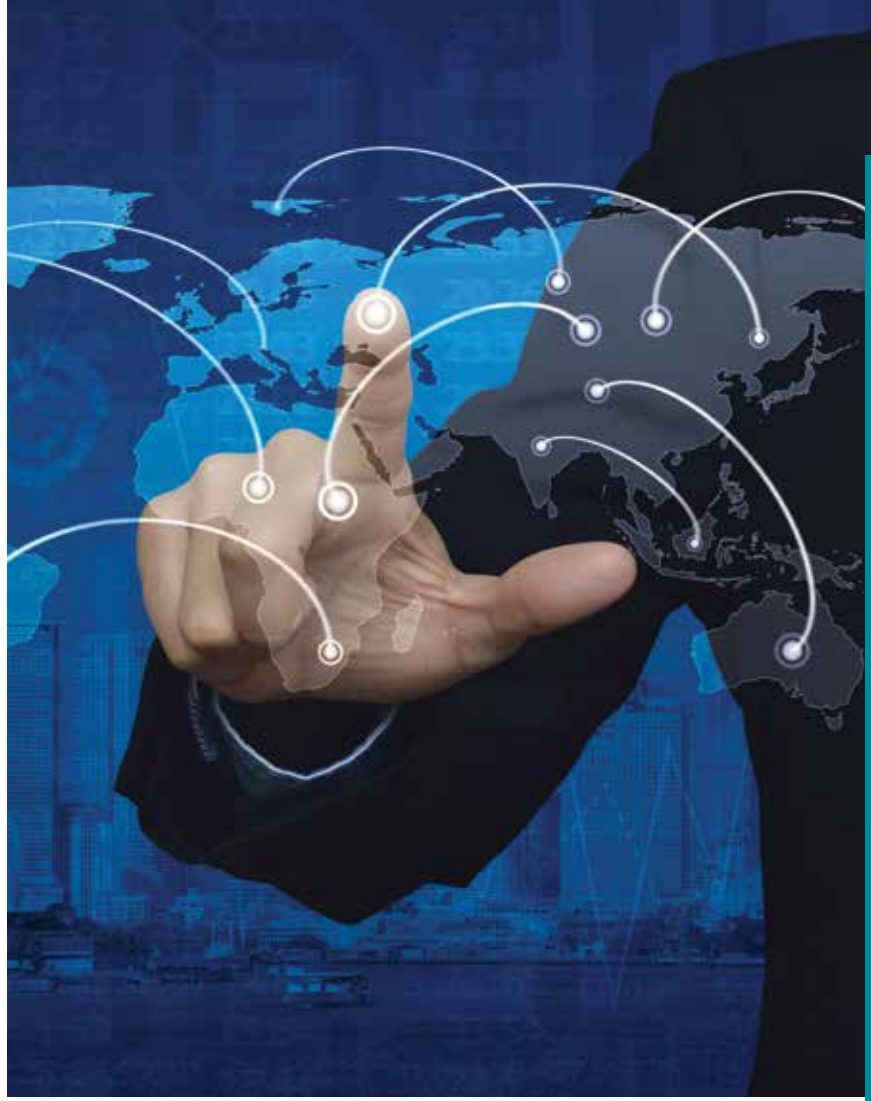
2019 yılı bütçesi, YEP kapsamında açıklanan ekonomik, mali ve sosyal hedeflerle uyumlu olacak şekilde hazırlandı. 2019 yılı bütçesi; bütçe giderleri 961 milyar TL, faiz hariç giderler 843,7 milyar TL, bütçe gelirleri 880,4 milyar TL, vergi gelirleri 756,5 milyar TL, bütçe açığı 80,6 milyar TL ve faiz dışı fazla 36,7 milyar TL olarak öngörüldü. 2019 yılı bütçe ödenekleri 2018 yılına göre yüzde 26 oranında artmakta. Bu artış yaklaşık 198 milyar TL'ye tekabül ediyor. Diğer kalemlerdeki artış ve azalışlar bir kenara bırakıldığında sadece dört kalemdeki artış yaklaşık 197 milyar TL.

## VERGİ GELİRLERİNDE DURUM...

Merkezi yönetim bütçe gelirleri %17,4 artışla 880,4 milyar TL, vergi gelirleri %20 oranında artarak 756,5 milyar TL, vergi dışı gelirlerin ise %4 oranında artarak 123,9 milyar TL'ye ulaşacağı öngörülmüyor.

2019 yılı vergi gelirlerinin alt kalemleri ise; gelir vergisi 171,9 milyar TL, kurumlar vergisi 74,2 milyar TL, iç ticarete alınan KDV 70,7 milyar TL, özel tüketim vergisi 162,6 milyar TL, ithalde alınan KDV 165,8 milyar TL, damga vergisi 20,8 milyar TL, harçlar 27,7 milyar TL, banka ve sigorta muameleleri vergisi 19,0 milyar TL, motorlu taşıtlar vergisi 16 milyar TL, diğer vergiler 27,8 milyar TL olarak tahmin edildi.

2019 yılı bütçesi, YEP'te ortaya konulan dengelenme sürecinin en temel destekleyicisi olacak. Maliye politikası, para politikasıyla eşgüdümlü olarak, enflasyon başta olmak üzere cari açık ve büyümeye ilişkin hedeflerle uyumlu olarak yürütülecek.



YEP'in hedefleri doğrultusunda 2019 yılı bütçesinin en önemli özelliklerinden biri tasarruf bütçesi olması. YEP'te ilan edildiği gibi, 2019 yılı bütçesinden başlayarak 3 yıllık dönemde kaynaklar öncelikli olarak ihracatı artıracak, teknolojik ürün üretimi sağlayacak ve cari açığı azaltacak yatırımlara kanalize edilecek. Bu kapsamda daha önce ilan edilen bütçe disiplini ve sıkı maliye politikası yaklaşımı 2019 yılında da tavizsiz şekilde uygulanmaya devam edilecek. 2019 yılında özel sektörün yenilikçi ve üretken yatırımlarını destekleyecek yatırımlara önem veriliyor. 2019 yılında bütçeden yatırımlar için 65,1 milyar TL kaynak ayrıldı.

Uygulanan ihtiyatlı makroekonomik politikalar sayesinde Hazine borçlanma gereksinimi azaltıldı. 2018 yılı için açıklanan Hazine Finansman Programı'nda %110 seviyesinde öngörülen iç borç çevirme oranının yaşanılan tüm finansal saldırlara rağmen %95 seviyesinde gerçekleştirilmesi planlanıyor.

Küresel finans sistemindeki dalgalanmaların bu denli yüksek olduğu bir dönemde ihrac tutarının 3 katından fazla gerçekleşen bu talep, piyasaların ve yatırımcıların ülkemizin ekonomik temellerine duyduğu güvenin bir göstergesi olarak yorumlandı.

YEP'in hedefleri doğrultusunda 2019 yılı bütçesinin en önemli özelliklerinden biri tasarruf bütçesi olması. YEP'te ilan edildiği gibi, 2019 yılı bütçesinden başlayarak 3 yıllık dönemde kaynakların öncelikli olarak ihracatı artıracak, teknolojik ürün üretimi sağlayacak ve cari açığı azaltacak yatırımlara kanalize edilecek. Bu kapsamda daha önce ilan edilen bütçe disiplini ve sıkı maliye politikası yaklaşımı 2019 yılında da tavizsiz şekilde uygulanmaya devam edilecek. 2019 yılında özel sektörün yenilikçi ve üretken yatırımlarını destekleyecek yatırımlara önem veriliyor. 2019 yılında yatırımlar için bütçeden 65,1 milyar TL kaynak ayrıldı.

Bu ihracın ardından Kasım ayında Euro cinsinden yine oldukça başarılı bir tahvil ihracı daha gerçekleştirildi. Bu ihracat da 200'den fazla yatırımcı, ihrac tutarının 3 katından fazla talep gösterdi. Son olarak, sermaye piyasalarının geliştirilmesi ve derinleştirilmesi amacı ile Türkiye'nin en büyük Varlığa Dayalı Menkul Kıymet ihracını gerçekleştirdi. 4 banka tarafından sonuçlandırılan ihraca 118 farklı yatırımcıdan toplam 2,43 kat talep geldi. 4 bankaya çok önemli likidite sağlanmış oldu. İhrac edilen VDMK'lar, JCR Eurasia tarafından yüksek düzeyde yatırım yapılabilir kategoride değerlendirildi. Uzun vadeli not da AAA olarak belirlendi. Bu başarılı tahvil ihracı, atılan adımların ve Yeni Ekonomi Programı'nın, küresel finans çevrelerinde ne kadar güçlü karşılık bulduğunu ortaya koydu. Ayrıca kısa bir süre içerisinde Hazine garantili bir altın tahvili ve altına dayalı kira sertifikası ihracı daha gerçekleştirecek.

### TEK HAZİNE KURUMLAR HESABI DÖNEMİ

Önümüzdeki dönemde kapsamı genişletilecek olan Tek Hazine Kurumlar Hesabı ile kamu nakit kaynakları Hazine tarafından tek bir hesapta izlenecek, yaklaşık 40 milyar TL'lik kamu kaynağı tek hesap üzerinden yönetilecek. Bu sayede kamu borç ve nakit yönetiminde etkinlik artırılabilecek, kamunun borçlanma maliyetleri düşürülecek.

Tek elde toplanacak nakit rezervinin en uygun finansal araçlarla nemalandırılması sayesinde yıllık 3-4 milyar TL tasarruf elde edilecek. 2019 Yılı Bütçe Kanunu'nda, 2019 yılında öngörülen kredi talepleri ve gerçekleştirilmesi planlanan projeler dikkate alınarak Hazine garantili imkan ve dış borcun ikrazı limiti 4,5 milyar dolar ve borç üstlenim taahhüt limiti de 4,5 milyar dolar olarak belirlendi. Hazine geri ödeme garantili kredi stoku ise 2018 yılı Haziran sonu itibarıyla 14,1 milyar ABD doları seviyesine ulaştı,

Hazine garantilerinden ve borç üstlenim taahhütlerinden kaynaklanabilecek koşullu yükümlülükler kapsamındaki risklerin borç stokuna, borcun sürdürülebilirliğine ve mali disipline muhtemel etkileri çeşitli senaryo analizleri ve araçlar vasıtasıyla ölçülmekte ve yakından takip edilmektedir.

### GELİR POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

2017 ve 2018'de imalat sektöründe gerçekleştirilen yatırımlara ilave kurumlar vergisi ve KDV desteği sağlandı. Bu yatırımlar için; yatırıma katkı oranı 15 puan artırıldı.

Yatırıma katkı tutarının tamamının diğer kazançlardan indirilmesine imkân sağlandı. İndirimli kurumlar vergisi oranını sıfıra indirildi. İnşaat harcamaları nedeniyle ödenen KDV'nin daha hızlı iadesine imkân tanındı. Plan ve Bütçe Komisyonu'nda görüşülen Kanun Teklifi ile imalat sanayi yatırımlarına sağlanan yukarıdaki teşvik unsurlarının 2019 yılında da uygulanması öngörüldü. Makine ve teçhizat yatırımları daha güçlü şekilde desteklenecek.

2019 yılının temelini mali disiplin oluşturacak. Kamu maliyesinde en temel hedef; mal ve hizmet, sermaye, yatırım, cari transfer ve faiz giderlerinin azaltılması ve kamu gelirlerinin artırılması olarak belirlendi. Yapılan spekülâtif kur saldırları sonucunda 7,20'lere kadar yükselen kurda, normalleşme süreci ile 5,14'lere kadar geri çekilme sağlandı. 2 yıllık faizlerde yüzde 26'lardan yüzde 20'lerin altına gelen bir düşüş yaşandı. Benzer şekilde 5 yıllıklarda, yüzde 26'lardan yüzde 16-17'lere; 10 yıllıklarda da yüzde 22 seviyesinden yüzde 15-16 seviyelerine gerileme sağlandı. Kredi faizlerinde de yüzde 45'lere kadar gerçekleşen yükseliş kırıldı ve faizler de yüzde 25'ler seviyesine kadar geriledi.

Türkiye, küresel ekosistemin, paradigmanın değiştiği bu dönemde, siyasetten ekonomiye, iktisadi hayattan üretim ve tüketim alışkanlıklarına kadar her şeyi gözden geçirmek durumunda. Türkiye'nin bu süreçte küresel finansal sistemin nereye evrildiğini çok iyi analiz etmek zorunda. İç ve dış konjonktürde olumsuzluk yaşadığımız bir dönemde, Türkiye'nin sağlam duruşunu koruduğunda birleşen kanaat önderleri, bu denli sert süreçlerde ekonomide yumuşak geçişleri sağlayabildiğini, kontrollü bir yol izleyebildiğini gösterdiğini vurguluyorlar.

Son dönemde finansal piyasalarda gözlenen olumlu gelişmeler ve öncü göstergelerdeki göreceli iyileşmeler önümüzdeki dönemde büyümenin YEP'te öngörüldüğü gibi sürdürülebilir bir patikada seyredeceğine işaret ediyor.

Uygulayıcıların, YEP'te ilan ettiği üzere enflasyonla topyekûn mücadele, kamu maliyesinde disiplin ve cari açığın sürdürülebilir seviyelere düşürülmesi politikasında tavizsiz sürdürüleceği mesajını veriyor. İnovasyon ve verimlilikteki ilerlemeye bağlı olan "rekabetçiliği" artırmak için ekonomi politikaları bunu destekleyecek şekilde kurguluyor. Bu başlıklardan yola çıkarak 2018-2019 yılı Türkiye ve dünya ekonomisindeki gelişmeleri bütün yönleriyle YARIN Dergisi için araştırdık. Konunun kanaat önderlerinden öngörülerini dinledik. ■





# yorulmaktan yorulmadın mı?



GLÜTEN  
İÇERMEZ



Zade Vital Rüşeym Yağı ve  
Koenzim Q10 & Omega 3 Balık Yağı

[/ZadeVitalDogalBesinDestekleri](#) [/ZadeVital](#) [/zadevital](#) [www.zadevital.com.tr](http://www.zadevital.com.tr) • [www.megagucuz.com](http://www.megagucuz.com) • 444 9233



Tüm Zade Vital ürünleri Ege Üniversitesi, Argefar işbirliği ile geliştirilmiş ve uluslararası GMP (Good Manufacturing Practices / İyi Üretim Uygulamaları) standartlarında üretilmiştir.



# RAKAMLARLA 2018'DE TÜRKİYE EKONOMİSİ

Türkiye ekonomisini büyüme, enflasyon, cari açık, ihracat-ithalat, istihdam, döviz, ARGE, ciro endeksleri, sanayi üretimi başlıklarında rakamlarla analiz ettik.



## ÜÇÜNCÜ ÇEYREKTE %1,6 BÜYÜDÜK

Gayrisafi Yurt İçi Hasıla üçüncü çeyrek ilk tahmini; zincirlenmiş hacim endeksi olarak (2009=100), 2018 yılının 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre %1,6 arttı. Üretim yöntemiyle Gayrisafi Yurt İçi Hasıla tahmini, 2018 yılının üçüncü çeyreğinde cari fiyatlarla %21,8 artarak 1 trilyon 13 milyar 453 milyon TL oldu.

Gayrisafi Yurt İçi Hasılayı oluşturan faaliyetler incelendiğinde; 2018 yılının 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre zincirlenmiş hacim endeksi olarak;

tarım sektörü toplam katma değeri %1, sanayi sektörü %0,3 artarken inşaat sektörü %5,3 azaldı. Ticaret, ulaştırma, konaklama ve yiyecek hizmeti faaliyetlerinin toplamından oluşan hizmetler sektörünün katma değeri ise %4,5 arttı.

Takvim etkisinden arındırılmış GSYH zincirlenmiş hacim endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre %2,1 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış GSYH zincirlenmiş hacim endeksi, bir önceki çeyreğe göre %1,1 azaldı.



**İŞGÜCÜ ÖDEMELERİ %19,4 ARTTI**

İşgücü ödemeleri, 2018 yılının üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre %19,4 artarken, net işletme artışı/karma gelir de %22,2 arttı.

**İŞGÜCÜ ÖDEMELERİNİN GAYRISAFİ KATMA DEĞER İÇERİSİNDEKİ PAYI % 31,6 OLDU**

İşgücü ödemelerinin cari Gayrisafi Katma Değer içerisindeki payı geçen yılın aynı döneminde %32,5 iken bu oran 2018 yılının 3. çeyreğinde % 31,6 oldu. Net işletme artışı/karma gelirin payı ise %52'den %51,8 'e düştü.

**2018'DE YILLIK TÜFE % 20,3, ÜFE % 33,64**

TÜFE, 2018 yılı Aralık ayında bir önceki aya göre %0,40 düşüş, bir önceki yılın Aralık ayına göre %20,30, bir önceki yılın aynı ayına göre %20,30 ve 12 aylık ortalamalara göre %16,33 artış gerçekleşti.

Yurt içi Üretici Fiyat Endeksi (Yi-ÜFE) 2018 yılı Aralık ayında bir önceki aya göre %2,22 düşüş, bir önceki yılın Aralık ayına göre %33,64, bir önceki yılın aynı ayına göre %33,64 ve on iki aylık ortalamalara göre %27,01 artış gösterdi.

TÜİK verilerine göre ana harcama grupları itibarıyla 2018 yılı Aralık ayında endekste yer alan gruplardan, çeşitli mal ve hizmetlerde %0,78, sağlıkta %0,62, lokanta ve otellerde %0,31 ve alkollü içecekler ve tütünde %0,16 artış gerçekleşti.

Ana harcama grupları itibarıyla 2018 yılı Aralık ayında endekste yer alan gruplardan ulaşırmada %2,56, eğlence ve kültürde %0,25, haberleşmede %0,11 ve konutta %0,06 düşüş gerçekleşti.

TÜFE'de, bir önceki yılın aynı ayına göre çeşitli mal ve hizmetler %28,80, gıda ve alkolsüz içecekler %25,11, konut %23,73 ve eğlence ve kültür %20,86 ile artışın yüksek olduğu diğer ana harcama grupları olarak kayda geçti.

İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflaması (İBBS) 2. Düzey'de bulunan 26 bölge içinde, bir önceki yılın aynı ayına göre en yüksek artış %23,53 ile TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan) bölgesinde ve 12 aylık ortalamalara göre en yüksek artış %18,26 ile TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye) bölgesinde gerçekleşti.

Aralık 2018'de endekste kapsanan 407 maddeden; 44 maddenin ortalama fiyatlarında değişim olmazken, 202 maddenin ortalama fiyatlarında artış, 161 maddenin ortalama fiyatlarında ise düşüş gerçekleşti.

Sanayinin dört sektörünün bir önceki aya göre değişimleri; madencilik ve taş ocakçılığı sektöründe %2,46, imalat sanayi sektöründe %1,56, elektrik, gaz üretim ve dağıtım sektöründe %8,47 ve su sektöründe %0,13 düşüş olarak gerçekleşti.

**TÜRKİYE'NİN YILLIK GSYH BÜYÜME ORANLARI (%)**

2009	-4,8
2010	9,2
2011	8,8
2012	2,1
2013	4,2
2014	3,0
2015	4,0
2016	3,2
2017	7,4
*2018	1,6

\* 3. çeyrek verisi

**Kaynak: TÜİK**

**ENFLASYON (%)**

	Yi/ÜFE	TÜFE
2009	5,9	6,5
2010	8,9	6,4
2011	13,3	10,4
2012	2,4	6,2
2013	6,9	7,4
2014	6,3	8,2
2015	5,7	8,8
2016	2,8	7,2
2017	15,47	11,92
* 2018	45,01	25,24

\* Ekim 2018

**Kaynak: TÜİK**



## 2018 YILI AY BAZINDA KUR HAREKETLERİ

	Dolar	Euro
1 Ocak	3,77	4,52
1 Şubat	3,76	4,68
1 Mart	3,80	4,65
1 Nisan	3,95	4,87
1 Mayıs	4,04	4,90
1 Haziran	4,48	5,25
1 Temmuz	4,56	5,31
1 Ağustos	4,90	5,75
1 Eylül	6,63	7,70
1 Ekim	6,00	6,96
15 Kasım	5,47	6,17

## AYLIK EN FAZLA DÜŞÜŞ HAM PETROL VE DOĞAL GAZ SEKTÖRÜNDE GERÇEKLEŞTİ

Bir önceki aya göre en fazla düşüş; %22,56 ile ham petrol ve doğal gaz, %13,14 ile kok ve rafine petrol ürünleri, %8,47 ile elektrik, gaz üretim ve dağıtım olarak gerçekleşti. Buna karşılık tütün ürünleri %1,99, içecekler %1,74, diğer ulaşım araçları %1,59 ile bir önceki aya göre endekslerin en fazla arttığı alt sektörler oldu. Ana sanayi grupları sınıflamasına göre 2018 yılı Aralık ayında aylık en fazla düşüş %8,91 ile enerji sektöründe gerçekleşti.

## İHRACATTA CUMHURİYET TARİHİ REKORU

2018 yılının tamamında ihracatımız bir önceki yıla kıyasla %7,1 artarak 168,1 milyar dolara yükseldi ve bu ihracatımız bir önceki rekor olan 157,6 milyar dolarlık seviyenin de 10,5 milyar dolar üzerine yükselerek Cumhuriyet tarihimizin en yüksek yıllık ihracatı olarak kayıtlara geçti.

2018 yılında ithalatımız %4,6 oranında azalış ile 223,1 milyar dolara gerilerken dış ticaret hacmimiz 391,2 milyar dolar olarak gerçekleşti.

2018 yılında ihracatımızın ithalatımızı karşılama oranı bir önceki yıla göre 8,2 puan artışla %75,3 düzeyine yükseldi.

## DIŞ TİCARET AÇIĞIMIZ %71,1 DÜZEYİNDE AZALDI

Aralık ayında dış ticaret açığımız bir önceki yılın aynı dönemine göre %71,1 düzeyinde azalarak 2 milyar 675 milyon dolara geriledi.

2018 yılında ise dış ticaret açığımız bir önceki yılın aynı dönemine göre %28,4 düzeyinde azalarak 54 milyar 994 milyon dolara geriledi.

## EN FAZLA İHRACAT ALMANYA'YA, EN FAZLA İTHALAT RUSYA'DAN

Aralık ayında en fazla ihracat yaptığımız ülkeler sırasıyla Almanya, İngiltere ve İtalya olurken ithalatta ise ilk üç sırayı Rusya, Almanya ve Çin aldı. Almanya'ya ihracatımız 2018 yılının tamamında %7 artış göstererek 16 milyar 170 milyon dolara yükselirken İngiltere'ye ihracatımız ise aynı dönemde %15,8 artarak 11 milyar 117 milyon dolara yükseldi ve 10 milyar dolar eşliğini aştı.

## CARİ DENGE FAZLASI EKİMDE 2 MİLYAR 770 MİLYON DOLAR

Cari denge, Ağustos ve Eylül aylarının ardından Ekim ayında da 'fazla' verdi. Cari dengedeki fazla Ekim ayında 2 milyar 770 milyon dolar oldu. 12 aylık cari açık ise 39 milyar 403 milyon dolar olarak kayda geçti.

Merkez Bankası (TCMB), Ekim ayı ödemeler dengesi istatistiklerini açıkladı. Ekonomik aktivitenin yavaşlaması ve kurdaki yükselişin ithalat maliyetlerini yukarı çekmesi sonucu ithalatta azalma ve dış ticaretteki daralmaya paralel ağustos ve eylül aylarında ödemeler dengesinde oluşan fazla Ekim



ayında da devam etti. Merkez Bankası'ndan yapılan yazılı açıklamada şu ifadeler yer verildi:

“Bir önceki yılın Ekim ayında 3.837 milyon ABD doları açık veren cari işlemler hesabı bu yılın Ekim ayında 2.770 milyon ABD doları fazla vermiştir. Bunun sonucunda, on iki aylık cari işlemler açığı 39.403 milyon ABD dolarına gerilemiştir.

Altın ve enerji hariç cari işlemler hesabı ise, bir önceki yılın Ekim ayında 466 milyon ABD doları açık vermişken, bu ayda 6.167 milyon ABD doları fazla vermiştir.

Cari işlemler hesabının fazla vermesinde, bir önceki yılın Ekim ayında 5.643 milyon ABD doları açık veren dış ticaret dengesinin bu yılın aynı ayında 799 milyon ABD doları fazla vermesi ve hizmetler dengesi kaynaklı girişlerin bir önceki yılın aynı ayına göre 447 milyon ABD doları artarak 3.028 milyon ABD dolarına yükselmesi etkili olmuştur.

Hizmetler dengesi altında seyahat kaleminden kaynaklanan net gelirler, bir önceki yılın aynı ayına göre 501 milyon ABD doları tutarında artarak 2.648 milyon ABD dolarına yükselmiştir.

Birincil gelir dengesi kalemi altında yatırım geliri kaleminden kaynaklanan net çıkışlar, bir önceki yılın aynı ayına göre 99 milyon ABD doları artarak 1.074 milyon ABD doları olmuştur.

İkincil Gelir Dengesi kalemi kaynaklı girişler, bir önceki yılın aynı ayına göre 168 milyon ABD doları azalarak 105 milyon ABD dolarına gerilemiştir.

Doğrudan yatırımlardan kaynaklanan net girişler, bir önceki yılın aynı ayına göre 784 milyon ABD doları azalarak 699 milyon ABD doları olarak gerçekleşmiştir.

Portföy yatırımları 491 milyon ABD doları tutarında net giriş kaydetmiştir. Alt kalemler itibarıyla incelendiğinde, yurtdışı yerleşiklerin hisse senedi piyasasında 94 milyon ABD doları net satış ve devlet iç borçlanma senetleri piyasasında 82 milyon ABD doları net alış yaptığı görülmektedir.

Yurtdışında gerçekleştirilen tahvil ihraçlarıyla ilgili olarak, bankalar ve diğer sektörler sırasıyla 1.353 milyon ABD doları ve 25 milyon ABD doları net geri ödeme gerçekleştirmişken, Genel Hükümet 2.000 milyon ABD doları yeni tahvil ihracı gerçekleştirmiştir.

Diğer yatırımlarda 2.605 milyon ABD doları tutarında net çıkış gerçekleşmiştir. Diğer yatırımlar altında, yurtdışı bankaların yurtdışı muhabirlerindeki efektif ve mevduat varlıkları 745 milyon ABD doları net artış, yurtdışı bankaların yurtiçindeki mevduatları ise 515 milyon ABD doları net azalış kaydetmiştir.

Yurtdışından sağlanan kredilerle ilgili olarak, bankalar ve Genel Hükümet sırasıyla 1.383 milyon ABD doları ve 92 milyon ABD doları net geri ödeme gerçekleştirmişken, diğer sektörler 33 milyon ABD doları net kullanım gerçekleştirmiştir. Resmi rezervlerde bu ayda 1.713 milyon ABD doları rezerv artışı gözlenmiştir.”

## TOPLAM CİRO ENDEKSİ EKİM'DE

### %26 ARTTI

Sanayi, inşaat, ticaret ve hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış ciro endeksi, 2018 yılı Ekim ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %26 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış toplam ciro endeksi ise bir önceki aya göre %2,4 azaldı. Takvim etkilerinden arındırılmış sanayi ciro endeksi, 2018 yılı Ekim ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %38,2 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış sanayi ciro endeksi ise bir önceki aya göre %3,9 azaldı.

Takvim etkilerinden arındırılmış inşaat ciro endeksi, 2018 yılı Ekim ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %23,5 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış inşaat ciro endeksi ise bir önceki aya göre %4,9 arttı.

Takvim etkilerinden arındırılmış ticaret ciro endeksi, 2018 yılı Ekim ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %16,3 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış ticaret ciro endeksi ise bir önceki aya göre %4 azaldı. Takvim etkilerinden arındırılmış hizmet ciro endeksi, 2018 yılı Ekim ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %34,1 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış hizmet ciro endeksi ise bir önceki aya göre %1,7 arttı.

### SANAYİ ÜRETİMİ EKİM'DE %5,7 AZALDI

TÜİK, Ekim ayı Sanayi Üretim Endeksi verilerini açıkladı. Sanayi üretimi Ekimde bir önceki yılın aynı ayına göre %5,7 azaldı. Sanayinin alt sektörleri (2015=100 referans yılı) incelendiğinde, 2018 yılı Ekim ayında madencilik ve taş ocakçılığı sektörü endeksi bir önceki yılın aynı ayına göre %6,1 artarken, imalat sanayi sektörü endeksi %6,5 ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektörü endeksi yüzde 1,2 azaldı.

Sanayinin alt sektörleri (2015=100 referans yılı) incelendiğinde, 2018 yılı Ekim ayında madencilik ve taş ocakçılığı sektörü endeksi bir önceki aya göre %1,3, imalat sanayi sektörü endeksi %2 ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektörü endeksi %1,2 azaldı.

### İŞSİZLİK EYLÜL'DE YÜZDE 11,4

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2018 yılı Eylül ayı İşgücü İstatistikleri verilerine göre Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaşta kişilerde işsiz sayısı 2018 yılı Eylül döneminde geçen yılın aynı dönemine göre 330 bin kişi artarak 3 milyon 749 bin kişi oldu. İşsizlik oranı 0,8 puanlık artış ile %11,4 seviyesinde gerçekleşti. Aynı dönemde; tarım dışı işsizlik oranı 0,7 puanlık artış ile %13,5 olarak

## CARİ AÇIK / GSYH ORANI (%)

2009	1,8
2010	6,1
2011	9,6
2012	6,1
2013	7,7
2014	5,5
2015	4,5
2016	4,3
2017	4,5
*2018	4,7

\*Eylül 2018

Kaynak: TÜİK / \* Tahmini

## DÖVİZ KURU (YILLIK ORTALAMA)

	Dolar/TL	Euro/TL
2008	1.3	1.9
2009	1.5	2.2
2010	1.5	1.9
2011	1.7	2.3
2012	1.8	2.3
2013	1.9	2.5
2014	2.1	2.9
2015	2.7	3.0
2016	3.0	3.3
2017	3.6	4.1
2018	4.07	5.29

Kaynak: TCMB

tahmin edildi. Genç nüfusta (15-24 yaş) işsizlik oranı 1,6 puanlık artış ile % 21,6 olurken, 15-64 yaş grubunda bu oran 0,9 puanlık artış ile % 11,7 olarak gerçekleşti.

İstihdam edilenlerin sayısı 2018 yılı Eylül döneminde, bir önceki yılın aynı dönemine göre 266 bin kişi artarak 29 milyon 63 bin kişi, istihdam oranı ise 0,1 puanlık azalış ile % 47,8 oldu.

Bu dönemde, tarım sektöründe çalışan sayısı 264 bin kişi azalırken, tarım dışı sektörlerde çalışan sayısı 531 bin kişi arttı. İstihdam edilenlerin % 19,2'si tarım, % 19,6'sı sanayi, % 6,9'u inşaat, % 54,3'ü ise hizmet sektöründe yer aldı. Önceki yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında tarım sektörünün istihdam edilenler içindeki payı 1,1 puan, inşaat sektörünün payı 0,8 puan azalırken, sanayi sektörünün payı 0,8 puan, hizmet sektörünün payı 1,2 puan arttı.

### İŞGÜCÜNE KATILMA ORANI

İşgücü 2018 yılı Eylül döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre 598 bin kişi artarak 32 milyon 813 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise 0,4 puan artarak % 54 olarak gerçekleşti. Aynı dönemler için yapılan kıyaslamalara göre; erkeklerde işgücüne katılma oranı 0,4 puanlık artışla % 73,5, kadınlarda da 0,4 puanlık artışla % 34,9 olarak gerçekleşti.

### KAYIT DIŞI ÇALIŞANLARIN ORANI

Eylül 2018 döneminde herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna bağlı olmadan çalışanların oranı, bir önceki yılın aynı dönemine göre 1 puan azalarak % 33,8 olarak gerçekleşti. Tarım dışı sektörde kayıt dışı çalışanların oranı ise bir önceki yılın aynı dönemine göre değişim göstermeyerek % 22 oldu.

### AR-GE HARCAMASI 2017 YILINDA 29 MİLYAR 855 MİLYON TL'YE YÜKSELDİ

Gayrisafi yurtiçi Ar-Ge harcaması 2017 yılında bir önceki yıla göre 5 milyar 214 milyon TL artarak, %21,2 artışla 29 milyar 855 milyon TL'ye yükseldi. Gayrisafi yurtiçi Ar-Ge harcamasının gayrisafi yurtiçi hasıla (GSYH) içindeki oranı 2016 yılında %0,94 iken, 2017 yılında %0,96'ya yükseldi. Ar-Ge harcamalarında mali ve mali olmayan

şirketler %56,9 ile en büyük paya sahipken, bunu %33,5 ile yükseköğretim takip etti.

Kar amacı olmayan kuruluşlar tarafından yapılan Ar-Ge harcamalarının da dahil olduğu genel devlet Ar-Ge harcamalarının toplam Ar-Ge harcamaları içindeki payı ise %9,6 oldu. Ar-Ge harcamalarının 2017 yılında %49,4'ü mali ve mali olmayan şirketler tarafından finanse edilirken bunu %33,6 ile genel devlet, %13,3 ile yükseköğretim, %3,5 ile yurt dışı kaynaklar ve %0,1 ile yurt içi diğer kaynaklar takip etti.

### EKONOMİK GÜVEN ENDEKSİ 73,7 OLDU

Ekonomik güven endeksi, Ekim ayında 67,5 iken, Kasım ayında %9,1 oranında artarak 73,7 oldu. Ekonomik güven endeksindeki artış, tüketici, reel kesim (imalat sanayi), hizmet ve perakende ticaret sektörü güven endekslerindeki artışlardan kaynaklandı. Kasım ayında tüketici güven endeksi 59,6 değerine, reel kesim (imalat sanayi) güven endeksi 96,8 değerine, hizmet sektörü güven endeksi 79,8 değerine ve perakende ticaret sektörü güven endeksi 90,7 değerine yükseldi. Kasım ayında inşaat sektörü güven endeksi ise 56,6 değerine geriledi.





### İSTİHDAM ENDEKSİ %2,1 AZALDI

Sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış istihdam endeksi, 2018 yılı III. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre %2,1 azaldı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe %0,9 artarken, inşaat sektöründe %5,5 ve ticaret-hizmet sektörlerinde ise %2,9 azaldı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış istihdam endeksi ise bir önceki çeyreğe göre %0,8 azaldı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe %0,2, inşaat sektöründe %3,3 ve ticaret-hizmet sektörlerinde %0,5 azaldı.

### KAPASİTE KULLANIMINDA GERİLEME

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası verilerine göre; Kasımda imalat sanayisinde faaliyet gösteren 2 bin 607 iş yerine "İktisadi Yönelim Anket Formu" gönderildi. 2 bin 94 katılımcıdan yanıt alındığı ankete göre imalat sanayisi genelinde kapasite kullanım oranı Kasım ayında bir önceki aya göre 1,3 puan azaldı ve % 74,1 seviyesinde gerçekleşti. Ekimde ise kapasite kullanım oranı % 75,4 seviyesinde idi.

İmalat sanayisi genelinde mevsimsel etkilerden arındırılmış kapasite kullanım oranı da bir önceki aya göre 0,3 puan düşüş yaşadı ve % 73,7'ye geriledi. Kasımda mal gruplarına göre kapasite kullanım oranları değerlendirildiğinde, gıda ve içecekler ile dayanıksız tüketim mallarında artış, ara mallar, yatırım malları ve dayanıklı tüketim mallarında azalış dikkat çekti.

### PERAKENDE SATIŞ HACMİNDE % 3,4 AZALMA

Takvim etkilerinden arındırılmış sabit fiyatlarla perakende satış hacmi 2018 yılı Eylül ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %3,4 azaldı. TÜİK verilerine göre aynı ayda gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %8,3, otomotiv yakıtı satışları %4 azalırken, gıda, içecek ve tütün satışları %6,9 arttı.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış sabit fiyatlarla perakende satış hacmi 2018 yılı Eylül ayında bir önceki aya göre %4,6 azaldı. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları %2,1, gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %6,6, otomotiv yakıtı satışları %3,2 azaldı.

Takvim etkilerinden arındırılmış cari fiyatlarla perakende ciro 2018 yılı Eylül ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %22,5 arttı. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları %28,1, gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %18,7, otomotiv yakıtı satışları %24,7 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış cari fiyatlarla perakende ciro 2018 yılı Eylül ayında bir önceki aya göre %0,3 arttı. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları %3,3 artarken, gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %0,9, otomotiv yakıtı satışları %1,1 azaldı.

### İSTİHDAM ENDEKSİ % 2,1 AZALDI

TÜİK 3. çeyrek (Temmuz - Eylül 2018) İşgücü Girdi Endeksleri verisine göre; sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış istihdam endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre % 2,1 azaldı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 0,9 artarken, inşaat sektöründe % 5,5 ve ticaret-hizmet sektörlerinde ise % 2,9 azaldı.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış istihdam endeksi ise bir önceki çeyreğe göre % 0,8 azaldı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 0,2, inşaat sektöründe % 3,3 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 0,5 azaldı.

Sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış çalışan saat endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre % 4 azaldı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 2, inşaat sektöründe % 10,0 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 3,5 azaldı.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış çalışan saat endeksi ise bir önceki çeyreğe göre % 1,3 azaldı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 1,0, inşaat sektöründe % 4,0 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 0,8 azaldı.

Sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış brüt ücret-maaş endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre %15,3 arttı.





## İŞSİZLİK (%)

2009	13,1
2010	11,1
2011	9,1
2012	8,4
2013	9,0
2014	9,9
2015	10,3
2016	10,9
2017	10,9
*2018	11,4

\* Eylül 2018  
Kaynak: TÜİK

Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 18,7, inşaat sektöründe % 11,7 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 13,9 arttı.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış brüt ücret-maaş endeksi ise bir önceki çeyreğe göre % 3,0 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 3,5, inşaat sektöründe % 0,4 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 3,1 arttı.

Sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış saatlik işgücü maliyeti endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre % 20,2 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 21,2, inşaat sektöründe % 24,8 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 18 arttı.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış saatlik işgücü maliyeti endeksi ise bir önceki çeyreğe göre % 4,4 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 4,6, inşaat sektöründe % 5 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 3,9 arttı.

Sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış saatlik kazanç endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre % 20,1 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 21,0, inşaat sektöründe % 24,0 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 18,0 arttı.

Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış saatlik kazanç endeksi ise bir önceki çeyreğe göre % 4,3 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 4,5, inşaat sektöründe % 4,6 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 3,9 arttı.

Sanayi, inşaat ve ticaret-hizmet sektörleri toplamında takvim etkilerinden arındırılmış saatlik kazanç dışı işgücü maliyeti endeksi, 2018 yılı 3. çeyreğinde bir önceki yılın aynı çeyreğine göre % 20,8 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 21,8, inşaat sektöründe % 29 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 17,8 arttı. Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış saatlik kazanç dışı işgücü maliyeti endeksi ise bir önceki çeyreğe göre % 4,9 arttı. Alt sektörler incelendiğinde, endeks; sanayi sektöründe % 5,2, inşaat sektöründe % 7,0 ve ticaret-hizmet sektörlerinde % 4 arttı.

## EKONOMİYE 3 AY ARADAN SONRA GÜVEN GELDİ

Ekonomik güven endeksi 3 aylık düşüşün ardından Kasım ayında % 9,1 artışla 73,7 seviyesine yükseldi. TÜİK'e göre ekonomik güven endeksi Ekim ayında %67,5 iken, Kasım ayında % 9,1 oranında artarak 73,7 oldu.

Ekonomik güven endeksinin 100'den büyük olması genel ekonomik duruma ilişkin iyimserliği, 100'den küçük olması ise genel ekonomik duruma ilişkin kötümserliği gösteriyor. Bu açıdan bakıldığında Kasım ayında her ne kadar % 9'u aşan oranda bir güven artışı olsa da genel ekonomiye ilişkin kötümserlik devam ediyor.

Öte yandan, Kasımda yaşanan ekonomik güven endeksindeki artış, tüketici, reel kesim (imalat sanayi), hizmet ve perakende ticaret sektörü güven endekslerindeki artışlardan kaynaklandı. Kasım ayında tüketici güven endeksi 59,6 değerine, reel kesim (imalat sanayi) güven endeksi 96,8 değerine, hizmet sektörü güven endeksi 79,8 değerine ve perakende ticaret sektörü güven endeksi 90,7 değerine yükseldi.

## TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ 58,2 OLDU

TÜİK ve Merkez Bankası işbirliği ile yürütülen tüketici eğilim anketi sonuçlarından hesaplanan tüketici güven endeksi, Aralık ayında bir önceki aya göre %2,3 oranında azaldı; Kasım ayında 59,6 olan endeks Aralık ayında %58,2 oldu.

Gelecek 12 aylık döneme ilişkin hanenin maddi durum beklentisi endeksi Kasım ayında 77,5 iken, Aralık ayında %2,9 oranında azalarak 75,3 oldu. Genel ekonomik durum beklentisi endeksi (gelecek 12 aylık döneme ilişkin) Kasım ayında 77,4 iken, Aralık ayında %1,7 oranında azalarak 76 oldu. İşsiz sayısı beklentisi endeksi (gelecek 12 aylık döneme ilişkin) Kasım ayında 63,4 iken Aralık ayında %3,9 oranında azalarak 60,9 oldu. Tasarruf etme ihtimali endeksi (gelecek 12 aylık döneme ilişkin) Kasım ayında 20,1 iken, Aralık ayında %2,4 oranında artarak %20,6 oldu. ■



7

Bölge Hizmet Altyapısı



12

Şube ile Hizmet



40

Operasyon Aracı



60

'tan Fazla Çalışan



3000

'den fazla aylık hizmet adedi

**Türkiye'nin Lider  
Haşere Kontrol Firması**

 **Oksygen**

ELEMENT Tesis Yönetim Hizmetleri



# YEP

## Dengelenme, Disiplin ve Değişim

Orta Vadeli Program, Yeni Ekonomi Programı (YEP) ismiyle hazırlandı. Yeni program 3 yıllık oldu ve 2019-2021 yıllarını kapsadı. Programın ana mesajları dengelenme, disiplin ve değişim olarak belirlendi. Ekonomide 3 yıllık yol haritasında 2018 büyümesi % 3,8, 2019 için % 2,3 olarak öngörüldü. Enflasyon beklentileri ise 2018 için % 20,8 ve 2019 için % 15,9 olarak belirlendi. Rakamlarla YEP başlıkları şöyle:

### BÜYÜME

2018 yılı büyüme beklentisi	<b>%3,8</b>
2019 yılı büyüme beklentisi	<b>%2,3</b>
2020 yılı büyüme beklentisi	<b>%3,5</b>
2021 yılı büyüme beklentisi	<b>%5,0</b>

### ENFLASYON

Enflasyon beklentisi 2018 için	<b>%20,8</b>
Enflasyon beklentisi 2019 için	<b>%15,9</b>
Enflasyon beklentisi 2020 için	<b>%9,8</b>
Enflasyon beklentisi 2021 için	<b>%6,0</b>

### BÜTÇE AÇIĞI

Bütçe açığının GSHY'ye oranı 2018 için	<b>%1,9</b>
Bütçe açığının GSHY'ye oranı 2019 için	<b>%1,8</b>
Bütçe açığının GSHY'ye oranı 2020 için	<b>%1,9</b>
Bütçe açığının GSHY'ye oranı 2021 için	<b>%1,7</b>

### FAİZ DIŞI FAZLA

Faiz dışı fazlanın GSHY'ye oranı 2018 için	<b>%0,1</b>
Faiz dışı fazlanın GSHY'ye oranı 2019 için	<b>%0,8</b>
Faiz dışı fazlanın GSHY'ye oranı 2020 için	<b>%1,0</b>
Faiz dışı fazlanın GSHY'ye oranı 2021 için	<b>%1,3</b>

### İŞSİZLİK

İşsizlik oranı beklentisi 2018,	<b>%11,3</b>
İşsizlik oranı beklentisi 2019,	<b>%12,1</b>
İşsizlik oranı beklentisi 2020,	<b>%11,9</b>
İşsizlik oranı beklentisi 2021,	<b>%10,8</b>

### CARİ AÇIK

Cari açık/GSYH 2018	<b>%4,7</b>
Cari açık/GSYH 2019	<b>%3,3</b>
Cari açık/GSYH 2020	<b>%2,7</b>
Cari açık/GSYH 2021	<b>%2,6</b>

# YEP

## YEP'TEN SATIR BAŞLARI

- › 2019 yılı içinde kamuda 60 milyar TL tasarruf sağlanacak,
- › 2019 yılı içinde 16 milyar TL gelir artırımı sağlanacak,
- › Kamu maliyesi dönüşüm ve değişim ofisi bugün itibarıyla faaliyet geçti,
- › İhracat için teşvik sistemi yeniden yapılandırılacak,
- › Cari açığın azaltılması için ilaç, enerji, petrokimya sektörlerinde yatırımlara öncelik verilecek,
- › Bankaların güncel mali yapılarını ve aktif büyüklüklerini değerlendirmek üzere mali bünye ve değerlendirme çalışmaları başlatılıyor,
- › Türkiye Kalkınma Bankası yeniden yapılandırılacak,
- › Türkiye Kalkınma Bankası'nın görev alanı genişletilecek,
- › Emlak Bankası yeniden yapılandırılacak,
- › Taşınmaz değerlendirme sistemini kurarak, gayrimenkul envanterini tamamlayacak, tapu değerlerini adil olarak yansıtabilecek bir süreci hayata geçirecek,
- › Vergi prim ve diğer kamu alacaklarına ilişkin yeniden bir yapılandırmaya gidilmeyecek,
- › Cari açığın azaltılmasında ilaç, petrokimya, enerji, makine/teçhizat ve yazılım sektörleri önceliklendirilecek,
- › Yüksek teknoloji ürünlerinin üretileceği büyük ölçekli endüstri sanayi ve teknoloji bölgeleri kurulacak,
- › Entegre petrokimya sanayi bölgesi kurulacak,
- › YEP uygulamasını takip edecek mekanizmaları hayata geçirecek,
- › YEP üçer aylık aralıklarla takip edilecek,
- › 2019 sonunda YEP etkinlik değerlendirmesi yapılacak,
- › Mali disiplin devam edecek.



2019 yılında Türkiye Kalkınma Fonu kurulacak, Defter Beyan Sistemi genişletilecek, Finansal İstikrar ve Kalkınma Komitesi devreye girecek

## İKİNCİ 100 GÜNDE 24 MİLYAR TL'LİK 454 EYLEM





**C**umhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, Aralık ayının ikinci haftasında İkinci 100 Günlük Eylem Planı'nı açıkladı. Bu kapsamda 2019 yılında 24 milyar TL'lik 454 eylem, plan kapsamında yer aldı. İlk 100 Günlük Eylem Planı

kapsamında yapılan çalışmalar hakkında bilgi veren Erdoğan, bu programda yer alan 400 eylemden 340 tanesini tamamladıklarını bildirdi. Erdoğan, kalan 60 eylemin 10 tanesinin mevduat hazırlıklarını belirterek, "Yaşadığımız onca sıkıntıya rağmen ilk 100 günlük icraat programımızda yüzde 97 gibi son derece yüksek bir gerçekleştirme performansına ulaştık.

2018 yılı bütçesinden yapılan harcamalar itibarıyla gerçekleştirme oranımız yüzde 86,8 oldu, 43 milyar TL bütçe maliyeti öngörürken, gerçekleşen icraatlar için 37,3 milyar TL sarf ettik. Türkiye bir taraftan kalkınma ve yatırım hamlesini sürdürürken, diğer taraftan mali disiplinden asla taviz vermemiştir, bundan sonra da aynı hassasiyetle çalışmaya devam edeceğiz. İkinci 100 Günlük Eylem Planı'mızda yer alan, yaklaşık 24 milyar liralık 454 eylemin bitirilmesini temin edeceğiz" dedi.

## 5 YILLIK CUMHURBAŞKANI PROGRAMI UYGULAMAYA GEÇECEK

İcraat programındaki 400 eylem için 43 milyar TL bütçe maliyeti öngördüklerini belirten Erdoğan, gerçekleşen icraatlar için 37,3 milyar TL harcadığını söyledi. Erdoğan, "ayrıca önümüzdeki dönemin yol haritası olacağına inandığım 5 yıllık Cumhurbaşkanı Programı'nı tamamlayarak uygulamaya geçeceğini ifade ederek, yapılacak diğer çalışmalar hakkında şu bilgileri verdi:

"Gençlerimize gelecek iş planlarında yardımcı olmak amacıyla üniversitelerimizin tamamında Kariyer Merkezleri kuruyoruz. İllerimize verilen hizmetlerin takibi ve tespiti için 81 İl Karnesi Projesi'ni devreye alıyoruz. Türkçenin doğru kullanımını temin ve teşvik etmek amacıyla yeni bir kampanya başlatıyoruz. Şehirlerimizin estetiğine zarar veren tabela kirliliği ile daha yoğun bir mücadeleye giriyoruz. 81 ilimizin tamamında Çocuk İşçiliğiyle Mücadele Birimleri kuruyoruz."

## KAYITDIŞI EYLEM PLANI HAZIRLANIYOR

Önümüzdeki dönemde kayıt dışı ile mücadeleyle ilgili eylem planının hazırlanmasının sağlanacağını belirten Erdoğan, "KDV iade tutarlarının yüzde 50'sinin 10 iş

günü içinde yapılmasına ilişkin bir sistem geliştiriyoruz. Defter beyan sisteminin kapsamını genişletiyoruz. Kitle fonlaması düzenlemelerini yürürlüğe koyuyoruz. Finansal istikrarın güçlendirilmesi ve finansal sektörün sağlıklı gelişimi amacıyla Finansal İstikrar ve Kalkınma Komitesi tesis ediyoruz. Özel sermaye yatırımlarının artırılması, yüksek teknoloji yatırımlarına alternatif finansman sağlanması için Türkiye Kalkınma Fonu kurulacak. Ortak elektronik tahsilat platformunu tüm unsurlarıyla devreye alıyoruz. Trafik Enstitüsü'nü kuruyoruz" dedi.

## EMLAK BANKASI YAPILANLANMASI TAMAMLANDI

Emlak Bankası'nın yapılandırma sürecinin tamamlayarak faaliyete aldıklarını belirten Erdoğan, yapılacak çalışmaları "TürkAkım Doğal Gaz Boru Hattı projesinin ülkemiz topraklarındaki bölümünün inşasına başlıyoruz ve 2019'un sonuna kadar onu da bitireceğiz. Rusya ile vize muafiyeti görüşmelerine ivme kazandırıyoruz. İkinci derin deniz sondaj gemimiz yolda, kısa süre içinde Akdeniz'de sondaj çalışmasına katılacak. Tarım sektörü için 3 yeni bor gübre üretimine başlıyoruz. Bin maden sahasının ekonomiye kazandırılması için ihaleye çıkıyoruz" diye konuştu.

## KOBİ'LERE 274 MİLYON TL'LİK DESTEK

Yeni dönemde Türkiye'nin milli fikri mülkiyet stratejisini hazırladıklarını belirten Erdoğan, 23 ilde 41 adet sulama tesisini tamamlayacakları söyledi. Erdoğan, yapılacak diğer çalışmalar hakkında ise şu bilgileri verdi:

"İkinci 100 günlük dönemde, kültür varlıklarının restorasyonu kapsamında 8 tarihi cami ve külliye'nin daha restorasyonu tamamlanacak. İkinci 100 Günlük İcraat Programı doğrultusunda, temel eğitimden ortaöğretime geçişteki sınavsız okullara yerleştirme kriterleri güncellenecek.

Temel eğitimden ortaöğretime geçiş sürecinde sade, anlaşılabilir, ihtiyaçlara ve öğrencilerin taleplerine cevap verebilen bir sistem oluşturulacak. Önümüzdeki ikinci 100 günlük devrede, "TCG Dolunay" ve "TCG Doğanay" denizaltılarında kabul işlemlerini tamamlayacağız. ASELSAN, HAVELSAN ve TAI işbirliği güçlendiriliyor. Yerli ve milli üretim için teknoloji ve imalat sektörleri başta olmak üzere KOBİ'lere 274 milyon liralık destek veriyoruz. İkinci 100 günlük eylem planı kapsamında 30 obezite merkezi açılacak." ■

Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın 2019 çalışma programı hakkında bilgi veren Bakan Albayrak: Sıkı para- maliye politikasıyla ekonomide dengeleme politikası sürdürülecek

## “Mücadeleye Devam Edeceğiz, Kazanan Biz Olacağız”

“Döviz kuru istikrarını devam ettirecek adımlar sürece”

**H**azine ve Maliye Bakanı Berat Albayrak, “Son dönemde finansal piyasalarda gözlenen olumlu gelişmeler ve öncü göstergelerdeki görelî iyileşmelerin önümüzdeki dönemde büyümenin Yeni Ekonomi Programı(YEP)’nin öngördüğümüz gibi sürdürülebilir bir patikada seyredeceğine işaret etmekte. Yeni Ekonomi Programı’nda ilan ettiğimiz üzere enflasyonla topyekûn mücadele, kamu maliyesinde disiplin ve cari açığın sürdürülebilir seviyelere düşürülmesi politikalarımızı tavizsiz sürdürmekteyiz.

İnovasyon ve verimlilikteki ilerlemeye bağlı olan “rekabetçiliği” artırmak için ekonomi politikalarımızı bunu destekleyecek şekilde kurguluyoruz. Ekonomideki dengelenme-disiplin-değişim süreci ile ulaşacağımız katma-değerli üretim ve sürdürülebilir büyüme yoluyla tüm vatandaşlarımızın refahını kalıcı olarak artıracak ve daha güçlü bir Türkiye nihai hedefimize en kısa sürede ulaşacağız. Bundan sonra da çok daha büyük çok daha stratejik ve yapısal adımlarla hedeflerimize yürüyeceğiz” dedi.

### YEP ETKİSİNİ GÖSTERMEYE BAŞLADI

Albayrak, 2019 yılı Türkiye ekonomisine ilişkin öngörülerini şöyle paylaştı: “Yeni Ekonomi Programı sonrasında dengeleme süreci kur ve faizlerden sonra enflasyon göstergelerinde etkisini göstermeye başladı. Enflasyona dair gelişmelerde döviz,

**Tek Hazine Kurumlar Hesabı ile kamu nakit kaynakları Hazine tarafından tek bir hesapta izlenecek. Yaklaşık 40 milyar TL’lik kamu kaynağı tek hesap üzerinden yönetilecek.**

enerji, işlenmemiş gıda ve güçlü talep artışı belirleyici oldu. Dengelenme süreci enflasyon göstergelerinde de etkisi gösterdi.

### YEP HEDEFLERİ YAKALANACAK

Kurun daha istikrarlı patikaya oturması, petrol fiyatlarındaki düşüş dezenflasyon sürecini destekleyecek. Böylece YEP’teki 2018 hedefi yakalanacak.2018’de yüzde 3,8, 2019 yüzde 2,3 büyüme öngörüyoruz. İşsizlik verisinin de yüzde 11,3 seviyesinde olması bekleniyor. Gelecek yıl 170 milyar dolar ihracat hedefimize ulaşacağız.

### CARI AÇIK DÜŞECEK

Bu yıl cari açığın da 36 milyar doların altında olmasını bekliyoruz. Merkezi hükümet bütçe açığının GSYH’ye oranını 2018 yılında yüzde 1.9, 2019 yılında yüzde 1.8 tahmin ediyor. Merkezi yönetim bütçe giderlerinin 2018’de 821.8 milyar TL, gelirlerinin 749.6 milyar TL, bütçe açığının 72.1 milyar TL olarak gerçekleşeceğini tahmin ediyoruz. 2019’da ise bütçe açığının 80.6 milyar TL olmasını bekliyoruz.

### TEK SEFERLİK GELİR YOK

Bütçemizde tek seferlik gelirlere yer vermedik. Tek seferlik gelirler kalıcı harcamaların finansmanı için düşünülmedi. Bütçemizin en önemli özelliği tasarruftur. Özellikle altyapı yatırımları bir doyunluğa ulaştığı için bu noktada tasarruf var.

## SOSYAL HARCAMALARDA TASARRUF YAPILMAYACAK

Bütçenin yüzde 17'sini, 161 milyar TL'yi eğitime, 157 milyar TL'yi de sağlığa ayırıyoruz. Yerel yönetimlere ayrılan kaynak miktarı artırıldı ve 93,6 milyar TL'ye ulaştı. Sosyal harcamalara ayrılan kaynağı 62,1 milyar TL'ye çıkarıldı. Bu da bütçenin yüzde 6.5'ine denk geliyor.

## REEL SEKTÖRE 32,8 MİLYARLIK DESTEK

Reel kesim kesintileri için 32,8 milyar TL kaynak ayrılıyor.

## ALTIN GİBİ SERTİFİKA

Vergiye dayalı menkul kıymet ihracına 118 farklı yatırımcıdan talep geldi, başarılı ihraçlar atılan adımların küresel finansal çevrelerde ne kadar güçlü karşılık bulduğunu ortaya koydu. Çok kısa bir süre içerisinde Hazine garantili bir altın tahvili ve altına dayalı kira sertifikası ihracı daha gerçekleştirilecek.

## BORÇLANMA MALİYETLERİ DÜŞECEK

Ekonomik dengelenme sürecinde yüksek borçlanma maliyetlerini azaltacak, yatırımcı ve tüketici güvenini artıracak, döviz kuru istikrarını sağlayacak adımlar atılacak.

## TAŞERON İŞÇİLERE ÖDEME

Bütçe harcamalarında yüzde 30,6 ile personel giderlerinde önemli artış yaşandı. Bu da kadroya geçen taşeron işçilerin ücret ödemelerinden kaynaklandı. İkinci artış SGK'ya yapılan transferlerde oldu.

## EMEKLİ, YAŞLIYA DESTEK SÜRECEK

Gelecek yıl emekli ve yaşlılık aylıklarına yapılacak enflasyon farkı dahil zamlar ile emeklilere verilecek bayram ikramiyeleri nedeniyle SGK'ya yapılan transferler yüzde 36.5 oranında artarak 135.6 milyar TL'den 185.1 milyar TL'ye çıktı.

## ÜÇ KRİTİK SEKTÖRE DESTEK

Gelecek üç yıllık dönemde kaynaklar öncelikle ihracatı artıracak, teknolojik ürün üretimi sağlayacak, cari açığı azaltacak yatırımlara kanalize edilecek.



**Berat ALBAYRAK**

*Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanı*

## ÇİFTÇİYE DESTEĞE DEVAM

Yatırım ödenekleri dahil tarıma ayrılan kaynak toplamı 26.5 milyar TL oldu. Tarımsal destek programları için 16,1 milyar TL, yatırım ödenekleri için 5,1 milyar TL, kredi sübvansiyonu, müdahale alımları kapsamında 5,3 milyar TL'lik kaynak aktarılacak.

## 40 MİLYAR TL'LİK HESAP

Tek Hazine Kurumlar Hesabı ile kamu nakit kaynakları Hazine tarafından tek bir hesapta izlenecek. Yaklaşık 40 milyar TL'lik kamu kaynağı tek hesap üzerinden yönetilecek. Tek elde toplanacak nakit rezervinin en uygun finansal araçlarla nemalandırılması sayesinde yıllık 3-4 milyar TL tasarruf elde edilecek." ■



Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı Zehra Zümrüt Selçuk, 2019 yılında önceliklerinin işsizlikle mücadele ve istihdam olacağını belirterek, 2019 yılında en az 1 milyon 250 bin kişinin özel sektörde işe yerleştirilmesini hedeflediklerini söyledi.

## Bakanlıkların 2018 Karnesi ve 2019 Yılı Çalışma Programı'nda Neler Var?

Kanser başta olmak üzere çeşitli hastalıkların erken safhalarda tespiti için sensör prototipleri projesi yürüttüklerini kaydeden Varank, "Bakteriyel enfeksiyonların teşhisi, kontrolü ve tedavisine yönelik bakım ürünleri konusunda da projeler yürütüyoruz. Referans ve biyobenzer ilaç geliştirme çalışmalarımız devam ediyor.

**T**ürkiye'nin 2019 yılındaki ekonomik gelişimine yönelik hazırladığımız dosya kapsamında bu alanda yapılacak çalışmaları konuyla ilgili Bakanlıklara mikrofon uzatarak değerlendirdik. Ticaret Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ile Tarım ve Orman Bakanlığı'nın 2019 yılı çalışma programları ve 2018 yılında gerçekleştirilen projeleri dinledik.

**100 \$'LIK İHRACATIN 26 \$'I EXİMBANK'TAN**  
Ticaret Bakanı Ruhsar Pekcan, Bakanlığının 2019 çalışma programı hakkında bilgi verdi. Bakan Pekcan, 2019 yılında yüzde 10 artış ile 48,4 milyar dolarlık nakdi kredi ve ihracat kredi sigortası desteği sunmayı hedeflediklerini belirterek, "2019 yılında ihracatın yüzde 27'si düzeyinde toplam finansman desteği sağlamayı planlıyoruz" dedi.

Pekcan, "Banka, Ağustos 2018 itibarıyla bankacılık sektörü tarafından verilen ihracat kredilerinin yüzde 48'ini tek başına sağladı. 2018 Ocak-Eylül döneminde 18,3 milyar doları kredi, 12,2 milyar doları ihracat kredi sigortası desteği olmak üzere toplam desteğini 30,5 milyar dolara yükseltti.

2018 yılı sonunda bir önceki yıla göre toplam finansman desteği yüzde 12 oranında artarak 44 milyar dolara ulaşacak. Böylelikle her 100 dolarlık ihracatın 26 doları

Eximbank tarafından finanse edilmiş olacak. Bankanın kredi programlarından yararlanan ihracatçı sayısı yıllık bazda yüzde 13 artarak 9 bine, sigorta desteğinden faydalanan ihracatçı sayısı ise yüzde 11 artarak 3 bin 17'ye yükseldi. Toplam müşteri sayısı ise 31 Ekim itibarıyla yıllık yüzde 14 artarak 10 bin 642'ye ulaşmış olup, bu firmaların yüzde 68'i KOBİ. Müşteri sayısının yılsonunda 11 bin, 2019'da ise 12 bin 320'ye ulaşması bekleniyor» diye konuştu.

### İHRACATÇIYA 2 MİLYAR TL DESTEK

Bakanlık olarak KOBİ düzeyinden başlayıp kurumsallaşma ve küresel marka olma yolunda ilerleyen ihracatçılara destek vereceklerini ifade eden Pekcan, "Bu yıl 2 milyar 34 milyon TL civarında destek vermeyi öngörüyoruz" dedi.

### 35 YENİ TTM

Dubai, Tahran, New York, Şikago ve Londra'daki Türkiye Ticaret Merkezleri'ne (TTM) yenilerinin ekleneceğini belirten Pekcan, "Ülke, bölge ve talep odaklı 35 yeni noktada önümüzdeki yıllarda yeni TTM'ler kurmaya devam edeceğiz" dedi.

### İHRACATÇIYA PASAPORT DESTEĞİ

2018 yılında bin 487 ihracatçı firmanın bin 705 yetkilisi için onaylanan pasaport formlarıyla pek çok ülkeye vizesiz seyahat imkânı sağladıklarını belirten Pekcan, "Toplam 11 bin 260 ihracatçı firmamız toplam 14 bin 406 yetkilisi için hususi pasaport alma hakkına sahip" dedi.



# **MURAT ÇAY**

---

## **LOJİSTİK**

*Her mevsimde, Her koşulda,  
Sağlıklı bir taşıma için gerekli olan her şey,  
sürekli büyüyen ve gelişen kadrosuyla  
Murat ay Lojistik'te*

- 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet**
- Komple Taşımacılık**
- Şehir içi mikro taşımacılık**
- Liman Transferleri**
- Firmaya Özel proje taşımacılığı**
- Depolama Hizmetleri**

Egemenlik Mah. 6108 Sk. No:51/45 Işıkkent / İZMİR  
Tel: (232) 436 44 35 PBX Fax:436 43 22

**[www.muratcaylojistik.com.tr](http://www.muratcaylojistik.com.tr)**





Sosyal yardım programının ilkinin Çoklu Doğum Programı olduğunu belirten Selçuk, "Çoklu Doğum Yardım Programı ile ikiz, üçüz gibi çoklu doğumla karşılaşan ihtiyaç sahibi ailelerimize yönelik 0-2 yaş aralığında çocuk başına aylık 150 lira ödeme yapacağız" dedi.

### **HİNDİSTAN VE MEKSİKA ODAKTA**

2018-2019 dönemi için belirlenen 47 adet hedef ve öncelikli ülke için uyguladıkları destekleri arttırdıklarını kaydeden Pekcan, "Çin, Rusya, Hindistan ve Meksika'ya odak ülke olarak belirleyerek sektör ve eyalet bazında hazırlayacağımız eylem planlarıyla söz konusu ülkelere yönelik faaliyetlerimizi yoğunlaştıracağız" dedi.

### **SANAYİCİYE 100 MİLYON DOLAR VERGİ AVANTAJI**

2018 yılı içerisinde toplam 14 sanayi girdisinde tarife kontenjanı açıldığını kaydeden Pekcan, "Üretimde kullanılan özel nitelikli girdilerle birlikte sanayicimize 100 milyon dolar tutarında gümrük vergisi avantajı sağlandı" dedi.

### **ZEYTİN DALI GÜMRÜK KAPISI AÇILDI**

Suriye'ye açılan Zeytin Dalı Gümrük Kapısını da 8 Kasım'da açtıklarını ifade eden Pekcan, "İnşaat çalışmaları, Kapıköy ve Sarp Gümrük Kapılarında 2018, Hamzabeyli Gümrük Kapısında 2019, İpsala Gümrük Kapısında 2020 yılında tamamlanacak. Habur ve Kapıkule Gümrük Kapılarında yapılacak yatırımlar ise 2019 yılı içerisinde bitirilecek. Gürbulak, Pazarkule ve Türkgözü Gümrük Kapılarının modernize edilmesine yönelik çalışmalar da devam ediyor" diye konuştu.

### **YAPILANDIRILAN TÜKETİCİ HAKEM HEYETLERİNDEN 105 MİLYON LİRA TASARRUF**

2018 yılının ilk 9 ayında Tüketici Hakem Heyetleri tarafından 424 bin 348 adet başvurunun karara bağlandığı bilgisini veren Pekcan, "Kararların yüzde 65'i tüketicilerin lehine sonuçlandı. Bin 11 tüketici hakem heyetinin organizasyon yapısını yeniden yapılandırdık. 1 Ağustos 2018 tarihinden itibaren, coğrafi konumları ve yapılan şikayet sayılarını dikkate alarak 211 tüketici hakem heyeti oluşturduk. Bu adımla, yıllık yaklaşık 105 milyon TL kaynak tasarrufu sağlayacağız" dedi.

### **1612 ÜRÜNDE AYKIRI ETİKET**

5 Kasım 2018 itibarıyla 81 ilde 5 bin 743 firmada toplam 81 bin 666 ürünü denetlendiğini ifade eden Pekcan, "366 firmanın toplam 6 bin 399 ürünü ile ilgili haksız fiyat artışı tespiti için inceleme başlattık. Bin 612 ürünün etiketlerinde ilgili mevzuata aykırılıklar tespit ederek idari para cezası uyguladık" dedi.

### **ESNAF VE SANATKÂRA 30,6 MİLYAR TL KREDİ**

Ekim 2018 itibarıyla 186 bin 599 esnaf ve sanatkara yıl içinde 16 milyar 268 milyon TL kredi kullanılmış olduğu bilgisini veren Pekcan, «Toplam 488 bin esnaf ve sanatkârın kredi bakiyesi 30,6 milyar TL'yi aştı» dedi.





**Günkon kalitesiyle, kaya zemin üzerinde, uygun fiyat ve yüksek kalite prensibiyle üretilen Kardelen Konutları, Çiğli'de satışta!**



**Detaylı bilgi için;**



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



+90 232 459 10 30





## REKABET KURULU'NDAN 340 MİLYON TL CEZA

Rekabet Kurulu tarafından verilen cezalar hakkında da konuşan Pekcan, "Ekim ayı sonu itibarıyla teşebbüslere toplamda 340 milyon 58 bin 833 TL idari para cezası verildi. Bu dönemde birçok farklı sektörde olmak üzere toplam 30 konuda soruşturma devam ediyor. Farklı sektörlerde toplam 19 soruşturma ise tamamlandı" dedi.

## VARANK: ARA MALI İTHALATINI AZALTMAK ÜZERE UÇTAN UCA YERLİLEŞME PROGRAMINI İLAN EDECEĞİZ

Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mustafa Varank, "Ara mali ithalatını azaltmak üzere uçtan uca yerlileşme programı'nı ilan edeceğiz" dedi. Bakanlığının 2019 yılı çalışma programı hakkında bilgi veren Varank, "Amacımız, orta-yüksek ve yüksek teknolojlü üretim. 9 ayda 4 bin 730 yatırım teşvik belgesi düzenledik. Böylece, 117 milyar TL'lik sabit yatırımla 205 bin kişinin istihdamı planlanıyor" dedi.

## SANAYİDE GİRDİLER YERLİLEŞECEK

Yapısal dönüşümde Yüksek Katma Değerli Üretim, Sanayide Verimlilik Artışları, Dijital Dönüşüm ve Bölgesel Kalkınma olmak üzere 4 temel stratejileri olacağını belirten Varank, "Sanayideki ara mali ithalatını azaltmak üzere uçtan uca Yerlileşme Programını yakında ilan edeceğiz. Amacımız, orta-yüksek ve yüksek teknolojlü üretimin payını uluslararası pazarlara entegre bir biçimde daha da artırmak. Bu kapsamda, sanayide girdileri yerlileştirirken, odak alanlarda geleceğin teknolojilerinin Ar-Ge'sini yapacağız" diye konuştu.

## OSB'LERDE 2,5 MİLYON KİŞİYE İSTİHDAM

Türkiye genelinde 311 olan OSB'de 1,8 milyon kişinin istihdam edildiğini belirten Varank, "OSB'lerdeki tüm parsellerde üretime geçilmesiyle istihdamın 2,5 milyon kişiye ulaşmasını bekliyoruz. 2018 sonuna kadar Ankara Dökümcüler İhtisas OSB ile Bayburt, Çerkeş, Giresun ve Osmaniye OSB'lerinin altyapılarını tamamlayacağız. 2019 yılındaysa Ergene, Erciş, Şabanözü, Arsin ve Alaplı OSB'lerinin altyapılarını bitirmeyi planlıyoruz. Ülkemiz genelinde OSB'lerde yer alan özel Teknik Lise sayısı 39'a ulaştı. Kadınların işgücüne katılımını artırmak için OSB'lerde kreş uygulamasını yaygınlaştırıyoruz. Hâlihazırda 24 OSB'de 30 kreş bulunuyor. Bu sayıyı mutlaka daha da artıracacağız. 472 Sanayi Sitemiz bulunuyor. Bu siteler için toplam 6,4 milyar lira kredi kullanıldı ve yaklaşık 473 bin kişiye çalışma imkânı sağlandı. 2018 sonu itibarıyla Karaman, Pazar Modern, Rize Modern ve Şemdinli sanayi sitelerini tamamlayacağız. Önümüzdeki yıl da Hasankale sanayi sitesini bitirmeyi planlıyoruz" dedi.

## KALKINMA AJANSLARINA 5,6 MİLYAR TL DESTEK

Kalkınma ajanslarına bugüne kadar 62 bin 377 proje başvurusu yapıldığını kaydeden Varank, "Bu başvurulardan 18 bin 607'si için destek sözleşmesi imzalanmıştır. Bu projelere 5,6 milyar TL mali destek sağlandı" diye konuştu. Türkiye'nin Otomobil Projesi kapsamında girişim grubunun 2019 sonunda ilk prototipi üretmeyi hedeflediğini bildiren Varank, "Bu projeyi elektrikli ve sürücüsüz araç teknolojileri ve yazılımlarının milli kaynaklarla geliştirilmesi açısından bir fırsat olarak görüyoruz" dedi.

## İMECE UYDUSU 2020'DE FIRLATILACAK

Yüksek çözünürlüklü görüntüleme yapabilen İMECE Uydusu'nun geliştirilmesine Ocak 2017'de başlandığı hatırlatan Varank, "Uydunun 2020'de uzaya fırlatılmaya hazır hale gelmesi planlanıyor. Milli uydu yer istasyonu geliştirme faaliyetlerimiz yoğun bir şekilde devam ediyor. MİYEG adını verdiğimiz bu proje 2019'da tamamlandığında ülkemiz, yer istasyonundan uyduya kadar bir uydu sisteminin tüm unsurlarını gerçekleştirebilecek seviyeye ulaşacak. Tasarımı, testleri, entegrasyonu yüzde 100 yerli ve pek çok alt bileşeni yurtiçi imkânlarla üretilen Türkiye'nin ilk haberleşme uydusu TÜRKSAT 6A, 2021'de faaliyete geçmeye hazır hale gelecek" diye konuştu.

## AR-GE VE TASARIM MERKEZİNDE HEDEF BİN 700

Ar-Ge, yenilik ve tasarım faaliyetlerini kendi bünyesinde yapmak isteyen firmalara Ar-Ge ve Tasarım Merkezi Belgesi verdiklerini ve bu kapsamda 287'si 2018 yılı içinde olmak üzere; faaliyette olan Ar-Ge merkezi sayısı bin 38'e, çalışan Ar-Ge personel sayısı 54 bine, biten proje sayısı 21 bine ve yürütülen proje sayısı 12 bine ulaştığını bildiren Varank, "Bakanlığımızın yetkilendirdiği tasarım merkezlerinin sayısı 283'e yükseldi. 5 bin 871 kişi bu merkezlerde çalışıyor. Özgün ve Milli Helikopter T-625 ve bir özel sektör firmamızın geliştirip ihraç ettiği elektrikli otobüs Bakanlığımız Ar-Ge Merkezi desteğinden faydalanan projelere örnek olarak gösterilebilir. Çalışmalarımıza kararlılıkla devam ederek, önümüzdeki yıl Ar-Ge ve Tasarım Merkezi sayımızı bin 700'e çıkarmayı hedefliyoruz" diye konuştu.

## TESCİLLİ PATENT SAYISI BİN 22 OLDU

Türkiye'de 81 Teknoloji Geliştirme Bölgelerine 14 yılda 750 milyon TL hibe desteği sağladıklarını belirten Varank, "Teknoparklarda bugüne kadar toplam 63,3 milyar liralık satış gerçekleştirilirken, 3,6 milyar dolarlık ihracat yapıldı. Tescilli patent sayısı bin 22'ye ulaştı" dedi.

## YATIRIM TEŞVİK BELGELERİYLE 117 MİLYAR TL YATIRIM

2018 yılının ilk 9 ayında yeni ya da ilave yatırımlar için 4 bin 730 yatırım teşvik belgesi düzenlediklerini kaydeden Varank, "Bu belgeler kapsamında önümüzdeki dönemde 117 milyar TL tutarında sabit yatırım yapılması ve 205 bin kişilik istihdam oluşturulması bekleniyor" dedi.

## 81 İLE 100 DENEYAP ATÖLYESİ

Çocuklara ve gençlere yenilikçi yönlerini ortaya koyabilecekleri, üretme kapasitelerini keşfedecekleri ortamlar sağlamak amacıyla Deneyap Teknoloji Atölyelerini hayata geçirdiklerini ifade eden Varank, "81 ilde 100 Deneyap Teknoloji Atölyesi kuracağız. Çalışmalara başladık, 2019 yılında 30 ilimizde bu atölyeleri hizmete açmayı planlıyoruz" diye konuştu.



## KANSER ERKEN TEŞHİS EDİLECEK

Kanser başta olmak üzere çeşitli hastalıkların erken safhalarda tespiti için sensör prototipleri projesi yürüttüklerini kaydeden Varank, "Bakteriyel enfeksiyonların teşhisi, kontrolü ve tedavisine yönelik bakım ürünleri konusunda da projeler yürütüyoruz. Referans ve biyobenzer ilaç geliştirme çalışmalarımız devam ediyor. Bu kapsamda yürütülen BIOSİM projesiyle baş ve boyun kanserlerine yönelik Türkiye'nin ilk antikör-tabanlı biyobenzer ilacı geliştirilmiş olup, prelinik ve klinik çalışmalardan sonra ticarileştirilecektir. Yerli biyoteknolojik ilaçların geliştirilip test edileceği Medikal Biyoteknoloji Mükemmeliyet Merkezi'ni Haziran 2020'de açmayı planlıyoruz» dedi. Bakanlığın 2019 yılı toplam bütçesi 14 milyar 47 milyon 494 bin TL olarak Plan Bütçe Komisyonu'na sunulurken, KOSGEB'in bütçesi 2 milyar 248 milyon 591 bin TL, TÜBİTAK'ın 3 milyar 74 milyon 236 bin TL olarak belirtildi.

## ENERJİDE YENİ GES YEKA'SI İÇİN GERİ SAYIM

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Fatih Dönmez, Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları(YEKA) modeli kapsamında 1000 megavat kurulu güce sahip Güneş Enerjisi Santrali (GES) YEKA'sı için çalışmaların tamamlandığını ve yarışma duyurusunun yapıldığını söyledi.





Kültür ve Turizm Bakanı Mehmet Nuri Ersoy, seyahat acentelerine uçuş ve kruvaziyer desteği uygulaması kapsamında 2019 yılında bütçeden 943 milyon TL ödenek ayrıldığını söyledi. Bakan Ersoy, "Rekabet gücümüzü korumak için seyahat acentelerine uçuş ve kruvaziyer desteği uygulaması kapsamında 2019'da bütçemizde 943 milyon TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında uçuş ve kruvaziyer destek uygulaması ile A grubu seyahat acentelerine 1 milyar 110 milyon TL ödeme yapıldı" dedi.

Dönmez, «Bu konuda önümüzdeki günlerde yarışma duyurusu yapılacak» dedi.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın 2019 yılı çalışma programı hakkında bilgi veren Dönmez, bu model kapsamında ikinci olarak gerçekleştirilen YEKA RES'in bin megavat kurulu güce sahip olacağını söyledi. Dönmez, "Her yıl asgari 3 milyar kilovatsaat elektrik üretim kapasitesine sahip bu tesisteki üretim ile 1,1 milyon evin ihtiyacı karşılanabilecek. İhaleyi alan konsorsiyum her yıl en az 5 milyon dolar bütçe tutarında 10 yıl boyunca Ar-Ge çalışması yürütecek ve proje kapsamında 3 bin 750 kişi istihdam edilecek. Enerji üretim sepetimizdeki yenilenebilir enerji oranının daha yukarı çıkarılması kapsamında bin megavat kurulu güce sahip GES YEKA için çalışmalar tamamlanarak yarışma duyurusu yapılmış olup bin megavat kurulu güce sahip RES YEKA projeleri için ise önümüzdeki günlerde yarışma duyurusu yapılacak" dedi.

Nükleer güç santrallerinin hayata geçmesi için 3 proje üzerinde çalışıldığını anlatan Dönmez, "Akkuyu Nükleer Santrali'nin temeli 3 Nisan 2018'de atılarak Türkiye'nin ilk nükleer santralının inşasına başlandı. Sinop Nükleer Güç Santrali'ne ilişkin fizibilite çalışmaları tamamlanmış olup, üçüncü santral için ise yer belirleme çalışmaları devam etmekte» dedi.

Nükleer güç santrali projelerinde yerli ekipman kullanımı hassasiyeti kapsamında, yerli firmalara iş imkanı doğacağını, Akkuyu ve Sinop projelerinin inşaatının en yoğun olduğu dönemde toplam 20 bin kişiyi istihdam edeceğini hatırlatan Dönmez, bu rakamın işletme döneminde 7 bin kişi olacağını söyledi.

Bakan Dönmez, enerji piyasalarının mali açıdan güçlü, serbestleşmiş, rekabete açık, istikrarlı ve şeffaf bir şekilde tesis edilmesinin sağlıklı işleyen bir piyasa ekonomisinin de olmazsa olmazları arasında olduğuna da belirterek, şunları söyledi:

"Bölgemizdeki tüm jeopolitik gerilimlere ve zorluklara rağmen Türkiye, açık, şeffaf ve rekabetçi piyasa yapısıyla öngörülebilir düzenleyici çerçeveyi oluşturmayı başarmış, uluslararası enerji yatırımlarını harekete geçirecek adımlar atmıştır. Girişimcilerin daha kolay ve daha hızlı yatırım yapabileceği bir ortamın sağlanması için enerji ve doğal kaynaklar alanında öngörülebilir piyasaların oluşturulması önemli bir unsurdur. Enerji sektöründe şeffaf, tüketicinin bulunduğu ve rekabete dayalı öngörülebilir piyasaların oluşturulması hedefi çerçevesinde, sektörde faaliyet gösteren kamu kuruluşları yeniden yapılandırılmış ve gerekli altyapıların oluşturulması ile birlikte serbestleşmeye yönelik kuralların uygulanmasına devam edilmiştir.

Ülkemiz enerji sektöründe ihtiyaç duyulan yatırımların mümkün olduğu kadar özel sektör tarafından yapılmasını sağlayacak düzenlemelerin hayata geçirilmesi çalışmaları kapsamında; mevzuatımızda gerekli düzenlemeler yapılarak yatırımcıların izin, ruhsat, onay, ön lisans, lisans ve benzeri işlemlerindeki süreçler önemli ölçüde sadeleştirilmektedir.

Bu düzenlemeler neticesinde 2002’de elektrik enerjisi üretiminde yüzde 40,2 olan özel sektörün payı bugün yüzde 85 düzeyine ulaşmıştır.”

### OTOGAZDA DÜNYA İKİNCİSİYİZ

2018 Eylül itibarıyla elektrik piyasasında 2 bin 319, doğalgaz piyasasında 320, petrol piyasasında 13 bin 524 ve LPG piyasasında 10 bin 966 lisanslı oyuncunun faaliyet gösterdiğini hatırlatan Dönmez, doğalgaz piyasasında da toplam 320 adet lisans verildiğini kaydetti. Dönmez, “Akaryakıt piyasasında, bugün itibarıyla 4 tanesi TÜPRAŞ’a, bir tanesi faaliyete başlayan Star Rafinerisi’ne, bir tanesi de hazırlıkları devam eden başvuru sahibine ait olmak üzere toplam 6 adet rafinerici lisansı bulunmakta. Bunun yanı sıra akaryakıt piyasasında toplam 13 bin 524 lisans sahibi faaliyet göstermektedir. LPG piyasasında toplam 10 bin 966 lisans sahibi faaliyet göstermekte olup ülkemiz, dünyanın en büyük 16. LPG pazarı olup, otopaz kullanımı açısından Güney Kore’den sonra ikinci sırada yer almakta” dedi.

### 2019’DA 1 MİLYON 250 BİN KİŞİ İŞE YERLEŞTİRİLECEK

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanı Zehra Zümrüt Selçuk, 2019 yılında önceliklerinin işsizlikle mücadele ve istihdam olacağını belirterek, 2019 yılında en az 1 milyon 250 bin kişinin özel sektörde işe yerleştirilmesini hedeflediklerini söyledi. Selçuk, “4 milyonu aşkın kişiye danışmanlık hizmeti verilmesi, en az 500 bin kişinin kurs ve programlardan yararlanmasını hedefliyoruz” dedi. Bakanlığının 2019 çalışma programı hakkında bilgi veren Selçuk, “Bakanlığın 2019 yılı toplam bütçesinin 103 milyar 91 milyon 801 bin TL oldu. Gelecek yılın bütçesinde SGK’ya 63 milyar 78 milyon TL bütçe ayrılırken, SGK işveren prim indirimi için yaklaşık 15 milyar TL’lik kaynak ayrıldı. İşsizlik Sigortası Fonu Hazine Prim Katkısı için ise 2,6 milyar TL bütçe öngörüldü” dedi.

### 80 BİN İŞVERENE 208 MİLYON LİRA ÜCRET GARANTİSİ

Ödeme güçlüğüne düşen işverenlerin 3 aylık ücret alacağını Ücret Garanti Fonu’ndan ödediklerini hatırlatan Selçuk, Ücret Garanti Fonu kapsamında, uygulamanın başladığı 2005 yılından 2018 yılı Ekim ayı sonuna kadar yaklaşık 79 bin kişiye 208 milyon TL ödeme yaptıklarını kaydetti. Selçuk, “İşsizlik Sigortası Fonu, etkin ve şeffaf bir şekilde yönetilmektedir. Ekim ayı sonu itibarıyla fonun toplam varlığı yaklaşık 125,5 milyar TL’dir. 2018 yılı Ekim ayı sonu itibarıyla yaklaşık 79 bin kişiye 208 milyon TL ödeme yaptık” dedi.

### SOSYAL YARDIM ALANA İŞ KAPISI AÇANA PRİM DESTEĞİ SÜRECEK

Sosyal yardım alan çalışabilir durumdaki 173 bin 689 kişinin 2018 yılında İŞKUR’a yönlendirilmesini ve istihdamlarının teşvik edilmesini sağladıklarını ifade eden Selçuk, “Düzenli sosyal yardımlardan faydalanırken istihdam edilen kişilerin, işveren sigorta primlerini karşılamaya başladık. Prim ödemelerini 2019 yılında yapacağız” dedi.

### MEVSİMLİK TARIM İŞÇİLERİNE 34 MİLYON TL ÖDENEK

Mevsimlik Tarım İşçileri Projesini (METİP II) uyguladıklarını da ifade eden Selçuk, “Proje kapsamında 2017 yılında 22,2 milyon TL, 2018 yılında 11,9 milyon TL olmak üzere 34,1 milyon TL ödenek tahsis ettik” dedi.

### YARIM ÇALIŞMAYA 35,5 MİLYON TL

Kadınların aile ve iş hayatını bir arada sürdürebilmeleri için başlattıkları yarım çalışma ödeneği uygulamasını devam ettirdiklerini belirten Selçuk, “Uygulamanın başladığı 2016 yılından 2018 yılı Ekim ayı sonuna kadar 18 bin kişi yarım çalışma ödeneği almaya hak kazandı. Bu kapsamda 35,5 milyon TL ödendi” dedi.

### KAYIT DIŞINA 338 MİLYON TL PARA CEZASI KESİLDİ

Kayıt dışı istihdamla mücadele, denetim ve rehberlik faaliyetleri kapsamında 2018 Eylül sonu itibarıyla 13 bin 446 işyerinin denetlendiğini ifade eden Selçuk, “1 milyon 345 bin 387 çalışana ulaşıldı, 2 bin 819 işyerine 36 milyon 173 bin 259 TL idari para cezası önerildi, çalışanlara 56 milyon 444 bin 61 TL ödeme yaptırıldı, 21 milyon 156 bin 882 TL kamuya ödeme yaptırıldı. Sosyal Güvenlik Kurumu denetim elemanlarınca 81 bin 869 işyeri, 605 bin 626 çalışan denetlenmiş, denetimler sonucunda; 20 bin 352 kayıt dışı işyerinin olduğu ve 32 bin 497 çalışanın kayıt dışı istihdam edildiği tespit edildi. Bu denetimler kapsamında 338 milyon 305 bin 98 TL idari para cezası uygulanmış, sağlık hizmet sunucuları için ise 1 milyar 410 milyon TL cezai şart önerilmiştir” diye konuştu.





## 22 BİN KİŞİYE 67 MİLYON TL ÇEYİZ DESTEĞİ

2018 yılı içerisinde yapılan kanun değişikliği ile azami devlet katkısı miktarını Konut Hesabı'nda 15 bin TL'den 20 bin TL'ye, Çeyiz Hesabı uygulamasında ise 5 bin TL'den 7 bin 500 TL'ye yükselttiklerini belirten Selçuk, "2018 yılı Eylül ayı sonu itibarıyla, Çeyiz Hesabında 22 bin 106 kişinin 66 milyon 838 bin 43 TL, Konut Hesabında 15 bin 85 kişinin 104 milyon 676 bin 723 TL mevduat bulunuyor. Kadının güçlenmesi noktasında en önemli alanlardan biri olan eğitim alanında 2002 yılında yüzde 79,9 olan kadın okur yazarlık oranımızı yüzde 18'lik artış ile yüzde 94,1'e yükselttik" dedi.

## 193 ADEM AÇILDI

Türkiye genelinde 2013 yılından bu yana 316 Sosyal Hizmet Merkezi'ni hizmete açtıklarını belirten Selçuk, "Güney Doğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgeleri başta olmak üzere ülkemizin birçok yerinde kadınlarımızın psikososyal, sosyokültürel, mesleki ve kişisel yönden gelişimlerine destek olmak amacıyla 2012 yılından bu yana 29 il, 116 ilçemizde 193 Aile Destek Merkezi (ADEM) hizmete açtık. Güney Doğu Anadolu ve Doğu Anadolu bölgeleri başta olmak üzere 2013 yılından bu yana 12 il, 22 ilçemizde 25 Sosyal Dayanışma Merkezi (SODAM) hizmete açtık. 2013 yılından bu yana ailelerimize ve gençlerimize yönelik Aile Eğitim Programı (AEP) ve Evlilik Öncesi Eğitim Programı kapsamında 2 milyon 110 bin 253 kişiye eğitim ve 22 bin 518 kişiye danışmanlık hizmeti sunduk" diye konuştu.

## SOKAKTA RİSK ALTINDA BULUNAN 4 BİN ÇOCUĞA TEDBİR KARARI

Sokakta çeşitli nedenlerle risk altında bulunan çocukların korunması ve topluma kazandırılması amacıyla yürütülen çalışmalar kapsamında 130 mobil ekip oluşturulduğu bilgisini veren Selçuk, "10 bin 873 çocukla çalışma yapıldı. 224 çocuk hakkında bakım tedbir kararı alınarak bakım kuruluşlarına alındı. 3 bin 954 çocuk hakkında eğitim ve danışmanlık tedbir kararları uygulandı. 2 bin 829 çocuğa sosyal yardım ya da sosyal ve ekonomik destek sağlandı. 3 bin 509 aileye rehberlik hizmeti verildi. Çocukları sokakta çalışmaya zorlayan ailelere yönelik yapmış olduğumuz incelemeler kapsamında 510 aileye ilişkin adli işlem başlattık" diye konuştu.

## ŞARTLI EĞİTİMDEN FAYDALANAN ÇOCUKLARA 5 BİN LİRA ÜNİVERSİTE DESTEĞİ

Şartlı Eğitim Yardımlarını geliştirmeye devam edeceklerini belirten Selçuk, bu konuda şunları söyledi: «Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen sınavlarda, illerinde ilk 10'a giren veya Türkiye genelinde ilk 20 bine giren Şartlı Eğitim Yardımı faydalanıcısı çocuklarımıza aylık 500 TL, üniversiteye giriş sınavında ilk bine girme başarısı gösteren Şartlı Eğitim Yardımı faydalanıcısı evlatlarımıza ise bir defaya mahsus olmak üzere 5 bin TL nakdi destek sağlayacağız.»



## İKİ YENİ SOSYAL YARDIM PROGRAMI

Sosyal yardım programının ilkinin Çoklu Doğum Programı olduğunu belirten Selçuk, "Çoklu Doğum Yardım Programı ile ikiz, üçüz gibi çoklu doğumla karşılaşan ihtiyaç sahibi ailelerimize yönelik 0-2 yaş aralığında çocuk başına aylık 150 lira ödeme yapacağız" dedi. Bakan Selçuk, ikinci program hakkında ise "Ağır Kronik Hastalıklarla mücadele eden ihtiyaç sahibi ailelerimize yönelik olarak ağır kronik hastalığı nedeniyle cihaza bağlı olan hastaların bulunduğu hanelerin elektrik bedellerinin 200 TL'ye kadar olan kısmına yönelik destekte bulunacağız" dedi.

## SAĞLIĞA 217 YENİ YATIRIM İLE 7 BİN YENİ YATAK

2019 yılında 67'si hastane olmak üzere toplam 217 yeni yatırım yapılacak ve bu kapsamda 7 bin yeni yatak kapasitesi devreye alınacak. Önümüzdeki yıl 3 bin 577 yatak kapasiteli Ankara Etilik Entegre Sağlık Kampüsü ile 1355 yatak kapasiteli Bursa Entegre Sağlık Kampüsü olmak üzere iki yeni şehir hastanesi hizmete açılması hedeflenirken; KOİ kapsamında 2023 yılına kadar 44 bin 409 yatağın devreye alınması hedefleniyor.

Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, bakanlığının 2019 yılı çalışmalarına yönelik verdiği bildide "Özellikli sağlık hizmetlerinden alınan farkın azaltılması veya kaldırılması yönünde yapacağımız uygulamalar neticesinde sağlık hizmeti alırken vatandaşımızın cebinden çıkan harcamaları daha da aşağıya çekmeyi hedefliyoruz" dedi.

2018 yılında kamunun ilaç harcamasının 30 milyar TL'ye ulaştığını ifade eden Koca, bu artışın temel sebepleri kronik hastalıkların görülme sıklığındaki artış, nüfusun yaşlanmasına bağlı ilaç kullanımının artması ve son derece pahalı yeni ürünlerin pazara çıkması olarak sıraladı. Koca, "Ancak kullanım artsa da aldığımız tedbirlerle ilaç harcamalarımızı

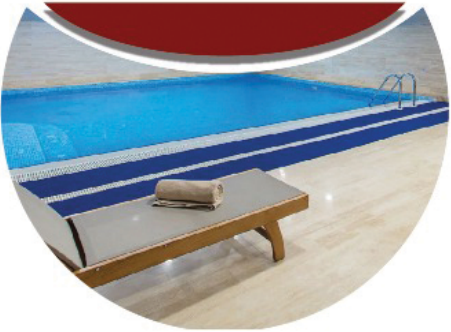


MIA  
hotels...city



MIA  
hotels  
city  
★★★★

KONFORUNUZ  
*bizim için önemli..*



✉ info@miacityhotel.com

☎ 0 (232) 220 83 83

📍 Akçay Cad. No:125 Gaziemir/İZMİR

🌐 www.miacityhotel.com

📷 miacityhotel

 **KOÇ İNŞAAT**  
**MIA YAPI A.Ş.**  
MIA YAPI BİR KOÇ İNŞAAT MARKASIDIR



sürdürülebilir bir düzeyde tutmayı hedefliyoruz. Kamu ilaç harcamalarında 2018 yılının başından bu güne kadar 2 milyon 320 bin kutu ilaç tüketmişiz. 2016 yılında bu rakam 2 milyon 113 kutu ilaçken. 2017’de ise 2 milyon 268 bin kutu ilaca yükselmişti” dedi.

### SAĞLIK HİZMETLERİNE YAPAY ZEKÂ DESTEĞİ

Diyabet, doğum, diz protezi, kalça protezi, katarakt, KOAH, diş implantı, inme, prostat kanseri, kolorektal kanser, Kronik Kalp Hastalığı olmak üzere 11 sağlık olgusuna ait standart ve klinik kalite göstergesi belirlenerek anlık olarak izlenmeye başlandığını belirten Bakan Koca, 2019 yılında hedeflerinin sistemin yapay zeka uygulamalarıyla ürettiği kişiye özel sağlık durum bilgisinin, vatandaşımıza otomatik gönderilmesini sağlayarak sağlığı korumak ve hastalıklara karşı bireysel duyarlılığın artışına aracılık etmesini sağlamak olduğunu bildirdi. Koca, “İnsan hayatının doğum öncesinden ölümüne kadar sağlığı ile ilgili tüm kayıtlarını tek bir elektronik dosyada tutmaya yönelik sistemlerimiz ve yapay zeka uygulamalarıyla gelecekte insanımızın sağlıklı ve kaliteli bir hayat sürmesinin altyapısını oluşturma gayreti içindeyiz” dedi.

### KORUYUCU VE TEMEL SAĞLIK HİZMETLERİNE 18.7 MİLYAR TL BÜTÇESİ

Koruyucu hizmetlerine önem verdiklerini de ifade eden Koca, “Koruyucu ve temel sağlık hizmetleri için ayrılan bütçe 2002-2018 döneminde 3 kat artarak yaklaşık 14 milyar

TL’ye ulaştı. 2019 için bu konuda ayrılan bütçe miktarı 18 milyar 66 milyon TL’ye çıkarılmakta” diye konuştu.

### ŞEHİR HASTANELERİNE 2019’DA 6.2 MİLYAR TL KAYNAK

Koca, 2019 yılında şehir hastanelerinin ödemeleri için 6 milyar 210 milyon TL kaynak ayrıldığını söyledi. Koca, bu yıl Kasım ayına kadar bir milyar 626 milyon TL ödeme yapıldığını kaydetti. Akılcı teşhis ve ameliyata kadar giden yaklaşımlar üzerinde çalıştıklarını ifade eden Bakan Koca, Türkiye’de MR çektirme oranlarının çok yüksek olduğuna ilişkin eleştirisi de yanıtladı. Dijitalleşmenin önemini hatırlatan Bakan Koca, e-Nabız sistemi sayesinde, MR çektirme oranlarında en az yüzde 20 düşüş kaydedildiğini açıkladı. Koca, bu konuda “Bunun önümüzdeki dönem akılcı ilaç kullanımında olduğu gibi akılcı laboratuvar, akılcı görüntüleme hatta daha ötesi akılcı teşhis ve ameliyata kadar giden yaklaşımlarımız olacak” dedi.

### “TURKEY HOME YENİ BİR STRATEJİYLE YENİLENECEK”

Kültür ve Turizm Bakanı Mehmet Nuri Ersoy, seyahat acentelerine uçuş ve kruvaziyer desteği uygulaması kapsamında 2019 yılında bütçeden 943 milyon TL ödenek ayrıldığını söyledi. Bakan Ersoy, “Rekabet gücümüzü korumak için seyahat acentelerine uçuş ve kruvaziyer desteği uygulaması kapsamında 2019’da bütçemizde 943 milyon TL ödenek ayrılmıştır. 2018 yılında uçuş ve kruvaziyer destek uygulaması ile A grubu seyahat acentelerine 1 milyar 110 milyon TL ödeme yapıldı” dedi.

Turkey Home stratejisini yeni bir stratejiyle yenileyeceklerini bildiren Ersoy, “2019’da yapacağımız yeni çalışmalarla, yavaş yavaş 2019 sonuna kadar hazır hale gelecek. Turkey Home stratejisini yeni bir stratejiyle yenileyeceğiz. Bu stratejiyle birkaç yıl daha devam edeceğiz” dedi.

Turizmde Türkiye markasının yeniden yapılandırılması hususunun 2019 tanıtım faaliyetlerinde odak nokta olduğunu bildiren Bakan Ersoy, “Teknolojiyi en etkin şekilde kullanıp, yeni iletişim araçlarını da daha dikkate alarak veriye dayalı bir yeni tanıtım stratejisi uygulayacağız” dedi. Ersoy, ayrıca 4 yıl önce global düzeyde başlatılan «Turkey Home» kampanyası çerçevesinde kurgulanan algı yönetimi stratejisinin bu yıl da çeşitlendirilerek sürdürüldüğünü aktararak, kampanya kapsamında sosyal medya takipçi sayısının 7 milyona ulaştığını ve Türkiye’nin bu sayıyla dünyada dijital/sosyal platformlarda turizm tanıtımı yapan organizasyonlar arasında 4. sıraya yerleştiğini bildirdi.

### TURİZM İÇİN SOSYAL MEDYA FAAL KULLANILACAK

Önümüzdeki dönemde sosyal medyayı etkili kullanan dünyaca tanınmış isimler ile iş birliği yaparak tüm dijital/ sosyal mecralarda algı yönetimi mekanizmalarını faal bir şekilde kullanacaklarını anlatan Ersoy, aynı zamanda «takipleme (monitoring)» yaparak faaliyetlerin yansımalarını da ölçeceklerini bildirdi.



Ersoy, ayrıca tanıtma faaliyetlerinde dil ve görsel birlik standartları üzerinde çalıştıklarını ve 2019 yılı içerisinde bu çalışmayı tamamlayarak hızla uygulamaya geçireceklerini de sözlerine ekledi.

## ÜST GELİR GRUBUNA ÖZEL TANITIM STRATEJİSİ

Üst gelir grubuna yönelik ayrı tanıtım stratejileri oluşturmayı hedeflediklerine değinen Ersoy, 2019 yılının Rusya Federasyonu'nda ve Japonya'da «Türk Kültür Yılı» ilan edileceğini söyledi. Ersoy, bu konuda «2019 yılında ülkemizin marka değerini güçlendirmek ve aldığı pazar payını artırmak amacıyla üst gelir grubuna yönelik ayrı tanıtım stratejileri oluşturmayı hedefliyoruz. Gastronomi turizmine yönelik ayrı bir tanıtım strateji ve eylem planı oluşturarak ülkemizin zengin mutfak kültürünü ve lezzetlerini başlıca hedef pazarlarımızda tanıtacağız. Dijital ve sosyal medyada hedef pazarlara yönelik farklı dillerde hizmet verecek, hedef gruplara yönelik alt tanıtım kampanyaları da yürüteceğiz. Amacımız tanıtımda ürün-pazar çeşitliliğimize paralel olarak turizm gelirlerimizi de artırmak» diye konuştu.

## EKOLOJİK TURİZME DÜZENLEME GELİYOR

Ekolojik turizmin önemine vurgu yapan Bakan Ersoy «Tesis yönetmeliğimizden başlayarak birçok yönetmeliğimizde ekolojik turizmle ilgili düzeltmeler ve olmazsa olmaz kriterler oluşturmaya başlıyoruz. 2019 itibarıyla da yavaş yavaş hepsini devreye alacağız» dedi.

## 'DİREKT TURİZM HAMLESİ' NİSANDA BAŞLIYOR

THY ile imzalanan protokol kapsamında başlatılan «Direkt Turizm Hamlesi» ile 2019 Nisan ayı itibarıyla 13 hatta, 67 frekansla Antalya, Bodrum, Dalaman, İzmir havalimanlarına tarifeli uçuşlar başlatılacağını belirten Ersoy, Bakanlığın da bu süreci tanıtımla destekleyeceğini söyledi.

Turizmde ana hedeflerinin gelecek yıl itibarıyla turist sayısını artırmanın paralelinde, kişi başı gecelik gelirleri de artırmak olduğunu anımsatan Ersoy, bu noktada dünyanın her yerine ulaşan THY'nin önemine vurgu yaptı. Ersoy bu konuda şunları söyledi:

«İlk etapta 2019 için 850 bin koltuk planladık. Nisan 2019 itibarıyla uçacağız. Şu anda tekrar özellikle THY ile görüşüyoruz, muhtemelen bu sayıyı bu sene için artıracacağız. 1 milyon, 1 milyon 200 bin civarlarına taşımayı düşünüyoruz. Her sene de bu sayıyı tekrar artırmak istiyoruz. Biz de THY'ye uçuş yaptığı noktalarda devlet olarak daha yoğun tanıtım faaliyetleriyle o uçakların, o frekansların dolu gelmesi için destek vereceğiz. Bu bağlamda Türkiye'ye yönelik hem direkt rezervasyon oranları artmış olacak hem de nitelikli turist, gelir grubu, konaklama dışı harcaması yüksek olan turistin Türkiye'ye özellikle tatil bölgelerine ulaşma imkanlarını artırmış olacağız.»

Ersoy, ayrıca turizm alanı olarak tahsise çıkılacak yerlerde golf sahaları, spor alanları, kongre, termal gibi özellikleri olan 12 ay boyunca turizm yapılmasını sağlayacak alanlara öncelik vereceklerini, bunun da 2019'da yapılacak ihalelerde görüleceğini sözlerine ekledi.

## TÜRKİYE TURİZM GELİŞTİRME FONU KURULACAK

Türkiye Turizm Geliştirme Fonu'nun kurulması için çalışma hazırladıklarını söyleyen Ersoy, TBMM sunmayı planladıkları fonun 'Tanıtma Ofisi' ve 'Yatırım Ofisi' olarak iki bölümden, 11 kişilik bir yönetim kurulundan oluşacağını bildirdi.

## 134 KIRSAL KALKINMA PROJESİNE 92 MİLYON TL HİBE

Tarım ve Orman Bakanı Dr. Bekir Pakdemirli, «Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK), Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı-Kırsal Kalkınma Programı» (IPARD)-II 3. Çağrı İlanı kapsamında 5. grupta yer alan 134 hayvancılık projesini onaylayarak hibe sözleşmelerinin imzalanma sürecini başlattıklarını söyledi.

134 proje kapsamında toplam 92 milyon TL hibe verileceğini belirten Pakdemirli, bu projeler sayesinde kırsalda yaklaşık 187 milyon TL'lik yatırım yapılacağını ifade etti.

IPARD-II 3. çağrı kapsamında 5. grupta birlikte son 3 ayda 2.266 projenin onaylandığını kaydeden Bakan Pakdemirli, bu projelerle toplam 747 milyon TL hibe sağlanacağını ve hibelerle birlikte yaklaşık 1,4 milyar TL tutarında yatırım yapılacağı bilgisini verdi. Bu tesislerde 7 binin üzerinde yeni istihdam oluşmasını beklediklerini vurgulayan Bakan Bekir Pakdemirli, TKDK üzerinden kırsal kalkınma projelerini desteklemeye devam edeceklerini kaydetti. ■





Ticaretin büyüme hızında yavaşlama beklenen 2019'da otomotiv, gıda-tarım, finansal hizmetler, madencilik ve metal sektörlerinin sıkıntılı günler geçirebileceği belirtiliyor

## Dünya Ekonomisi 'Orta Sınıf' İle Büyüyecek

Altyapı ve savunma harcamalarının artmasının beklendiği 2019'da perakende ve turizm, en iyi performansı göstermesi beklenen sektörler arasında başı çekiyor

**D**ünya genelinde yatırımcılar açısından 2018 zor bir yıl oldu. 2019 yılı için de zorlu dönemin sinyalleri geliyor. 2019 yılında ticaret savaşlarının devam etmesi, faiz artışları, büyümede yavaşlama ve borçların yarattığı kaygılar başta otomotiv olmak üzere madencilik ve bankacılık sektörlerinde sorunları büyütebileceği öngörülüyor.

Buna karşılık kanaat önderleri büyüyen orta sınıfın verdiği destekle altyapı, perakende ve turizm sektörünün 2019'un iyi performans gösteren sektörleri olacağını tahmin ediyor.

2018 yılında ABD Başkanı Donald Trump, bazı müttefiklerine ve Çin'e getirdiği ek gümrük vergileriyle dünya bir ticaret savaşı yaşamaya başladı.

Buna karşılık ABD Merkez Bankası'nın faiz artırmaya devam etmesi, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik sorunlarının ağırlaşmasını beraberinde getirdi.

**Dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden merkez bankalarının 2019'da temkinli hareket etmesi bekleniyor.**

Avrupa'da ve Çin'de ise büyüme hız keserken, bu yıl ekonomisi güçlü performans sergileyen ABD ekonomisinde resesyon olasılığı konuşulmaya başlandı.

Jeopolitik gerginlikler ve doğal afetler petrol fiyatlarını 80 doların üzerine çıkardı. Bu da birçok ülkenin enerji faturasına olumsuz yansıdı. İngiliz yayın organı The World in 2019 (2019'da Dünya) Dergisi'nin sektörlerle yönelik yaptığı analiz çalışmasında zorlu bir yıl yaşanacağına vurgu yaptı.

Öte yandan The Economist Intelligence Unit (EIU) tahminleri doğrultusunda yapılan değerlendirmeye göre yeni yılda iş dünyası trendleri üzerinde ticaret savaşları, FED'in faiz artırımlarına devam etmesi, doların gücü, İngiltere'nin AB'den ayrılma süreci ve İtalya'nın borçlarının yarattığı kaygılar belirleyici olacak. Ticaretin büyüme hızında yavaşlama beklenen 2019'da otomotiv, gıda ve tarım, finansal hizmetler, madencilik ve metallerin sıkıntılı günler geçirebileceği belirtiliyor. Altyapı ve savunma harcamalarının artmasının beklendiği 2019'da perakende ve turizm en iyi performansı göstermesi beklenen sektörler arasında başı çekiyor.



## GEZME TUTKUSU 1,5 TRİLYON DOLAR BIRAKACAK

2019'da dünyada turist sayısının 1,5 milyarı bulacağı, turistlerin yapacağı harcamaların da 1,5 trilyon dolara çıkacağı tahmin ediliyor. Bu paranın üçte bir Avrupa pazarına gidecek ve en büyük payı da gene Fransa alacak.

Çin ise dünyanın en büyük turist kaynağı olacak. Kenya ve Ruanda pazarlara erişim, düşük fiyatlı havayolu şirketlerinin uçuş rotalarına dahil olmalarıyla kolaylaşacak. 2019 yılında Endonezya'nın destinasyon olarak turizm sektöründe yıldızının parlayacak.

## OTOMOTİV TARİFELERE TAKILACAK

Otomotiv sektörünün 2019'da zor bir dönem yaşayacağı öngörülüyor. Metallere, yedek parçalara ve otomobillere uygulanan ek gümrük vergiler nedeniyle gelecek yıl otomobil üreticileri tedarik rotaları ve üretim planlarını gözden geçiriyor.

Gelişmekte olan ülkelerin artan talebiyle binek otomobil ve ticari araç satışlarının yüzde 5 artarak 105 milyona çıkacağı tahmin ediliyor. Otomotiv firmaları üretimlerini artırmaya devam ediyor. Örneğin; SAIC, Hindistan'da

fabrika kuran ilk Çinli otomobil üreticisi olacak. Nissan; Kenya'da, PSA Nijerya'da üretme başlayacak. Küresel olarak bakıldığında, emisyon kurallarının sıklaşması elektrikli otomobil satışlarını 2 milyon adetini üzerine çıkaracak.

## SAVUNMA VE HAVACILIKTA İŞLER YOLUNDA

Piyasalarda bunlar yaşanırken, savunma ve havacılık sektörü ise kendine yeni büyüme hedefleri belirliyor. Moody's, yolcu uçağı teslimatlarının 2019 yılında yüzde 8 artmasını öngörüyor. Ayrıca petrol fiyatlarındaki artış nedeniyle havayolu şirketleri dar gövdeli, düşük yakıt tüketimine sahip modellere yöneliyor. Airbus, 2019 sonu itibarıyla aylık A320 üretimini 63 ädete çıkaracak. Amerikan rakibi Boeing'in de yılsonunda aylık 737 üretim 57 olarak planlanıyor. En büyük müşteriler ise Hindistan, Dubai ve Çin. Bu arada küresel savunma harcamalarının 2019'da artacak olması üretici firmalar için iyi haber.

Öte yandan Ortadoğu'daki gerginlik ve Kuzey Kore'nin nükleer tehditlerinin yanında savunma harcamalarının artmasında siber güvenlik endişeleri de rol oynuyor. The Economist, Türkiye'nin Rus S-400 füze sisteminin 2019'da teslim almaya başlamasıyla Amerikan Lockheed Martin'in

önemli bir müşterisini kaybedeceğine dikkat çekiyor. Öte yandan, savunma sektöründe yapay zeka kullanımının üretimi hızlandıracak olması açısından yakından izlenmesi gereken önemli bir trend olduğu vurgulanıyor.

### PETROLDE NE OLACAK?

Dünya piyasalarında Brent petrolünün varil fiyatının 2019'da ortalama 73 dolar olacağı tahmini ön planda. Ancak jeopolitik sorunların fiyatlarda sert bir düşüşü engelleyeceği belirtiliyor. Petrol stoku miktarının düşük olması da fiyatların daha fazla gerilemesini önüyor.

BP, Chevron, Exxon, Shell ve Total'n de bulunduğu enerji devlerinin 2019'da sermaye harcamalarını yüzde 5 artıracığı tahmin ediliyor. Doğalgaz ve LNG talebi sürüyor. Çin'in gaz ithalatının Japonya'yı geçmesi ve gelecek yıl gaz arzının 5 milyar metreküp artması bekleniyor.

### BANKACILIK VARLIKLARI 150 TRİLYON DOLARA ÇIKACAK

Dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden merkez bankalarının 2019'da temkinli hareket etmesi bekleniyor. The Economist'e göre FED gelecek yıl 3 kez faz artırımına giderek yatırımcının riskli gelişen ülke varlıklarından uzaklaşmasına neden olacak. Dünya genelinde mevduatlar kredilerden hızlı büyüyecek ancak Asya'da bu hissedilmeyecek. Küresel bankacılık varlıkları yüzde 6 artarak 150 trilyon dolara çıkması öngörülüyor.

ABD ve Asyalı bankaların, nakde sıkışan Avrupa bankalarından daha hızlı büyümesi bekleniyor. Alman Deutsche Bank le Commerzbank'ın birleşmeleri le finansal yapılarını güçlendirmeye çalışabileceği belirtiliyor.

### STOK ARTIŞI GIDA VE TARIM FİYATLARINI FRENLEYECEK

2018'de tahıl stoklarının yükselmesinin etkisiyle tarım ürünleri fiyatlarında 2019'da beklenen fiyat artışı sadece yüzde 0.5. Güçlü doların gelişen ülkelerin gıda ithalatını zayıf atması bekleniyor. İnsan kaynaklı risklerin ön planda olacağı bir yıla giriyoruz. Bu arada tahıl işlemcileri 2019'da büyük ver kullanımı işlemlere geçiş için yatırımlarını artıracak.

### ALTYAPIDA ASLAN PAYI ASYA'NIN OLACAK

İhracat pazarlarını çeşitlendirmeyi amaçlayan Çin, 'Bir Kuşak Bir Yol' projesi kapsamında 68 ülkeye 8 trilyon dolar aktaracak. Çin'in yatırımları özellikle Güneydoğu Asya ülkeleri ve Pakistan'a yarayacak. ABD ise Avustralya ve Japonya ile altyapı projelerine girecek. Böylelikle 2019'da Asya'daki altyapı yatırımlarının büyüklüğünün yüzde 1,6 artarak 9,5 trilyona çıkması bekleniyor. Küresel yatırımların 20,5 trilyon dolara yükseleceği hesaplanıyor. Avrupa'nın en maliyetli altyapı projesi olan ve Londra'yı ülkenin güneydoğusu le birleştirecek Crossline demiryolu hattı 2019'da açılacak. ABD'de ise Trump, 1,5 trilyon dolarlık altyapı harcaması taahhüdünü yerine getirmekte zorlanabilir. Ortadoğu'da petrol bağımlılığını azaltmak amacıyla liman, teknoloji üsler, sağlık-bakım gibi alanlarda yatırımlar devam edecek.

Suudi Arabistan 14 altyapı projesi için 7,5 milyar dolarlık finansman arayışına girecek. World Expo 2020 için hazırlanan BAE'de inşaat sektöründe canlanma bekleniyor.

### ÇELİK ÜRETİCİSİNDE FİYAT TEDİRGİNLİĞİ

2019'da EIU Metal Endeksi'nde talebin yoğun olmaması nedeniyle küçük çaplı yükseliş bekleniyor. Çelik ve alüminyum fiyatlarında ise düşüş olacağı tahmin ediliyor. EIU, çelik fiyatlarının yüzde 17, alüminyum fiyatlarının ise yüzde 3 gerilemesini bekliyor.

Bakırın ise düşüş eğilim dışında kalmayı başararak yüzde 3 yükseleceği tahmin ediliyor. Piyasada oluşacak açık nedeniyle fiyat artışlarının 2020'de devam edeceği öngörülüyor. Güney Afrika ve Endonezya'da yapılabilecek grevlerin bakır fiyatına yükseliş olarak yansıtacağı belirtiliyor. Çin'in alımları ise bakırı destekleyecek.

### 2019'DA 5G AKILLI TELEFONLARI 'KONUŞACAĞIZ'

Data, çağrı ve mesajlaşma talebi süren tüketicinin WhatsApp ve WeChat gibi bedava uygulamalara yönelmesi mobil operatörlerin geliri üzerinde baskı yaratıyor. Sabit hat hizmet tarafında görünüm ise daha karamsar. Çünkü 2019'da 100 kişiye düşen 117 mobil aboneliğine karşı 100 kişiye 17 sabit telefon hattı düşüyor olacak. Gelişen ülkeler akıllı telefon üreticilerinin hedef pazarı. Samsung ve Apple, daha ucuz ürünleriyle rakabete yer nalan Xaom, Vvo ve Oppo gibi şirketlerle rekabet etmek zorunda kalacak. 2019'da akıllı telefon üreticileri 5G cihazlarını piyasaya sürecek. Sektörde satın alma ve birleşmelerin ise hız kesmesi bekleniyor. Hukuk firması Baker McKenzie 2018'de değeri 468 milyar dolara ulaşan anlaşmaların 2019'da 394 milyar dolar seviyesinde kalacağı tahmininde bulunuyor. Yen yılda özellikle TPG Telecom'un Vodafone Hutchison Avustralya le birleşmesi yakından takip edilecek.

### PERANKENDE PAZARINDA EN HIZLI BÜYÜME ÇİN VE HİNDİSTAN

Küresel perakende satışlar gelecek yıl yüzde 3 büyüyecek. Bu yıl perakende sektöründe çokça iflasların yaşandığı ABD'de 2019'da aralarında Wall Mart'ın da olduğu büyük oyuncular yeni satış taktikleri geliştirmeye çalışacak. Wall Mart'ın hamleler arasında Flkart'ı satın aldığı Hindistan'ın e-ticaret pazarında güçlenmek var. Gelişmekte olan ülkeler arasında perakende satışlar en hızlı Çin ve Hindistan'da artacak. Vietnam, Malezya, Filipinler ve Endonezya diğer önemli pazarlar olarak öne çıkıyor. Asya ve Avustralya'da satışlar Kuzey Amerika'nın iki katı hızla artış gösterecek.

Batı Avrupa'da da satışların durgunluk dönemine girmesi bekleniyor. Bunda Brexit'in payı bulunuyor. Petrol fiyatlarının gücünü koruması nedeniyle Rusya ve komşularında ise perakende satışların yüzde 4 artacağı öngörülüyor. Latin Amerika da, emtia fiyatlarındaki zayıflığın yarattığı paralarındaki düşüş ve enflasyonun olumsuz etkisini 2019'da atlatacak. ■





# ziyafet başlasın



📍 Adalet Mah. Manas Bulvarı 1600/4 Sk.  
No 2B/1 Folkart Towers A Kule

📞 (0232) 348 92 22  
🌐 www.qulelounge.com

📱 /quleloungecafe

📷 /quleloungecafe

**Ekonominin zorlu bir viraja girdiğini söyleyen Ekonomist Dr. Can Fuat Gürlesel:  
2019 yılı çok parçalı bir yıl olacak**

## “2019, Türkiye İçin Zor Bir Yıl Olacak”

“Beklentim 2019 için muhtemelen yerel seçimler sonrası yeni bir ekonomi programıdır.”

**T**ürkiye ekonomisinin zorlu bir viraja girdiğini belirten Ekonomist Dr. Can Fuat Gürlesel, Türkiye’ye en az 40-50 milyar dolarlık bir kaynak girişini sağlayacak önemli bir anlaşma ve yeni bir ekonomi programına ihtiyaç olduğunu söyledi. Gürlesel, “Bu kaynağı ekonomiye enjekte edip, kötü aktifleri bankalardan temizleyip, yeniden sağlıklı kredi verebilir hale getirmeliyiz” dedi.

2019 yılının Türkiye ekonomisi açısından zor bir yıl olacağını belirten Gürlesel, “Türkiye küresel ve bölgesel ölçekte daha çok, yerli ve milli yaklaşımıyla, kendi kaynaklarıyla ve kendi politikaları doğrultusunda hareket etmeyi tercih ediyor. Mevcut ekonomik sıkıntılarımızı ve kaynak ihtiyacımızı düşündüğümüz zaman bu tercihin çok olumlu sonuçlar vermesini beklemek mümkün değil. Türkiye’nin 470 milyar dolarlık dış borcu olmasaydı, reel sektörün 290 milyar dolar bankalarla birlikte yurt dışına döviz kredisi borcu bulunmasaydı, bu tercih dünyanın yeniden yapılanması içinde olumlu sonuçlar verebilirdi.

Ancak bu kadar borçluyken, dışarıdan kaynak girişinin bu kadar durduğu bir noktada iç kaynaklarla bu işi götürebilmek ancak ekonomik küçülmeye olabilir. Yani kaynakları hem içeriye hem de dışarıya olan borç ödemelerine kullanıyorsunuz. Bunu çevirebilmek için mutlaka dışarıdan yeni kaynak girişine ihtiyaç var. O da ancak bu dünyadaki

“Dünya ekonomisinde 2019 ve 2020 yılı çok da iyi geçmeyecek.”

yeniden yapılanma içinde belli ülkelerle ortak politikalar uygulamakla mümkün olabilir. Bu açıdan bakıldığında 2019 yılının ülkemiz açısından zor bir yıl olacağını düşünüyorum” diye konuştu.

Türkiye ekonomisi açısından 2018 yılının genel bir değerlendirmesini de yapan Gürlesel, “2018 yılına, 2017 senesinde uygulamaya konulan genişletici para ve maliye politikasıyla verilmiş olan birtakım destek ve teşviklerin ekonomide

yaratmış olduğu canlanma ile başladığımızı söyleyebiliriz. İç piyasalarda yaşanan bu canlanma 2018 yılına miras kaldı. Tabii ihracat pazarları açısından da aynı şeyi söylemek mümkün. 2017 yılında dünya ticaretinde önemli bir mal talebi vardı, önemli bir büyüme oldu. Bu durum ihracatımızı önemli ölçüde destekledi. 2018’de de yine aynı beklentilerle giren sanayi, görece olarak ilk çeyrekte son yılların en iyi ilk çeyreklerinden birini yaşadı. Fakat 2017’de uygulanan genişletici para ve maliye politikalarının bazı artçı olumsuz etkilerini, 2018’in ilk aylarından itibaren görmeye başladık.

Bunların en başında da enflasyon geliyor. Yavaş yavaş enflasyonda ve maliyetlerde birikmeler yaşandı. Buna bağlı olarak da beklentiler bozulmaya başladı. Beklentilerin bozulmasının üzerine Mart-Nisan ayları gibi bazı büyük grupların kredilerini yeniden yapılandırma başvuruları da gelmeye başlayınca, sanayi açısından da beklentilerde tersine bir rüzgâr esmeye başladı” diye konuştu.





## Avrupa Birliği-Türkiye ilişkileri...

"Polonya'nın ihracatı bu sene 265 milyar dolara geliyor. Çek Cumhuriyeti de 200 milyar dolar ihracata sahip. Bu iki ülke Avrupa Birliği ile ilişkiler konusunda çok iyi bir örnek. Bu tip sıçramaları yapabilmek, bu tip büyük rakamlara ulaşabilmek için ancak bazı ülkeler veya bazı bölgelerle kuvvetli ekonomik entegrasyon yapabilirsiniz mümkün. Yine Vietnam'a baktığımız zaman 250 milyar dolara yakın ihracat yaptığını görüyoruz. Bu başarısının sebebi ise Asya-Pasifik'te çok iyi bir entegrasyonunun olmasıdır. Endonezya ve Tayland'da da durum aynı böyle geliyor."

Açıkça söylemek gerekirse Türkiye, burada Avrupa Birliği ile bu şansını kullanamadı. Bu şans değerlendirilebilseydi, bugünkü ekonomik sorunlar çok daha kolay çözülebilirdi veya yaşanmayabilirdi. Biz de yüksek ihracat rakamlarına ulaşabilecektik. Yabancı sermayeyi çok daha fazla ülkemize çekebilecektik. 2008 yılına kadar çok iyi geldik, sonrasında maalesef bunu değerlendiremedik. Ayrıca artık karşımızda 2004 yılında başladığımız bir Avrupa yok. Avrupa da kendi geleceğini arıyor ve en büyük endişeleri de mülteci akınıdır. Bu sebeple siyasette aşırı sağ her yerde yükseliyor. Fransa'da şu anda Macron'un arkasından gelen bir parti yok. Fransa'da da aşırı sağ parti iktidara gelirse, Türkiye için iyi olmaz. Almanya'da Merkel'in siyaseti bırakma kararı çok önemlidir. İngiltere'nin ayrılışı, İtalya'da Euro karşıtı iktidarın varlığı birliğin geleceğini sorgulatmaktadır."



**DR. CAN FUAT GÜRLESEL**

*Ekonomist*

### DÜNYA EKONOMİSİNİN 2018 RAPORU

Dünya ekonomisinin 2018 yılında yaşadıklarına değinen Gürlelel, "Her şeyden önce dünya 2018'e iyimser beklentiler ile girdi. Dünyanın hem ekonomik hem de ticaretle büyüme beklentileri oldukça yüksekti. Gerçekleşmelere bakacak olursak dünya ekonomisinde ilk ve ikinci çeyrekte 3,4 ve 3,3'lük büyümeler gerçekleşti. Mal ticaretinde yılın ilk altı ayında yüzde 12'lik bir artış oldu. Bu anlamda dünya ekonomisi ve ticareti, Türk sanayi için ilk altı aylık süreçte gayet olumlu koşullar sundu."

Ancak Türkiye sanayicisi açısından yakından izlenmesi gereken iki gelişme yaşandı. Bunlardan biri FED'in faiz artışlarına devam etmesiydi. FED, mart ve haziran ayında birer defa faiz artırdı. Bu arada dünyada Trump ve Amerikan yeni yönetiminin yeni merkantilizm düşüncesi çerçevesindeki korumacılık önlemleri devreye girmeye başladı."





## GÜRLESEL'DEN SATIR BAŞLARI...

**Büyüme:** Türkiye'nin mevcut koşullar altında 2019 büyümesinin yüzde eksi 1 ile artı 1 arası olması bekleniyor.

**Dünya ekonomisi:** 2018 yılına büyük ümitlerle başlayan dünya, Amerika'nın başlattığı ticaret savaşlarıyla sarsıldı.

**Avrupa ekonomisi:** 2019 ve 2020 yıllarına endişe ile bakan Avrupa ekonomisinin en büyük korkusunu mülteci akını oluşturuyor.

**Enflasyon:** Son 20 yılın en büyük enflasyonunu yaşayan Türkiye'nin 2018 yılı sonu enflasyonunun yüzde 25 olması bekleniyor.

**Cari açık:** Büyümenin yavaşlamasıyla küçülen cari açığıdaki gerçek iyileşme, sanayicinin rekabet gücüne ve karlılığına bağlı olarak sağlanır.

**2018 büyüme beklentisi:** Yılın üçüncü çeyreği ve dördüncü çeyreğinde sıfır veya negatif büyüme beklenirken, yılın tamamında ise yüzde 3 büyüme öngörülmüyor.

**Döviz kuru:** 2019 yılında Türk Lirası üzerinde değer kaybı baskısı sürecek.

Fakat korumacılık kararları en azından yılın ilk altı ayında dünyada negatif bir etki yaratmadı. Türkiye'de ise küresel korumacılık eğilimlerinden bağımsız olarak ekonominin ve sanayinin kendi iç dinamiklerimiz ile yaşadığı sıkıntılar ortaya çıkmaya başladı" diye konuştu.

## "İŞLERİN İYİLEŞTİĞİNİ SÖYLEMEK MÜMKÜN DEĞİL"

Sanayi açısından 2018 yılının son çeyreğinde düzelme olduğunu söyleyebilmenin mümkün olmadığını belirten Gürlezel, yüksek maliyet ve enflasyonun hala kalıcı durumda olduğunu kaydetti. Gürlezel, "Bir miktar düşmesine rağmen yüksek faizler, varlığını sürdürüyor. Kredi olanaklarında halen sıkışıklık var ve sadece yine bir miktar ihracatla bunu çözmeye çalışıyoruz. Sanayicinin bundan çok daha fazla iyileşmeye ihtiyacı var" dedi.

## EKONOMİDEKİ RİSKLER...

Önümüzdeki dönemde ekonominin önündeki risklerin neler olacağına vurgu yapan Gürlezel, şunları söyledi:

"Enflasyon içinde büyük bir durgunluğun yaşanacağı bir döneme giriyoruz. Hatta şu an bunu yaşıyoruz, yüksek bir enflasyonla karşı karşıyayız. Tüketiciler için yüzde 25-30, üreticiler için yüzde 40-45 seviyelerinde enflasyon yaşıyoruz. Açıkçası 20 yıldır böyle bir enflasyonla karşılaşmamıştık. Sanıyorum yılın dördüncü çeyreğinde de ya sıfır büyüme olacak ya da negatif büyüme yaşanacak. Yani bu yılı yüzde 3 civarında bir büyümeyle kapatacağımız gibi gözüküyor. Tabii bizim büyümeyi bu kadar yavaşlattığımız, küçüldüğümüz dönemlerde cari açığımız iyileşir. Ama cari işlemler açığındaki iyileşme yine tamamen ekonominin küçülmesine bağlı olacak. Gerçi bu da kalıcı değil. Dolayısıyla ekonomide dengelenmeyi kalıcı, sağlıklı görebilmek zor. Türkiye yüzde 5'lerde büyürse, sanayicinin rekabet gücü ve karlılığı gayet iyi giderse ve burada cari işlemlerde azalırsa ekonomide dengelenme sağlanır. Ancak şu an için böyle bir gelişme ne yazık ki yok. Sanırım yılın ikinci yarısını negatif gelişmelerle, makro göstergelerle kapatacağımız gibi gözüküyor."

Yılı sonu enflasyonunun tüketici fiyatlarında yüzde 27-28'ler mertebesinde olacağını tahmin eden Gürlezel, "Üretici fiyatlarının yüzde 45 olduğu bir yerde tüketici yüzde 25, arada yansımamış 20 puanlık bir fark var. En azından 8-10 puanın önümüzdeki aylarda, hemen iki ayda olmasa da yansımaları beklemek lazım" dedi.

## SEÇİMLERDEN SONRASI BELİRLEYİCİ OLACAK

2019 yılında ekonomideki dengelenme sürecine değinen Gürlezel, "2019 yılı çok parçalı bir yıl olacak. Yerel seçimlere kadarki üç ay farklı olacak. Seçimlerden sonraki süreç ise seçim sonuçlarına bağlı olarak gelişecek. Siyasi atmosferde ekonomi yönetiminin nasıl bir yol alacağı çok önemli olacak. Genel olarak makroekonomik gelişmelere bakacak olursak, 2019 yılının içinde sıkıntıları biriktiren, sıkıntılarla karşılaşacağımız bir yıl olarak görüyorum. Özellikle reel sektörle bankacılık sektörü arasındaki ilişkileri halen

çözebilmiş değiliz. Bu sorunun kalıcı olarak çözebilecek bir girişimimiz henüz olmadı. 2019 yılına bugünkü koşullarda gidecek olursak, kendiliğinden bir düzelme beklemek mümkün olamaz” dedi.

### TÜRKİYE’NİN ÖNÜNDE İKİ SEÇENEK VAR

Yabancı fonların Türkiye’ye bakış açısını değerlendiren Gürlesel, “Önümüzde iki seçenek var. Ya önümüzdeki üç sene boyunca negatif küçülmelerle karşılaşacağız. Küçülerek dış borçlarımızı ödeyip, yeniden bir dengeye ulaşacağız. Ancak ekonomi yüzde 10-15 küçülmüş olacak. Reel sektör firmalarından ve bankalardan bazıları kaybedeceğiz. Ya da yeni bir kaynak sağlayacağız. Bu konuyu da ikiye ayırmak gerekiyor. Birincisi, ekonomide yeniden sağlıklı bir dengenin kurulmasına yol açacak banka kredilerinin bir düzene girmesidir. Doğrudan yabancı sermaye ve diğer konular bu koşullarda gelmez. Çünkü yabancı sermaye, “Ekonominiz zaten küçülüyor, ben size borç versem nasıl bana geri ödeyeceksiniz” diye sorgular.

Yurt dışından büyük ölçekli kaynak girişi sağlayacak önemli bir anlaşma ve yeni bir ekonomi programına ihtiyacımız var. Bu bir IMF anlaşması olabilir, bir Avrupa Birliği kaynağı olabilir ya da başka bir kaynak da olabilir. 40-50 milyar dolarlık bir kaynağı ekonomiye enjekte edip, kötü aktifleri bankalardan temizleyip, yeniden sağlıklı kredi verebilir hale getirebiliriz. Türkiye’ye şu anda para sadece gecelik geliyor. 6-7 milyar dolara kadar ulaşan bir gecelik fon girişi Merkez Bankası’nın repo piyasasına gelen bir para var. Fakat bunlar o kadar hızlı dönüyor ki, yani bu gece yatırılan paranın yarın sabah kalıp kalmayacağı belli değil. Dolayısıyla da bunların ekonomiye bir katkısı olmuyor. Ortada tamamen çok sıcak bir para var. Gelir elde edip geri dönüyorlar. Benim beklentim 2019 için muhtemelen yerel seçimler sonrası yeni bir ekonomi programıdır. Dışarıdan bir kaynak girişi ve bununla birlikte mali sektörle reel sektör arasındaki kan akışını yeniden sağlayabilmek” diye konuştu.

### DÜNYA EKONOMİSİNDE NELER OLACAK?

Amerika’nın başlattığı ticaret savaşı ve İran ambargosunun global ekonomiye ve Türkiye’ye yansımalarını değerlendiren Gürlesel, bu konuda şunları söyledi:

“2017 ve 2018 dünya ekonomisi açısından iyi bir yıldır. Durumun böyle olması Türkiye’nin 2017’de toparlanmasına destek oldu. Hatta 2018’de de bu yaşadıklarımızı mümkün olduğunca daha az sıkıntılı geçirmemize olanak sağladı.

Dünya ekonomisinde 2019 ve 2020 yılı çok da iyi geçmeyecek gibi gözüküyor. Avrupa ekonomisinde yavaşlama ve Avrupa’da Merkel sonrası siyaset arayışlarının büyük bir yansımaları görmeye başlayacağız. Avrupa, kendi içinde yeni bir gelecek arayışına girecek. O gelecek arayışını da muhtemelen Merkel’in halefi ve ondan sonra gelecek siyasi yapı belirleyecek.

Bütün dünyada sağ hatta aşırı sağ partiler iktidara geliyor. 1970’lerde askeri darbelerin yaşandığı ve aşırı sağ yönetimlerin iktidarda olduğu Güney Amerika ve Orta Amerika, 80’lerin başından itibaren merkez partiler ve sol partiler tarafından yönetilmeye başlanmıştı. Şimdi ise ilk defa Brezilya’da aşırı sağ parti iktidara başına geldi. Bu durum oldukça ürkütücü.

Şimdi Almanya’da Merkel sonrası dönem için güçlenen yeşiller ve aşırı sağ olan iki kesim var. Hep aşırı uçlar siyaseten güçleniyor ve merkezler kayboluyor. Yine İtalya’da da durum böyle. Ayrıca şimdi İran’a yapılan ambargonun muhtemelen Ortadoğu’da da başka artçı etkilerini görmeye başlayacağız. İran muhtemelen agresifleşecektir diye düşünüyorum. Amerikan icadı olan korumacılık önlemleri ve ABD Merkez Bankası FED’in her halükarda faiz artışlarına devam edeceği düşüncesi altında yeni yıla girdiğimizi de unutmamalıyız.” ■



# Lokomotif Sektörler 2019 İçin Ne Diyor?

Türkiye ve İzmir ekonomisine yön veren lokomotif 15 sektörün 2018 performansı ve 2019 yılına yönelik öngörülerinin kanaat önderlerinden dinledik.

## MAKİNE

### MAKİNE İHRACATINDA HEDEF; 20 MİLYAR DOLAR

Makine İhracatçıları Birliği (MAİB) Başkanı Kutlu Karavelioğlu, 2018 yılı ile ilgili olarak yaptığı değerlendirmede, Türkiye'nin toplam ihracatının yüzde 10'nundan fazlasını gerçekleştiren makine sektörünün, yılın ilk 11 ayı sonunda ihracata katkısının 15,7 milyar dolar olduğunu söyledi. Bu yıl ise 20 milyar dolar ihracat hedeflediklerini belirten Karavelioğlu, "Türkiye'nin Makinecileri, sektör ihracatının yüzde 16,8 arttığı bu dönemde, ihraç edilen makinelerin kilogram başına ortalama değerini 6,1 dolara taşıdı. Türk makinelerinin kilogram başına ortalama değeri, sektörün birinci pazarı olan Almanya'da 8,7 doları geçti. Yılın ilk 11 ayında inşaat ve madencilik makinelerindeki yüzde 33,2 artış, tarım ve ormancılık makinelerinde yüzde 26,2'lik artış dikkat çekti" dedi.

## LOJİSTİK

### LOJİSTİK SEKTÖRÜ TEŞVİKLERİN GENİŞLETİLMESİNİ İSTİYOR

Uluslararası lojistik faaliyetlerin doğrudan dış ticaret akışları ile paralellik göstererek gelişim sergilediğini dile getiren Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Deneği (UTİKAD) Yönetim Kurulu Başkanı Emre Eldener, "Ülkemizin ithalat ve ihracat hareketlerindeki artış veya azalış, lojistik sektördeki faaliyetleri de etkiliyor. Döviz kurlarında gözlemlenen aşırı dalgalanma ve enflasyondaki yükseliş lojistik hizmet üreten firmaların 2018 yılındaki mali tablolarını ve nakit döngülerini etkileyen unsurlar oldu" dedi. Eldener, "2019 yılında ülkemizin uluslararası ticaret yolları ile entegrasyonunun artırılmasına yönelik adımlar atılması ve yeni güzergâhların oluşturulması, bu entegrasyona bağlı olarak gümrük işlemlerinde kolaylaştırmaların artırılması, kamu idaresinin serbest ticareti ve piyasa dengesini bozucu müdahalelerden kaçınması ve hizmet ihracatçıları olarak lojistik hizmet sağlayıcılara sağlanan teşviklerin kapsamlarının genişletilmesi sektörümüzün beklentileri arasında yer alıyor" diye konuştu.

## KONUT

### KONUT STOKLARINDA ERİME BEKLENTİSİ VAR

İzmir Müteahhitler Federasyonu (İMFED) Yönetim Kurulu Başkanı ve İzmir Ticaret Odası İnşaat Komitesi Meclis Üyesi Ziya Dağlıer, Türkiye ekonomisinin lokomotifi olan inşaat sektöründe yaşanan gelişmeleri aktarırken, gelecek yıl için öngörülerini paylaştı. Dağlıer, "Yeni projeler olmadığı için konut stokları hızlı bir şekilde eriyecektir. 2018 yılındaki en kötü senaryoda bile 1 milyondan fazla konut satıldı" dedi.

İnşaat sektörünün Türkiye ekonomisinin büyümesinde en büyük rolü oynadığını ifade eden Dağlıer, "2017 yılında tarihi bir rekorla 1 milyon 409 bin 314 konut satıldı. Yurt dışı müteahhitlik faaliyetlerinin büyümesi ve yurt dışında faaliyet gösteren Türk müteahhitlerin aldıkları milyarlarca liralık ihalelerle Türkiye, müteahhitlikte Çin'den sonra dünya ikincisi olmuştur" dedi.



## ÇİMENTO

## ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE YÜZDE 3 BÜYÜME PLANLANIYOR

Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği (TÇMB) Yönetim Kurulu Başkanı Nihat Özdemir, 2018 yılı 9 aylık dönemde çimento üretiminde, geçen yıla oranla yüzde 1,6'lık bir düşüş yaşandığını, yine aynı dönemde üretilen çimentonun yaklaşık yüzde 10,1'inin ihracata konu olduğunu dile getirdi. Özdemir, "İç satışlarda yüzde 2, çimento ihracatında ise yüzde 3,9'luk azalış gerçekleşti.

Geçtiğimiz yılın zorlu kış şartlarından sonra bu yılın ilk aylarında beklenmedik şekilde hava sıcaklıklarının mevsim normallerinin üstünde seyretmesiyle, yılın başlarında üretim ve satışlarda çok yüksek artışlar yaşandı. Bu artış oranları mart ve nisan aylarında aylık bazda normale döndü; ancak mayıs ayından itibaren son dört ayda Ramazan ayı ve bayramların etkisiyle satışlar aylık bazda azaldı. Eylül ayında üretim ve satışta, ağustos ayındaki kadar yüksek olmasa da düşüşler devam etti" diye konuştu.

## MOBİLYA

## MOBİLYA SEKTÖRÜNÜN UMUDU KDV İNDİRİMİNDE

Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği (MOSDER) Yönetim Kurulu Başkanı Nuri Öztaşkın, bu yıl yeniden yapılan KDV indiriminin sektör için umut olduğunu hem satışları arttırdığını hem de kayıt dışılığın önlenmesinde önemli olduğunu kaydetti. Ege Mobilya Sanayici ve İş Adamları Derneği(EMODER) Yönetim Kurulu Başkanı İmran Yük ise, 2019'un ilk çeyreğinde sektördeki sıkıntıların devam edeceğini ön gördüklerini belirtti.

Döviz kurlarındaki dalgalanmanın mobilya sektöründeki büyüme hedefini olumsuz etkilediğini ifade eden Öztaşkın, "2018 yılının Ocak ayında mobilya sektörünün büyüme hedefini yüzde 30 olarak belirlemiştik fakat döviz kurlarındaki artışlar ve yüzde 18 oranındaki KDV nedeniyle iç pazardaki istenilen ivme yakalanamadı. Son dönemde üst üste yaşanan ham madde zamları da, üretici firmalarımızı zor durumda bırakarak iş yapamaz bir noktaya getirdi. İç pazardaki daralmayı ve taleplerin ertelenmesiyle birlikte azalan satışları Amerika ve Çin gibi uzak pazarlara açılarak telafi etmeyi hedefliyoruz" diye konuştu.

## OTOMOTİV

## OTOMOTİV SEKTÖRÜ 2019'DA FAİZ İNDİRİMİ BEKLİYOR

Ege Otomotiv Derneği(EGOD) Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Akkalay, kredi faizlerinin yüksek olmasından ötürü insanların kredi kullanmadığını belirterek, sıfır ve ikinci el araç satışlarının hareketlenmesi için kredi faizlerinin düşürülmesini ve sektörün desteklenmesini istedi.

Sektörle ilgili 2019 yılı öngörülerini paylaşan Akkalay, "2019 yılında otomotiv sektörü açısından iç açıcı bir görüntü yok. 2019 yılında otomotiv satışlarının daha da düşmesini bekliyoruz. Yeni yılda 450 bin civarında bir otomotiv satışı bekliyoruz. Yeni yılda destekler devam etmez ve daha da artırılmazsa böyle bir düşüş söz konusu. Bu sektörün devamlılığı açısından sanayinin de desteklenmesi icap ediyor. Desteklerin sürmesinde fayda var" diye konuştu.

## AMBALAJ

## TÜRKİYE, AVRASYA'NIN AMBALAJ MERKEZİ OLACAK

Türkiye'de her yıl istikrarlı bir şekilde büyüyen ambalaj sektörü 2018 yılında da büyümeye devam etti. 2018 yılının ilk 6 aylık döneminde Türkiye ambalaj sektörü ihracatı, miktar olarak yüzde 8, değer olarak ise yüzde 17 oranında artış gösterdi. Sektör 2018 yılının ilk yarısında 2 milyar 306 milyon dolar ihracat geliri elde etti.

Ambalaj Sanayicileri Derneği Başkanı Zeki Sarıbekir, Türk ambalaj sektörünün rekabet gücü ve potansiyelinin yüksek olduğunu dile getirdi. Türkiye'de ambalaj sektörü her yıl istikrarlı bir şekilde büyüyor. Türk ambalaj sektörünün rekabet gücü ve potansiyelinin yüksek olduğunu kaydeden Zeki Sarıbekir, "Türkiye ambalaj sanayisi, Avrasya'nın ambalaj merkezi olma yolunda kararlı adımlarla yürüyor. Ambalaj sektörü olarak, Cumhuriyet'imizin 100. yılını kutlayacağımız 2023 yılında 10 milyar dolarlık ihracata ve 30 milyar dolarlık pazar büyüklüğüne ulaşmayı hedefliyoruz" açıklamalarında bulundu.

**BİLİŞİM****BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE YÜZDE 25 BÜYÜME BEKLENTİSİ**

Türkiye Bilişim Derneği(TBD) Yönetim Kurulu Başkanı Rahmi Aktepe, 2018 yılı için yaptığı değerlendirmede, "Endüstri 4.0 gündemiyle tüm kamu kurumları ve özel sektör için tetikleyici olan, yaygın toplantılar, rapor ve yayınların da etkisiyle, dijital/sayısal dönüşüm konusunda büyük bir farkındalık yaratmıştır" dedi. Aktepe, "Ülkemizde sektörün 2017 sonu itibarıyla yakaladığı pazar değerlerine ait genel bilgileri şöyle özetleyebiliriz; bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü büyüklüğünü 32,1 milyar dolar olarak göstermektedir. Bu rakamın içinde ülkemiz yazılım sektörü büyüklüğü: 5,2 milyar dolar olarak gerçekleşmiş, Türkiye'den yapılan bilgi ve iletişim sistemleri ihracatı da 1,3 milyar dolara ulaşmıştır. İhracatın yaklaşık 900 milyon dolarlık büyük bölümü yazılım ihracatından gelmektedir. 2018 için sektördeki büyümenin yüzde 25 oranında beklenmesi söz konusu ancak kesin verileri yıl sonunu takiben daha net olarak ifade edebileceğiz" dedi.

**TARIM****2019'DA TARIMSAL ÜRETİM AZALACAK, GIDA FİYATLARI ARTACAK**

Tarım ve hayvancılıkta 2018 yılında üretmek yerine ithal etme kolaylığını tercih edildiğini ifade eden TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası Başkanı Özden Güngör, "Çiftçilerimiz uygulanan politikalar sonucunda üretimden vazgeçti, ithalatımız rekor kırdı, doğa tahrip edildi, derelerimiz, kıyılarımız, ormanlarımız yağmalandı. Kamusal kaynaklarımız ülke ekonomisindeki açıkların kapatılması amacıyla gelecek kaygısı duyulmadan yapılan özelleştirmelerle elden çıkarıldı. Girdi fiyatlarının yüksekliği, ürün fiyatlarının düşüklüğü nedeniyle çiftçiler kârlı bir üretim gerçekleştiremeyecektir. Son yıllarda tekrar eden bu durum, çiftinin dayanma sınırını aşmıştır. Bu nedenle çiftçiler üretimden vazgeçmektedir. 2019 yılında tarımsal üretimden vazgeçme eğilimi daha da artacaktır. Üretimden vazgeçmek demek, güvenilir ve yeterli gıdaya ulaşmakta, halkımızın beslenmesinde sorun demektir. Bu sorunlar yumağı ve içine girilen enflasyon sarmalı sonucunda gıda fiyatları da oldukça yükselecektir" ifadelerini kullandı.

**PLASTİK****PLASTİK SEKTÖRÜ, PETROKİMYA YATIRIMLARININ ARTMASINI İSTİYOR**

Türkiye Plastik Sanayicileri Federasyonu Başkanı Hüseyin Semerci, plastik sektörü açısından 2019 yılının 2018 yılına benzer gelişmelere sahne olabileceğini ifade etti. Hammadde maliyetlerindeki artış ve faiz oranlarındaki yükselişin, satışlarda ve yatırımlardaki düşüş plastik sektöründeki daralmanın arka planını oluşturduğunu dile getiren Semerci, ham maddede gözetim, anti-damping ve vergi uygulamalarının rekabet gücünü baltaladığının altını çizdi. Öte yandan Semerci, iç pazarda yaşanan daralmadan dolayı otomotiv, beyaz eşya, inşaat, elektrik-elektronik, mobilya gibi plastik sektörünün tedarikçi olduğu birçok sektördeki ekonomik aktivitenin yavaşladığını ifade etti.

**TEKSTİL****TEKSTİLDE HEDEF 20 MİLYAR DOLAR İHRACAT**

2018 yılının tekstil sektörü için kapasite kullanım oranları ve ihracat bakımından ciddi artışların yaşandığı bir sene olduğunu kaydeden Ege Giyim Sanayicileri Derneği (EGSD) Yönetim Kurulu Başkanı Atıncı Abay, tekstil sektörünün 2019 yılını yaklaşık 20 milyar dolar ihracat rakamıyla geride bırakmayı hedeflediğini belirtti. Abay, "Türk hazır giyim sektörü Türkiye ekonomisinin yatırım, üretim, istihdam, ihracat ve katma değer gibi göstergeleri itibarıyla en önemli sektörlerinden birisidir. 2017 yılını 17 milyar dolarlık ihracatla kapatan sektörümüz için 2018 yılında da benzer büyüme ve ihracatta yükseliş trendi öngörülmektedir" diye konuştu.

## GELİNLİK

## GELİNLİK ÜRETİCİSİ 2019'DAN UMUTLU

Gelinlik Sanayicileri ve İhracatçıları Derneği (GESİD) Yönetim Kurulu Başkanı Servet Babataşı, 2018 yılında yükselen kurla birlikte sarsıntı yaşadıklarını fakat önlemler alıp 2018 yılını başarılı bitirdiklerini dile getirdi. Türkiye'nin gelinlik sektöründe çok başarılı olduğunu ifade eden Babataşı, 2019 yılında sektörün daha da ileri gideceğini söyledi. Türkiye'de gelinlik sektörünün gücünün çok yüksek olduğunu ifade eden Babataşı 2018 yılı değerlendirmeleriyle ilgili olarak, "2018 yılı genel anlamda iyi geçti fakat döviz kurunun yükselmesi bizim malzemelerimizin yurt dışından gelmesiyle orantılı olarak bize ufak biraz sıkıntı yaşattı. Fakat çabuk toparlandık, gerekli önlemleri hızlı aldık. Global bir kriz yaşanmasına rağmen diğer sektörlerle oranla tahminimden çok daha başarılı bir yıl geçirdik" diye konuştu.

## DENİZCİLİK

## DENİZCİLİKTE YATIRIMLAR MARMARA'DAN EGE'YE YÖNELECEK

Ege Bölgesi'nin Türkiye'nin lojistik bölgesi olarak planlanması gerektiğini ve Marmara Bölgesi'ndeki aşırı büyümeden dolayı yeni yatırımların Ege Bölgesi'ne yönelmesi kaçınılmaz olduğunu vurgulayan İMEAK Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Yusuf Öztürk, "İzmir limanlar şehri, Ege Bölgesi ise Türkiye'nin lojistik bölgesi olarak planlanmalıdır. Bölgemizin tarım ve sanayi ürünlerini denize indirmek için üretim bölgelerini bir an evvel demiryolu ve karayolu ile limanlara bağlamak zorundayız. Kemalpaşa Lojistik Merkezi'nin bir an önce işletmeye açılması, kuzeyde bir lojistik merkez daha kurulması sonucu İzmir'in lojistik kıymeti artacaktır. Böylece ülkemiz lojistik performans endeksinde yeniden yukarıya yükselme fırsatı yakalayacaktır. Türk denizcilik sektörünün desteklenmesi ve milli gemi filosunun yenilenip büyütülmesi de rekabet gücümüze ciddi şekilde güç katacaktır. İzmir Limanlar Bölgesi ve Ege Lojistik Merkezi projeleri ile ülkemizin küresel aktarma merkezi konumunun güçleneceğine inanıyoruz" diye belirtti.

## TURİZM

## 2019, TÜRK TURİZMİNİN YILI OLACAK

2018 yılını 45 milyonun üzerinde rekor turist sayısı ile kapatan ve dünya bazında yeniden 6'ncı sıraya yükselen turizm sektörü, ciro bazında 2015 yılına yaklaştı. Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamalar Birliği (ETİK) Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet İşler, 2018 yılını gelen turist sayısı olarak tüm zamanların en iyi yılı olduğunu söyledi. İşler, Türkiye'nin Türk turizmindeki 2023 yılında '50 milyon turist, 50 milyar dolar girdi' stratejik hedefi olduğunu ve sektörün bu tabloyla devam ederse 2019 yılında bu hedefi yakalayacağını ifade etti.

## BEYAZ EŞYA

## BEYAZ EŞYADA TAKSİT SINIRLANDIRMASI 2019'U OLUMSUZ ETKİLEYECEK

Beyaz eşya pazarının 2018 yılında yaklaşık yüzde 30 daraldığını dile getiren İzmir Beyaz Eşya Satıcıları Derneği Başkanı Metin Aztekin, 2018 yılı beyaz eşya ve elektronik sektöründe umduğunu bulmadığını ve hedefleri tutturamadığını ifade etti. Aztekin, "Pazar yaklaşık yüzde 30 daraldı. Zaman zaman yapılan yıl içi aktiviteleri ile suni satış yükselişleri yaşandı. ÖTV ve KDV ile ilgili kararlar bunların başındadır. Kısaca 2018 yılı sektör açısından kayıp bir yıldır" diye konuştu. Taksit sınırlandırmasının 2019 yılını olumsuz etkileyeceğini kaydeden Aztekin, "2019 yılı beklentilerimiz yine çok uzağında kalacağı bir yıl olarak görünmektedir. Burada hükümetimizin taksitli satışlara getirdiği kısıtlama etkili olacaktır. Taksit sınırlandırmasının vatandaşın alım gücünü etkiliyor. Taksit sınırı olduğu için müşteriler beyaz eşya alımında zorlanıyor. Ekonomiyi soğutma programının uygulandığı her ekonomide bu süreç aynı işler. Bu nedenle 2019 yılının da 2018'den hiç farklı olmayacaktır" açıklamalarında bulundu.

KAYNAK: Sektörler gözüyle 2019 yazısında TİCARET Gazetesi'nin '2019'a girerken sektörler gözüyle Türkiye ekonomisi' araştırmasından yararlanılmıştır.



Vadeler asla birden bire uzamaz. Kronik bir şekilde adeta hissettirmeden işletmenin ilğini kurutacak şekilde yavaşça ve çaktırmadan uzar

# Günün Konularından Zarar, Ziyan, Konkordato, İflas ve Perde Arkası



## Ahmet Levent ÖNER

Uzman Eğitmen & Kıdemli Yönetim Danışmanı  
SED – Stratejik Eğitim ve Danışmanlık  
ahmet.oner@stratejikegitim.com  
ahmetleventhoca@gmail.com

**B**azı sözler vardır, eskidir. Eskidir zira doğru sözlerdir. Modaları asla geçmez... Bunlardan bir tanesi de “Perşembenin geleceği çarşambadan bellidir” sözüdür. Bu söz hatalı, eksik, yanlış davranışların sonucunda olacakların da üç aşağı, beş yukarı belli olduğu anlamında kullanılabilir. Kısacası, çarşamba günü hatalar yapan perşembe günü sonucunu alır. Tabii hayat çoğu kez, bu kadar çabuk sonuç almayı olanaksız kılmaktadır. Hatalar ve aksaklıklar birikirken, günler, bazen haftalar, aylar hatta yıllar geçebilmektedir. Bizler, biriken zarar, ziyan ve hatalara alışılırken, baraj da dolmakta ve nihayet bir gün çatlayıp, tüm kötülükler adeta bir sel gibi bütün iyilik kırıntılarını da silip, süpürebilmektedirler.

Bu kadar teşbih ve edebiyat yetiyorsa, biz işin esasına gelelim. İşletme tahsilim olduğu, senelerce işletmecilik yaptığım ve işletme sahipleri ile olsun, yöneticileri ile olsun yakın temasta olduğumdan başlıktaki sonuçlara esas olan sebeplerden söz ederek, siz değerli dostlarımı tehlikelere karşı uyarmayı bir borç biliyorum.



Bizim ülkemizde maalesef okumak ve öğrenmek için gayret etme konularında çok büyük eksiklerimiz vardır. Bizler hele iş sahibi olma ruhuna sahip girişimcilerimiz, işin gereği ve yöntemlerinden ziyade, sonucu ile uğraşmak eğilimindeyizdir. Para kazanmak için sonuca ve amaca yönelik olmanın gereği asla göz ardı edilemez. Ancak, para kazanmak ve dahası bunu sürdürmek için gereken yol ve yöntem bilgisi de yabana atılmamalıdır. Bu bilgiler göz ardı edilirse başlıktaki acı sonuçlar ile yüzleşmek an meselesidir. İş hayatındaki “an” ifadesi, elbette senelerle dahi ifade edilebilir.

İşletmelerimizin kötü sonuçlar ile yüzleşmelerinin başlıca sebeplerinden birisi, “İşletme Sermayesi” kavramının adeta hiç olmamasıdır. Her işletme piyasadaki şartlara da dikkat ederek, uygun ve yeterli bir işletme sermayesi bulundurup, bunu dikkatle ve titizlikle sürdürmeli, işletme sermayesini azaltmamalı aksine iş büyüdükçe artırabilmelidir.

Bir başka hata ise, işletme sermayesini yönetmeyi de adeta olanaksız kılan, uzun ve giderek uzayan vadelerdir. “Ahmet Hocam, bizim sektör böyle” sözü ile hatayı görmezden gelen her işletme, ama beş ama on senede mutlaka duvara toslamaktadır. Vadeler asla birden bire uzamaz. Kronik bir şekilde adeta hissettirmeden işletmenin iliğini kurutacak şekilde yavaşça ve çaktırmadan uzar... Satıcılık yapmayı bilmeyen, eş, dost ve ahbab çavuş edinmiş satıcılar sadece satış gerçekleşsin diyerek vade artırdıkça işletmenin kaynakları da kurumaya başlar. Vade artırmamak için sıkı duran satıcıların işletmeleri ise, gerekirse biraz daha düşük fiyatlarla, hatta düşük fiyatlar ile satış yapsalar da kâr edebilir ve daha da önemlisi kârlılıklarını muhafaza eder hatta artırabilirler.

#### **Unutmayınız ki sizden uzun vade talep eden müşterileriniz;**

- Ya hesap kitap bilmiyorlardır.
- Mutlaka, uzak durunuz.

- Ya size ödeyecekleri parayı özel lükslerine (At, Kat, Yat, Araba...) harcayarak sizi kullanıyorlardır.
- Bu durumda, kırk günlük yola kaçınız!

- Ya da banka ile muhatap olup faiz ödeyeceklerine, uyanıklık yapıp, sizden bedava kaynak tedarik ederek, yatırım yapıyorlardır ki bu en az rastlanan ve en iyi olan durumdur.
- Bunu dahi yapmayınız. Ta ki ortaklık yapabileceğiniz anlamda bir sözleşmeniz varsa belki düşünülebilecek bir durumdur.

Bunların tamamı sizi asla kurtarmaz.

İş büyütme ciro artırmak zannedenler de borçlanarak büyüyorlarsa vaziyet vahimdir. Borcun artması yukarıda saydığım iki ana neden ile koşut gider. Bunun yanında yıllardır tanıdığım birçok kişi, alıştığı iş olduğu için işini veya sektörünü terk etmeyip, adım adım borç batağına sürüklenebilmektedir.

İşletmeler ya uzun vadeli yabancı kaynak tedarik ederek büyürler ki bu kaynakların uzun vadeli yatırımlara yani, makine, tesisat ve yer için kullanılması daha akıllıca olabilir.

İkinci kaynak kısa vadeli kredilerdir ki en tehlikeli olanlar ve daha pahalı olanlar genellikle bu kredilerdir. Tedarikçilerin sağladığı kısa vadeli krediler ve müşterilerden alınabilecek ön ödemeler dışında kısa vadeli kaynaklar son derecede ölümcül sonuçlar doğurabilirler.

Saydığım bu iki çeşit kaynak dışında akıllıca yönetilen işletmeler sahiplerinin işletmeye koyacağı veya işletmeden çekmeyeceği paralar ile büyürler ki buna oto finansman ve/veya sermaye artırma denir. Ülkemizde gördüğüm sermaye artırma değil olan kâr çekip sermaye sömürme ve işletmeyi kısırlaştırma şeklinde tezahür etmektedir.

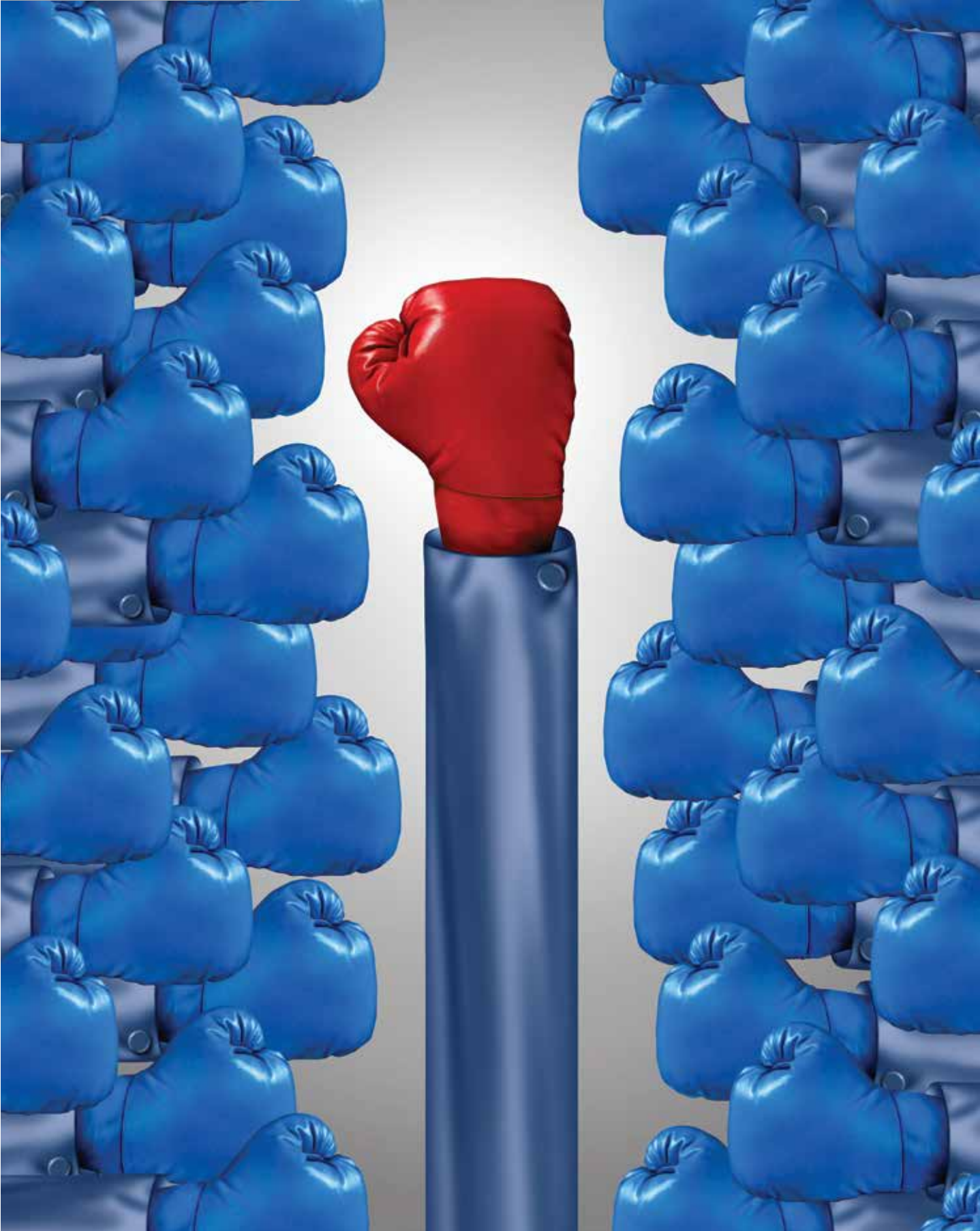
**Zarara gebe olan İŞİ,  
Vadeleri teneşire doğru uzayan İŞİ  
Sürekli bankalara çalışmaya mecbur kalan İŞİ  
DERHAL BIRAKINIZ...  
Çalışana sektör mü yok?  
İş mi yok?**

Oysa Ticaret Kanunu da akıl da, borç yani yabancı sermaye miktarının öz sermaye toplamını geçmemesi veya en kötü şartla, müsaade edilen oranın altında kalması şeklindedir. Uyan ve aklını kullanan beri gelsin! Bu konuda da danışmanları daha doğrusu danışman geçinen kişileri suçlamakta hiçbir beis görmüyorum. İşin devamı ve günün kurtulması için ileride oluşacak zararları görmeyenler veya bunun farkında olacak kadar bile bilgi birikimi olmayanlar danışmanlık yapmasalar ülke rahat eder.

Zarara ziyana sebep olan bu ana hususlar da aslında sonuçtur. Sistemli çalışmayan, sistem kurdukmayan, kurduğu sistemlere çeşitli bahaneler ile uymayan işletmeler de aksayan işler, takip edilemeyen stoklar, uzayan vadeler, düşen üretim miktarları, kâr ve kârlılığı takip etmemek, performans ölçümü yaparak bunu çalışanlarına yansıtmamak gibi ana sebepler ile zarar, ziyan yolculuğuna çıkarlar.

**Perşembenin geleceği çarşambadan bellidir demiştik. Birkaç güzel sözle bu yazımı da bitireyim dostlarım:**

Aklın yolu birdir  
En kötü sistem bile sistemsizlikten iyidir.  
Uyulmayan ve delinen sistem yok demektir.  
Alışkanlıklarımız bizim en büyük engelimiz ve zarar sebebizdir.  
Kılavuzu karga olanın burnu pisten(!) kurtulmaz.  
Ve ben hep derim ki;  
Kârın yoldaşı bilgi zaararın yoldaşı bilgisizlik ve kör inattır. ■





Cumhurbaşkanlığının 2019 yılı programında Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünün artırılmasına yönelik hedefler dikkat çekiyor

# Türkiye'nin Rekabet Gücü Teknoloji İle Artacak

Yeni stratejik planlarda; Türkiye'nin dünya ihracatından aldığı payı artırmak için yüksek katma değerli yapıya geçilmesi ve yüksek teknoloji sektörlerinin payının artırılması amaçlanıyor.

HAZIRLAYAN: SEDA GÖK

**T**arihsel gelişim süreci içerisinde ilk olarak tarım alanında başlayan rekabet gücü anlayışı, 18.yy'nin sonları ve 19.yy'nin başlarında yaşanan sanayi devrimiyle birlikte sanayi alanında kendini hissettiriyor. Günümüze gelindiğinde ise, artan küreselleşme ve teknolojik yenilik hareketleri ülkeler arasındaki sınırları ortadan kaldırarak, gerek firma ve endüstri gerekse de ülke bazındaki rekabeti hiç olmadığı kadar artırdı. Rekabetin bu denli yoğun yaşandığı bir ortamda, geleneksel üretim sistemleri yerini bilgi yoğun, Ar-Ge ve yeniliğe dayalı yeni nesil üretim sistemlerine bıraktı. Üretim sistemlerinde yaşanan bu değişim, rekabetin de boyut değiştirmesine neden oldu. Artık rekabet avantajının sağlanması için herhangi bir mali veya hizmeti daha düşük maliyetli üretebilmek tek başına yeterli olmayıp, verimlilik, kalite, hız ve esneklik gibi hususlar da büyük önem kazandı. Dolayısıyla günümüzde rekabet

**Artık rekabet avantajının sağlanması için herhangi bir mali veya hizmeti daha düşük maliyetli üretebilmek tek başına yeterli olmayıp, verimlilik, kalite, hız ve esneklik gibi hususlar da büyük önem kazandı.**

gücü anlayışı bilgi ve teknoloji alanında yaşanmakta. Buna göre, firmaların ve ülkelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için Ar-Ge ve inovasyona daha fazla kaynak ayırarak teknolojik değişime ayak uydurmaları gerekiyor. Öte yandan dünyadaki küreselleşme rüzgârı ve değişen uluslararası dış ticaret yapısı, tüm ülkelerin kendilerine yeniden bir yol haritası çizmesine neden oldu. Uluslararası pazardan daha fazla pay almak için kıran kırana bir rekabet yaşanıyor. Bu süreçte teknoloji yoğun

ve katma değeri yüksek ürünler üretmek ayakta kalma çabası dikkat çekiyor.

Literatürde rekabetçiliğin anahtar kavramı, teknolojiye dayalı katma değer üretimi olarak tanımlanıyor. Bu kriter, ekonomideki "teknoloji-yoğunluğu" ile ölçülüyor. Rekabetçiliğin ölçüsü olarak da orta ve yüksek teknoloji ürünler, teknoloji-yoğun ürün sayılıyor.

## İMALAT SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ CUMHURİYET DÖNEMİYLE BAŞLIYOR

Dünya ticaretinin ve ona yön veren rekabet unsurlarının gelişimi ve değişimine baktığımızda, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllara kadar olan zaman diliminde rekabet gücünün temel öğesinin üretim üstünlüğü olduğu ve bunu gerçekleştirmek için de kitlesel üretim stratejilerinin geliştirildiğini görüyoruz.

1970'li yılların sonlarında maliyet yönlü rekabet dönemi başlarken, 1980'li yıllarda ise bu öğelere kalite boyutunun eklendiğini söyleyebiliriz. İçinde bulunduğumuz zaman dilimini de kapsayan ve özellikle 1990'lı yıllarla birlikte rekabet gücünün belirleyicileri ise esneklik, hız ve yenilikçilik (inovasyon) olarak karşımıza çıkıyor.

Türk sanayisinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, çok kısa sürede hızlı bir şekilde gelişip çeşitlendiği görülebilir. Cumhuriyet dönemiyle başlayan Türk imalat sanayisinin gelişimi, çeşitli ekonomik ve sosyal gelişmelerden etkilenerek şekillenmiş olup farklı dönemler altında şekillenerek günümüze kadar ulaşmış durumda. 1980 yılında neoliberal ekonomik görüş çerçevesinde inşa edilen dışa açık bir ekonomik büyüme modeli dahilinde dış ticaret politikalarının serbestleştirilmesiyle birlikte Türkiye ekonomisinde sanayi politikalarının yeniden yapılandırıldığı bir döneme girildi.

Türkiye bu dönemde 24 Ocak 1980 kararlarını alarak dünyadaki dönüşüme erken katılan bir ülke oldu. 24 Ocak 1980 kararları, ekonomide yapısal değişimleri içeren uzun vadeli önlemlerle kısa vadeli önlemleri bir arada içeriyor. Uzun vadeli değişim amaçlarının başında, kamu sektörünün ekonomideki öneminin azaltılması ve özel sektörün geliştirilmesi, serbest piyasa sisteminin işlerliğinin sağlanması yer alıyor.

Kısa vadeli değişim amaçlarını ise dış ödeme güçlüklerine çözüm bulmak, ekonomide ithal ikamecilikten ihracata dönük sanayileşmeye geçişi sağlayıcı tedbirleri almak (devalüasyon, gerçekçi kur politikası, ihracat teşvikleri ve dış ticarete serbestleşmenin sağlanması) ve enflasyonu düşürmek oluşturuyor. Bu dönemde Türkiye'nin izlediği politika, literatürde çeşitli kaynaklarca ihracatın sürüklediği büyüme olarak da adlandırılabilir.

Cumhurbaşkanlığı Sistemi'ne geçmeden önceki adıyla Ekonomi Bakanlığının koordinasyonunda; Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisinin işbirliği içinde hazırladığı ortak rapor olan 2023 Türkiye İhracat Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu; "2023 yılında 500 milyar dolar ihracata ulaşarak ülkemizin dünya ticaretinde lider ülkeler arasında yer alması" idi. Burada ana hedef; gelecek ticaret dünyasının taleplerine cevap verebilir ileri teknoloji ve AR-GE'ye dayalı esnek bir yapıya kavuşmak...

Türkiye dünya pazarında otomotiv, makine, elektronik, beyaz eşya, demir-çelik, hazır giyim, cam, çimento, seramik gibi birçok sektörde önde gelen ülkeler arasında yerini alıyor. Bugün 200'den fazla ülkeye yaklaşık 40 bin ihracatçıyla 20 bin çeşit ürün satıyoruz. Ancak bu ürünlerin bir kısmı kendi tasarımlarımız ve markalarımızdan ziyade montaja dayalı ve başkalarının marka ve tasarımları olan ürünlerden oluşuyor. Kanaat önderleri; markalaşma ve özellikle ithalat yoluyla elde edilen ürünlerin iç pazarda üretiminin büyük önem taşıdığını bir kere daha vurguluyorlar.

Türkiye'nin küresel düzeyde rekabet gücünü artırabilmesi için bilim, sanayi ve teknoloji alanında politika, strateji, plan ve programlar geliştirmesi ve uygulanmayı daha etkin hale getirmesi gerektiğinde birleşen kanaat önderleri, bilimsel veriye dayalı düşüncenin özendirilmesini istiyorlar. Yüksek katma değerli, ileri teknolojiye dayalı, verimli, çevreye duyarlı, dışa bağımlılığı azaltan, güvenli ve sürdürülebilir bir üretim yapısının oluşturulmasının önemine vurgu yapan kanaat önderleri, üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi, başta KOBİ'ler olmak üzere girişimcilğe, yenilikçiliğe ve AR-GE çalışmalarına verilen desteklerle, ülke sanayisinin teknolojik altyapısının güçlendirilmesi gerektiğini söylüyorlar. Kanaat önderleri, tüm bu gelişmelerle de Türkiye'nin rekabet gücünün artırılacağını belirtiyorlar.



Bugün Türkiye ihracatının %94'ünü imalat sanayi ürünlerinin oluşturduğu görülüyor. Bu payın yüzde 35'lik kısmını düşük teknoloji ürünler, yüzde 27'sini orta-düşük teknoloji ürünler, yüzde 29'unu orta-yüksek teknoloji ürünler ve sadece yüzde 3'ünü yüksek teknoloji ürünler oluşturuyor.

International Trade Center'ın ihracat verilerine göre yapılan hesaplamalarda ise dünya ihracatının yüzde 17'si düşük teknoloji, yüzde 21,08'i orta-düşük teknoloji, yüzde 30,01'i orta-yüksek teknoloji, yüzde 16,49'u yüksek teknoloji ve yüzde 15,42'si ise imalat sanayi dışı ürünler oluşturuyor.

Bu oranlara bakıldığında imalat sanayisinde, Türkiye'nin yüksek teknoloji ürünleri ihracatı dışında tüm teknoloji düzeylerinde dünya ortalamasını yakaladığı ve hatta geçtiği açıkça görülüyor. Yüksek teknoloji ürünler ihracatında da gerekli önlemler ve çabalarla ülkemizin bu oranı yükselteceği öngörülüyor.

Öte yandan Vollrath Endeksi'ne göre Türkiye'nin, imalat sanayi dışı ürünler dahil, ihracatını yaptığı 1248 sektörün yüzde 31,41'inde (392 sektör) rekabetçi olduğu belirtiliyor. İmalat sanayi dışı ürünler hariç tutulduğunda ise bu oran yüzde 32,20 (353 sektör) oluyor.

## KİŞİ BAŞINA DÜŞEN GSYH'DE ÖNEMLİ ARTIŞ

Kişi başına düşen gayrisafi yurt içi hasıla(GSYH), uluslararası rekabet gücünü ölçme yöntemlerinden biri olarak kabul ediliyor. Türkiye, 2018 yılı için 80 milyonluk nüfusu ile 850 milyar dolar GSYH'ye sahip. Ayrıca ülkemizin kişi başına GSYH değeri 11 bin 500 dolar olarak belirlendi. 1982'den bu yana kapsamlı olarak bakıldığında; kişi başına GSYH'de önemli artışın kaydedildiğini söylemek mümkün. Kırılma noktası 2002 yılı kabul edildiğinde; Türkiye'nin

1982-2002 yılları arasında kişi başına GSYH'nin iki buçuk, 2002-2018 yılları arasında ise üç kat arttığı görülüyor.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu "Gelişmekte Olan Ülkeler" grubu ile kıyaslandığında Türkiye, kişi başına GSYH açısından bakıldığında ilk sıralarda yer alıyor. Kişi başına GSYH değerinin ülkenin rekabet gücünün göstergesi olarak kullanılması durumunda; Türkiye'nin 'Gelişmekte Olan Ülkeler' grubuna göre, dünya ülkeleri arasında daha az rekabet gücüne sahip olduğu bir gerçek.

## KG BAŞINA İHRACATIMIZ 1,36 DOLAR

İhraç edilen ürünün birim fiyatı, ürünün bilgi ve yetenek (üretim teknolojisi, katma değer, tasarım özellikleri) içeriğini ve dolayısıyla rekabetçi avantajını göstermesi açısından önemli bir göstere. Tüm sektörler genelinde ihracat birim fiyatları incelendiğinde, Türkiye ihracat birim fiyatı 2001'den 2016 yılına kadar dalgalı bir seyir gösterdi. Türkiye'de kg başına ihracat fiyatı, son birkaç yıldır devam eden gerilemesini 2017 yılında da sürdürdü.

2014'te 1,59 dolar seviyesini gören kg başına ihracat, 2017'de 1,36 dolara düştü. Böylelikle son üç yılda ihracatın birim fiyatında %14,5 gerileme yaşanmış oldu.

## KAN KAYBEDENLER, ÖNE ÇIKANLAR...

Mobilya, elektrik elektronik, hazır giyim, gemi ve yat ile mücevher kilogram başı ihracatta kan kaybeden sektörler olarak öne çıkıyor. Buna karşın savunma sanayi, otomotiv ve tekstil ihracatında ise kg başına değerlerde artış gözleniyor.

Kanaat önderleri, Türkiye'nin imalat sanayi dışı ticaret rekabet gücünün artırılabilmesi için öncelikle imalat sanayi ürünlerinin dünya toplam ihracatındaki payını ve toplam değerini artırması gerektiğini ifade ediyor. Üretimdeki yetkinliğin, "sadece üretim" amacından ziyade "üretimde mükemmeliyet, üretimde kalite ve üretimde yenilik" ilkeleriyle güçlendirilerek devam ettirilmesi gerektiğine dikkat çeken uzmanlar, gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan ülkemizin kalkınması ve dış ticarete daha fazla söz sahibi olmasının dünyaya satış yapması açısından büyük önem taşıdığını anlatıyorlar.

## REKABET GÜCÜ TEKNOLOJİYLE ARTACAK

Cumhurbaşkanlığının 2019 yılı programında, Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü ve dünya ihracatından aldığı payı artırmak için imalat sanayisinde dönüşüm gerçekleştirilerek yüksek katma değerli yapıya geçilmesi ve yüksek teknoloji sektörlerinin payının artırılması amaçlanıyor.





## Türkiye'nin En Rekabetçi Olduğu Sektörler

Teknoloji Sektör Düzeyi	Açıklama
Düşük	Suni-sentetik devamsız elyaftan iplikler (perakende)
Düşük	Dokunmuş halılar, yer kaplamaları (kilim, sumak, karaman vb.)
Orta-Düşük	Demir/çelik çubuklar (sıcak haddeli, dövülmüş, burulmuş, çekilmiş)
Orta-Düşük	Bakırdan ince, kalın, örme vb. halatlar (elektrik-izole hariç)
Düşük	Buğday unu/mahlut unu
Düşük	Meyve (kurutulmuş) O8. fasıldaki sert ve kabukluların karışımı
Düşük	Havlü nevi buklemi mensucat (tuftu edilmiş mensucat)
Orta-Yüksek	Isıtması elektrikle olmayan demir-çelik radyatör, jeneratörler
Düşük	Gipe iplikler, monofiller, şeritler, tırtıl iplikler vb
Düşük	Yoğunluğu artırılmış ağaç (bloklar, levhalar, şeritler/profil halinde)

Kaynak: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı



## Kg Başına İhracat (\$)

2001	0,69
2002	0,69
2003	0,87
2004	1,00
2005	1,09
2006	1,21
2007	1,44
2008	1,54
2009	1,18
2010	1,20
2011	1,43
2012	1,48
2013	1,54
2014	1,59
2015	1,44
2016	1,37
2017	1,36

Kaynak: TÜİK

Resmi Gazete'de yayımlanan 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda, bilim, teknoloji, yenilik, imalat sanayi, girişimcilikle bilgi ve teknoloji alanlarındaki mevcut durum aktarıldı, bunlara yönelik hedefler sıralandı.

Buna göre, AR-GE ve yenilik politikasının temel amacı, teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle Türkiye'nin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkı sunmak olarak belirlendi.

## YÜKSEK TEKNOLOJİ PROJELERİNE DESTEK

AR-GE faaliyetleri, öncelikli alanlarda oluşturulacak ortak hedefler çerçevesinde, ticarileştirmeyi de içerecek şekilde piyasa şartları gözetilerek desteklenecek.

Orta yüksek ve özellikle yüksek teknoloji yerli ürünlerin geliştirilmesine yönelik özel sektör ve üniversitelerin iş birliğiyle oluşturulacak teknoloji platformları aracılığıyla büyük çaplı projeler sübvansede edilecek.

## TEKNOLOJİ TİCARİLEŞTİRİLECEK

Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve markaların yaratılması amacıyla başta öncelikli sektörlerde olmak üzere ticarileştirme faaliyetleri desteklenecek.

Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü ve dünya ihracatından aldığı payı artırmak için imalat sanayinde dönüşümü gerçekleştirerek yüksek katma değerli yapıya geçme ve yüksek teknoloji sektörlerinin payını artırma temel amaç olacak.

## ÇEVRE DOSTU TEKNOLOJİLER DESTEKLENECEK

Büyük ölçekli stratejik yatırımlara olan ihtiyacın sürdüğü kimya sektöründe, petrokimya, plastik, kompozit ve ileri malzeme gibi alanlarda yeni yatırımlar için lojistiği uygun yer tahsisi yapılarak kimya parklarının kurulması desteklenecek. Otomotiv sanayinde, tedarik zincirini kapsayan, tasarım, AR-GE, üretim ve satış pazarlama süreçleri bütünü'nün yurt içinde geliştirilmesi sağlanarak katma değer yükseltilecek.

**SANAYİ EKİPMANLARI & ÇÖZÜMLERİ**  
**INDUSTRIAL EQUIPMENT & SOLUTIONS**

**EKSEN**

MAKİNA TESİSAT SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

Yazıbaşı Mah. 302 Sokak No:10 Yazıbaşı / TORBALI - İZMİR - TÜRKİYE

☎ : +90 232 853 85 75 ☎ : +90 232 853 80 35

✉ info@eksen-makina.com

🌐 www.eksen-makina.com





Türkiye'de 2017 yılında Ar-Ge harcamaları geçen seneye göre %21,2'lik artışla 29 milyar 855 milyon TL'ye yükseldi. Bu gelişmeyle birlikte Ar-Ge harcamalarının gayrisafi yurtiçi hâsıla (GSYH) içindeki oranı yüzde 0,96'ya çıkarak, 2013'ten bu yana gözlenen istikrarlı artış eğilimini sürdürdü.

### KOBİ'LER DÜNYAYA AÇILACAK

KOBİ'lerin AR-GE, yenilik ve ihracat kapasiteleri geliştirilerek uluslararasılaşma düzeyleri artırılabilecek. Girişim sermayesi, bireysel katılım sermayesi, kredi garanti fonu, mikro kredi uygulamaları ve sermaye piyasası imkanları geliştirilerek, yeni girişim ve KOBİ'lerin finansmana erişimi kolaylaştırılacak.

### OTOMASYON VE VERİMLİLİĞİN REKABETTEKİ ÖNEMİ

Üretimde verimlilik artışı için dünya üzerinde eğitimler, seminerler ve paneller düzenleniyor. Hatta ülkeler bile devlet politikalarının büyük bölümünü bu konuya ayırıyor. Verimliliği arttırmanın tek bir yolu var o da üretim öncesi, üretim safhası ve üretim sonrası gibi süreçlere tam anlamı ile hakim olabilmek. Bu süreçlerde kaçırılan veya ihmal edilen kısımlar olursa verimlilik kaybı yaşanıyor. Bu kaybı önlemek için sürecinde her safhayı kontrol edecek yeni elemanlar istihdam etmek de büyük bir maddi külfet olacağından tüm bu süreçleri takip edebilmek adına otomasyon ön plana çıkıyor.

Üretim kadar, üretim öncesi ve sonrası süreçler de son derece önemli. Üretimden önce planlama kısmı kusursuz bir şekilde yapılmalı ve bu plan dahilinde üretime geçilmeli.

Üretim süreci de büyük bir titizlikle takip edilmeli ve doğru verilerle analiz edilmeli. Üretim esnasında doğabilecek aksilikleri, çıkabilecek problemleri en minimum seviyeye indirmek daha verimli bir üretim gerçekleşmesini sağlar. Üretim sonrası süreçte de üretimin verimliliğini analiz etmek, fire oranını tespit etmek gibi hayati raporların elde edilebilmesi için otomasyon sistemi önem kazanıyor.

### TÜRKİYE OTOMASYON İLE 1980'Lİ YILLARDA TANIŞTI

Çağımızın vazgeçilmez haline gelen teknolojinin otomasyon ayağı, sanayi dünyası için artık bir lüks olmaktan çıkıyor. İnsan emeğiyle yapılan ya da yapılamayacak olan işlerin makine kontrol vasıtasıyla gerçekleştirilmesi anlamına gelen otomasyon, makineleşmeye paralel olarak 1970'li yıllarda gündeme geldi.

Türkiye'de ise 1980'li yıllarda ortaya çıkan otomasyon endüstrisinin, günümüze gelene kadar bir evrim geçirdiğini söyleyebiliriz. Endüstriyel otomasyon sistemleriyle Türkiye'nin tanışması 1980'li yıllara uzanıyor. Bu yıllardan itibaren ürün tedarik eden, sistem kuran ve proje üreten şirketlerin sayısının artmasıyla birlikte endüstriyel otomasyon pazarı da giderek bir 'sektör' haline dönüştü. Özellikle inşaat, demir çelik ve enerji yatırımlarındaki artışa paralel olarak 2008'e kadar



büyüyen sektör, krizde hız kesmesine rağmen 2010'da yeniden büyüme trendine girdi. 2013 yılına gelene kadar büyüme hızını artıran sektör, gelecek için umut vaat ediyor.

## SEKTÖRÜN TAHMİNİ BÜYÜKLÜĞÜ 10 MİLYAR DOLAR

Türkiye'de ve dünyada otomasyon sektörünün büyüklüğü tahminlere dayalı... Rakamsal bilginin dünya genelinde 250 milyar dolar olduğu söyleniyor. Türkiye için ise bu rakamın 10 milyar civarında olduğu öngörülüyor. Sektör temsilcileri, bu değer için gelecek yıllarda, 2023 hedeflerine paralel olarak mutlaka artacağına dikkat çekiyor.

Otomasyon sektörü, hem ürünler hem de uygulama alanları itibarıyla hızla geliyor. Sektörün gelecekte de bu hızını artırarak devam ettireceği öngörülüyor. Sektör temsilcileri, otomasyon sektörünün büyüüp gelişebilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağının yetiştirilmesi gerektiğine de dikkat çekiyor. Genç ve dinamik nüfusa sahip olan ülkemizin, teknik ve endüstri meslek liselerinde, meslek yüksekokullarında ve üniversitelerde uygulanan eğitim ve öğretim programlarının gözden geçirilmesini isteyen sektör temsilcileri, sistemin sadece bilen değil, bilen ve yapabilen yetkin insanı yetiştirecek şekilde düzenlenmesini istiyorlar.

## KAMU, OTOMASYONA ÖNEM VERİYOR

Son dönemde kamu tarafında otomasyon sektörüne yapılan yatırımlar, otomasyonun önemini belirgin bir şekilde ortaya koyuyor. Global arenada proses otomasyonunda güçlü olan Türkiye'nin otomasyonda daha da güçlenmesi adına, makine sanayindeki standartların iyileştirilmesi ve makinelerin güvenlik sistemleri ile donatılması şart.

Otomasyon sistemlerinin ülkemize gelişi, Batılı ülkelere göre 10 yıl kadar geç olsa da Türkiye'nin son dönemde global pazara açılımının genişlemesi, ihracat hacminin, çeşidinin ve bölgelerinin çoğalması ile uluslararası rekabette söz sahibi olabilmek adına otomasyon sektöründeki durumunu olumluya doğru çeviriyor.

## OTOMASYON VE SANAYİ

Otomasyon teknolojileri uygulamalarının, sanayi sektörünün gelişmesine katkı sağlayacağına kesin gözüyle bakılıyor. Özellikle otomasyon sayesinde kalite, verim ve tedarik edebilme kabiliyetinin uluslararası rekabet için belirleyici rol oynayacağı düşünülüyor. Ayrıca, insan faktörünün de gelişmesine neden olacağı için, mevcut sistemlerin iyileştirilip geliştirilmesine de katkı sağlaması bekleniyor.

Otomasyonun maliyeti sektörden sektöre ve hangi seviyede yapıldığına bağlı olarak değişim gösteriyor. Örneğin boru hattı ile otomotiv sanayindeki otomasyon arasında ciddi farklar bulunuyor. Genelde bu çerçevede bakıldığında otomasyon maliyeti toplam yatırım



maliyetinin yüzde 3'ü ile yüzde 15'i arasında değişim gösteriyor.

İlerleyen yıllarda özellikle akıllı süreçlerden akıllı işletmelere geçtikçe maliyetlerin yüzde 20'lerin üzerine çıkacağı tahmin ediliyor. Otomasyonun maliyeti aynı sektörde de basitten karmaşığa gidildikçe değişkenlik gösteriyor. Uygulamaya göre bir birimden beş birime kadar çıkabiliyor.

## DÜNYA STANDARTLARI OTOMASYONLA YAKALANACAK

Endüstriyel otomasyon sektörü, her tip üretim yapan sektöre doğrudan katkı sağlıyor. Otomasyon olmadan dünya standartlarının yakalanması mümkün olmadığı gibi bir işletmenin yaşayabilmesine imkânsız gözle bakılıyor. Türkiye'deki sanayinin otomasyona geçerek verimlilik artışını sağlayabileceğini belirten sektörün önde gelen temsilcileri, bu sayede mühendislik faaliyetlerinin de güçleneceğini ifade ediyor. Ancak standart makinelerin akıllı makinelere dönüştürülmesiyle sanayide ciddi bir büyüme beklenebileceği öngörüsünü yapan sektör aktörleri, bu sürecin otomasyon teknolojisi ile bağlantılı olduğunu dile getiriyor.

Üretimde kalite, verimlilik, tekrarlanabilirlik, insana saygılı üretim ve çevre koruması gibi küresel kavramları ancak otomasyon sistemi ile gerçekleştirmenin mümkün olduğuna dikkat çeken sektör yetkilileri, ülke

yöneticilerinin yeni kalkınma hedeflerini belirlerken bu noktanın göz önüne alınmasının mutlak gerekli olduğunu vurguluyor.

### TÜRKİYE’NİN MÜHENDİSLİK DENEYİMİ İYİ

Teknoloji içerik olarak karmaşık bir hal alırken, uygulama ve entegrasyon işlemleri giderek kolaylaşıyor. Otomasyon sistemleri bilgi ve beceri ihtiyacını azaltacak ölçüde basitleştirildi. Kurulum için temel mekanik ve elektrik bilgisine sahip olmak yeterli oluyor. Teknisyenler aldıkları temel eğitimle, kısa sürede en karmaşık sistemleri kurabilecek hale gelebiliyor.

Türkiye’nin makinecileri, hem çıkarmalı, hem eklemeli imalat yöntemleri konusunda çok sayıda AR-GE projesi yürütüyor. Türkiye ciddi bir mühendislik deneyimine sahip bir ülke. Mühendislik hizmetleri için alanında uzmanlaşmış yeterli sayıda entegratör firma bulunuyor. Ayrıca otomasyon konusunda tecrübeli teknisyen ve mühendislerin sayısı da her geçen gün artıyor.

### KARAVELİOĞLU: OTOMASYON AKSAMLARI YERLİ VE MİLLİ OLMALI

Verimlilik ve kalite odaklı rekabetin, üretimde otomasyonun yaygınlaşması ihtiyacını beraberinde getirdiğini belirten Makine İhracatçılar Birliği Başkanı Kutlu Karavelioğlu, endüstri 4.0, yapay zeka gibi teknolojilerin hayatımıza girmesiyle akıllı makinelerin ve hatta fabrikaların öneminin arttığını kaydetti.

Elektronik sanayindeki gelişmelere paralel olarak, otomasyon aksamalarının kapasitelerinde önemli artışların gözlemlendiğini belirten Karavelioğlu, kapasite artışıyla cazip fiyat avantajı sunan ürünlerin, uygun fiyatlarla yeni fonksiyonların ilave edilebilmesine imkân sağladığını bildirdi.

Gelişen teknolojinin de etkisiyle, otomasyon yatırım maliyetlerinin her yıl düştüğünü kaydeden Karavelioğlu, “Yeni gelişen kablosuz iletişim ve kablosuz sensörler gibi teknolojik yeniliklerin hem kurulum işini hem de kablolama maliyetini düşürmesi buna örnek olarak gösterilebilir. İlk yatırım maliyeti açısından otomasyon yüksek maliyetli bir yatırım görünmekle birlikte, kısa vadede sağladığı işgücü ve enerji tasarrufu, standart ve hatasız mal üretebilme, düşük fire, seri üretim gibi avantajlar göz ardı edilmemeli. Diğer yandan otomasyon aksamaları çok geniş yelpazede sunuldukları için, istenilen otomasyonun derecesine göre farklı fiyat seçenekleri bulunuyor” diye konuştu.

### “REKABET, KALİTELİ ÜRETİMİ ZORUNLU KILIYOR”

Firmaların, otomasyon yatırımı yapmak istediklerinde maliyetlerden çekindiğine dikkat çeken Karavelioğlu, aslında otomasyon olmadan yapılan üretimlerin orta ve uzun vadede çok daha maliyetli bir hal aldığını vurguladı. Dijital çağın etkisiyle rekabet unsuru haline gelen teknoloji ve rekabetin kaliteli üretimi zorunlu kıldığını anlatan Karavelioğlu, “Otomasyonlu üretim kaliteli, verimli, katma değeri yüksek ürünleri beraberinde getirerek firmalara insan zekasının gerektirdiği bazı durumlar hariç her alanda avantaj sağlıyor. Otomasyon maliyetinin geri dönüşünün kısa sürede gerçekleşeceğinin de bilinciyle firmalarımız, otomasyona yatırımlarını her geçen gün artırıyor” dedi.

Otomasyonda kullanılacak aksamaları üretmek için yeterli yazılım ve donanım bilgisine sahip olduğumuzu söyleyen Karavelioğlu, bu aksamaların, mümkün mertebe yerli ve milli olması gerektiğine dikkat çekti. Teknolojiyi ithal etmek yerine üretmeye öncelik verilmesini isteyen Karavelioğlu, “Küresel ticarete güçlü bir aktör olabiliriz. Yeni Ekonomi Programıyla da desteklenen yerli ve milli teknoloji üretiminin yeni reformlar ve teşviklerle ülkemizi ileriye taşıyacağına inanıyorum” dedi.

### AR-GE VE YENİLİKÇİLİĞİN ÖNDERLİĞİNDE KATMA DEĞER ÜRETEREK BÜYÜYECEĞİZ

Türkiye’de 2017 yılında Ar-Ge harcamaları geçen seneye göre %21,2’lik artışla 29 milyar 855 milyon TL’ye yükseldi. Bu gelişmeyle birlikte Ar-Ge harcamalarının gayrisafi yurtiçi



hâsıla (GSYH) içindeki oranı %0,96'ya çıkararak, 2013'ten bu yana gözlenen istikrarlı artış eğilimini sürdürdü.

Ar-Ge harcamalarına özel sektör öncülük etti. Bu durum hedeflerimizin karşılanması açısından son derece dikkat çekici. TÜİK tarafından açıklanan verilere göre en fazla Ar-Ge harcaması %56,9'luk payla şirketler tarafından gerçekleştirildi. Şirketleri %33,5'luk payla üniversiteler ve %9,6'luk payla devlet kurumları izledi.

Sevindirici bir başka gelişme ise Ar-Ge personeli sayısındaki artış. Buna göre tam zamanlı Ar-Ge personeli sayısı yüzde12'lik artışla 153 bin 552 kişiye ulaştı. Kadınların payı %32'ye çıkararak artış eğilimini sürdürdü.

Tüm bu olumlu gelişmelerde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının öncelikli faaliyetleri arasında yer alan Teknoparklar ve Ar-Ge Merkezleri önemli bir rol oynadı.

Ülkemizin Ar-Ge önderliğinde yüksek katma değerli üretim yapısına kavuşma hedefi doğrultusunda, girişimcilere ve teknoloji tabanlı işletmelere çok çeşitli destekler sunuluyor. Teknoparklarda yer alacak firmalara; altyapı, idare binası ve kuluçka merkezi inşaatları kapsamında 2002 yılından bugüne kadar toplam 750 milyon TL hibe desteği verildi.

Hâlihazırda 60 teknoparkta teknoloji ve yenilik faaliyetleri tüm hızıyla devam ediyor. Teknoparklardaki firma sayısı 2017 yılında %6,7 artışla 4 bin 624'e, Ar-Ge personeli sayısı ise %9,9 artışla 36 bin 943'e ulaştı. Bu gelişmeler sonucundaysa, teknoparklardaki toplam satış tutarı %22,7 artışla 53 milyar TL'ye çıkarken, toplam ihracat 3,6 milyar dolara ulaştı. Buna ilave olarak; teknoparklarda geliştirilen ürün ve teknolojilerin diğer sektörlerde oluşturduğu çarpan etkisi de dikkate alındığında, istihdama ve ülke ekonomisine olan katkının bu rakamların çok daha ötesinde olacağı aşikâr. Bugün 44 farklı ilde faaliyet gösteren Ar-Ge Merkezi sayısı bin 52'ye, 22 farklı ilde faaliyet gösteren Tasarım Merkezi sayısı ise 291'e ulaştı. Bu merkezlerde 60 bin nitelikli kişi istihdam ediliyor.

Bakanlığın bu konuda önceliği; üretimde yapısal dönüşümü Ar-Ge ve yenilikçilik önderliğinde hayata geçirmeye devam etmek...

Reformlara ağırlık verilirken; bu kapsamda Sanayi-Doktora Programı hayata geçirildi. Açılan çağrı sonuçlarına göre 33 üniversitenin, 77 farklı firmayla yaptığı işbirliği projesi desteklenmeye hak kazandı. 120 farklı proje aracılığıyla sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda 517 doktora öğrencisi yetiştirilecek.

Bu öğrencilere doktoraları bittikten sonra sanayi sektöründe istihdamları için 3 yıl boyunca istihdam desteği sağlanacak. Böylelikle sanayide nitelikli bilginin üretim süreçlerinde kullanımının mümkün hale getirilmesi hedefleniyor.

## 2 BİN 545 İŞLETMEYE 734 MİLYON TL'LİK KAYNAK

Öte yandan KOSGEB desteklerinde "teknolojik dönüşüm" yaşandı. İmalat sanayinde faaliyet gösteren, yüksek teknoloji ve katma değerli üretim yapan KOBİ'lere destek yağdı. KOBİGEL Programı sayesinde 2 bin 545 işletmeye 734 milyon TL'lik kaynak sağlanacak. Bu destekle 1,5 milyar TL'lik proje yatırım hacmi oluşturulması hedefleniyor. Böylelikle 6 bin 55 yeni personel istihdam edilmesi bekleniyor. KOSGEB destekleri, yakında ilan edilecek Uçtan Uca Yerleşme Programı çerçevesinde cari açığı azaltacak yüksek teknoloji stratejik ürünlerin geliştirilmesi için daha etkin kullanılacak.

## YENİ YOL HARİTASI

KOSGEB'in "Teknoloji Tabanlı ve Katma Değer Üreten KOBİ'leri destekleyerek Uluslararası Rekabetin Aktörleri Haline Getirmek" vizyonu ile faaliyetlerini sürdürdüğünü belirten Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mustafa Varank, bu çerçevede KOSGEB'in yeni bir yol haritası belirlediğini anlatarak, "10 maddelik bu yol haritasında bir vizyon değişikliği yaparak, teknoloji tabanlı işletmelere ağırlık verdik" diye konuştu.

## TEMA: İLLERDE REKABET

Yol haritasında yer alan "Bölgesel, Sektörel ve İşletmeye Özgü Destek Modeli Tasarlanması ve Uygulanması" bağlamında KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programı ile işletmelerin projelerini desteklediğini belirten Varank, "KOBİGEL- KOBİ Gelişim Destek Programının 2018 yılındaki uygulamasında her ilin kendi imalat sanayi potansiyelini dikkate alan bir yaklaşım benimsendi. Programın 2018 yılı proje teklif çağrısının teması, 'İllerde Rekabet Avantajına Sahip İmalat Sanayi Sektörlerinin ve Yazılım Sektörünün Rekabet Gücünün Geliştirilmesi' olarak belirlendi" dedi.

## BİR MİLYON TL'YE VARAN DESTEK

Program için 4 bin 512 proje başvurusu alındığının altını çizen Varank, "Değerlendirmeler sonucunda 2 bin 545 işletme destek almaya hak kazandı. Baraj puanını geçen tüm işletmelerin destek kapsamına alınabilmesi için program bütçesi 734,2 milyon TL'ye yükseltildi. Proje başına destek üst limiti; 300 Bin TL geri ödemesiz, 700 Bin TL geri ödemeli olmak üzere toplam 1 milyon TL olarak belirlendi. KOSGEB, ayrıca uygun göreceği gider üzerinden hesaplanacak %30'luk bir tutarı, teminat karşılığı olarak "erken ödeme" adı altında, harcama yapılmadan önce ödeyebilecek." diye konuştu.

## İŞLETMELERE KUR DESTEĞİ

Varank, proje başvuruları Ağustos ayındaki ani döviz kuru yükselişinden önce alınmış olduğu için projeleri yürütecek olan işletmelerin olası mağduriyetlerinin de düşünüldüğünü kaydederek, "Projelerdeki yerli mali belgeli makine, teçhizat ve donanımlar için kurulların uygun bulunduğu tutarlar %25, diğer makine, teçhizat ve donanımlarının tutarlarının %10 arttırılması kararlaştırıldı.



Bunun için proje sahiplerinin projelerinde revizyon talep etmesi ve kurulların bu talepleri görüşmesine gerek olmayacak” dedi.

### İLK SIRADA İSTANBUL VAR

Destek almaya hak kazanan 2 bin 545 işletmeye bakıldığında ilk sırada İstanbul’un (297) yer aldığını kaydeden Varank, “İstanbul’u, Ankara (198), İzmir (193), Konya (165), Bursa (159) Kayseri(143) ve Kocaeli (100) izliyor. Denizli’de 73, Adana’da 54 ve Samsun’da 50 projenin desteklenmesi kararı alındı” diye konuştu.

### AĞIRLIK MAKİNE-TEÇHİZAT GİDERLERİNDE

Varank, şöyle devam etti: “Desteğin %82’si (602 Milyon TL) proje sahiplerinin makine – teçhizat giderleri, %11’i (80,8 Milyon TL) personel giderleri, kalan %7’si (51,4 Milyon TL) de yazılım ve hizmet alımı giderleri için kullanılacak.”

### TÜBİTAK’TAN MİLLİ VE ÖZGÜN

#### TEKNOLOJİLERE DESTEK

TÜBİTAK, 2019 yılında da milli ve özgün teknolojilere destek vermeye devam edecek. Özel sektöre geçtiğimiz 16 yılda 16 bin proje için 8,2 milyar TL ödeme yapan TÜBİTAK, yine aynı dönemde 236 bin bilim insanına 1 milyar 900 milyon TL tutarında destek verdi. Ödeme çerçevesinde ise 12 milyar TL’lik bir Ar-Ge hacmi oluştu. Bir diğer destek olan Öncül Ar-Ge Laboratuvarları Destekleme Programı ile de dünyanın önde gelen teknoloji firmaları Türkiye’de araştırma laboratuvarı kurabiliyor.

### 94 GENÇ GİRİŞİME 112 MİLYON TL

Bireysel Genç Girişimci Programı uygulanmaya devam edecek. Bu kapsamda da 6 yılda teknoloji tabanlı bin 94 girişime 112 milyon TL başlangıç sermaye desteği sağlandı.

### 236 BİN BİLİM İNSANINA 2 MİLYAR TL DESTEK

Ar-Ge, yenilik ve bilginin ticarileştirilmesi amacıyla üniversitelerde teknoloji transfer ofislerinin kurulmasını teşvik eden TÜBİTAK, bilim insanı destekleri kapsamında 16 senede 236 bin bilim insanına 1 milyar 900 milyon TL tutarında destek verdi. 2018 yılında her bir burs programı için destek miktarı %50’ye kadar artırıldı. Temel Bilimler Burs Programı ile bu bölümleri tercih eden öğrencilere 2 bin TL’ye kadar burs desteği veriliyor.

Öte yandan Akademik Ar-Ge destek programlarıyla 16 senede 20 bin 155 projeye 10 milyar TL’nin üzerinde destek verildi. Bu yıl her bir proje için destek miktarı yüzde 100’e yakın artırıldı. TÜBİTAK, Teknoloji Platformları’nı destekleyerek, üniversitelerin özel sektör Ar-Ge ve tasarım merkezleriyle stratejik iş birliğini teşvik ediyor. Bu yolla da akademikin kritik alanlarda geliştirdiği teknolojilerin özel sektöre aktarılması hedefleniyor.

### AR-GE VE YENİLİĞE 1,6 MİLYAR TL

TÜBİTAK, 6 yıldır sanayinin dijital dönüşümüne hizmet eden teknolojileri, yerli imkânlarla geliştirenlere 1,6 milyar TL’lik Ar-

Ge ve yenilik projesine destek sağladı. Gelecek dönemde bu desteklerin artarak verilmesi planlanıyor.

### ÖĞRENCİLERE SİBER VE KODLAMA ATÖLYESİ

Çocuklara ve gençlere yenilikçi yönlerini ortaya koyabilecekleri, üretme kapasitelerini keşfedecekleri bir ortam sağlamak amacıyla Deneyap Teknoloji Atölyeleri hayata geçiriliyor. Bu atölyeler aracılığıyla öğrencilerin robotik, kodlama, nanoteknoloji, siber güvenlik, nesnelere interneti, tasarım, mobil uygulama ve yapay zekâ gibi çeşitli alanlarda eğitim alması ve projeler geliştirmesi hedefleniyor.

### 81 İLDE 100 DENEYAP TEKNOLOJİ ATÖLYESİ KURULACAK

2019 yılında 30 ilde bu atölyeler hizmete açılacak. Bilim ve Ar-Ge kültürünün yaygınlaşması kapsamında kurulan Bilim Merkezi projeleri ile de öğrencilerin bilim merakını tetikleyen sergilerle birlikte, yaparak öğrenme esaslı bilim ve teknoloji atölyeleri bulunuyor. Konya, Kocaeli, Bursa, Kayseri, Elazığ ve Üsküdar Bilim Merkezleri açıldı. 2019 yılında ise Antalya Kepez Bilim Merkezi hizmete girecek. Bu merkezlerin diğer illere de yaygınlaştırılması planlanıyor.

### 10 YENİ GİRİŞİM SERMAYESİ FONU

Hazine ve Maliye Bakanlığı işbirliğiyle Tech-InvesTR Programı oluşturulmuştu. Böylece 10 yeni girişim sermayesi fonu kurulacak. Yurt içi ve yurt dışından sağlanan kaynaklarla bu fonlar 5 yıl içinde Türkiye’de yerleşik erken aşama girişimlere yatırım yapacak ve bu girişimlerin büyüyerek ticarileşmesini sağlayacak. ■





## Doğasına özgü mimarilerin buluştuğu o yer...

Tanyer; Asma Bahçeler, Bulut Orman, Mavi Su Evleri'nden sonra  
Tan Urla'yla çok yakında.



MAVİ SU EVLERİ



# Tanyer

## Merkezler “En az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine de yanıt verebilecek şekilde, en az israfla nasıl gerçekleştirilebiliriz?” sorusuna cevap arayacak

### HEDEF; 2020’DE 10 İLDE YETKİNLİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM MERKEZİ

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın projeleri arasında belirli illerde KOBİ Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezlerini (Model Fabrikalar) kurmak var. İlki geçtiğimiz Aralık ayında Sincan Organize Sanayi Bölgesi’nde hizmete girdi. Bu merkezlerin sayısını arttırmayı hedeflediklerini belirten Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mustafa Varank, bu konuda 2020 sonuna kadar 10 merkez açmayı planladıklarını söyledi. Varank, merkezlerin sanayi hayatındaki önemine ilişkin şu değerlendirmelerde bulundu:

“Ülkemizde bir ilk olma özelliğini taşıyan “Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezi”nin ilkinin Ankara Sanayi Odası, 1. OSB ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı desteğiyle kurduk. Bu merkezin sanayimize çok yeni bir bakış açısı getireceğine yürekten inanıyorum. Bu merkezle birlikte, yalın üretim ve sanayinin dijital dönüşümüne ilişkin duyduğumuz pek çok teorik kavram pratiğe dökülür hale gelecek. Sanayicilerimiz, “yaparak” ve “uygulayarak” öğrenme şansına sahip olacak; kendi fabrikalarına döndüklerinde burada edindikleri tecrübeleri iş süreçlerine yansıtabilecekler. Aslında “yalın üretim” kavramı yeni bir mesele değil, temel ilkeleri 1950’lerde ortaya çıktı. Özetle şu soruya cevap arıyor. En az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine de yanıt verebilecek şekilde, en az israfla nasıl gerçekleştirilebiliriz?”

Mikro düzeydeki bu problemi çözdüğünüz zaman, makroekonomik açıdan da önemli bir rekabet üstünlüğü sağlıyorsunuz.

Yalın üretimin ruhunu anlamak kadar, uygulamada hayata geçirmek de çok mühim. Yani, teknikleri bilmek yetmiyor, bunun bir iş yapma kültürü olarak yayılması da gerekiyor. Türkiye’de bunu başaran firmalarımız elbette var. Fakat hala istediğimiz seviyelerde değil.

Bunun önemli sebeplerinden biri, firmaların “deneme” şansının görece kısıtlı olması. Belki makinelere zarar verme korkusu, belki yeni fikirlere kapalı olma olgusu, belki de üretim sürecindeki mevcut geleneklerden sıyrılmanın zorluğu, pek çok firmanın bu alanda geri kalmasına yol açtı.

Açılışını gerçekleştirdiğimiz merkez, tam da bu sorunlara çözüm olacak nitelikte. Ülkemizin ilk yetkinlik ve dijital dönüşüm merkezi olan bu yerleşkede, firmalarımız artık “deneme” şansına sahip olacaklar.

Uzman kadrosu, modern makine ve ekipmanıyla bu merkezde, ilk aşamada kesikli üretim (montaj ve işleme) yapan imalatçılara hizmet verilecek.

Altyapı zamanla, “sürekli imalat sektörlerini” kapsayacak ve “dijital dönüşüm uygulamalarını” da içerecek şekilde genişletilecek.

Teorik eğitimlerin tamamlanmasını müteakip, katılımcılar uygulayarak öğrenme aşamasına geçecekler. Böylelikle, “hata yapmaktan korkma” psikolojisini yenmiş olacaklar. Bu büyük bir vizyon değişikliği. Sizlerle dikkat çekici bir istatistik paylaşmak istiyorum. Bakınız deneyimsel öğrenme, sadece sınıf eğitimlerine dayalı programlara kıyasla hatırlanma oranlarında 6,5 kata varan bir gelişme sağlıyor.

Ayrıca bu teknikler, katılımcıların kalıcı yetkinlikler kazanmasında doğrudan etkili oluyor. Vurgulamak istediğim bir diğer husus da merkezin yönetim modeline ilişkin. Burada kamu, özel sektör, üniversite ve sivil toplum taraflarını kapsayan katılımcı bir yönetim anlayışı söz konusu. Dolayısıyla ortak akılla hızlı kararlar vererek, programın teknolojiye gelişmeleri içerecek şekilde güncel kalması amaçlanıyor.



Bu merkezde, teorik ve uygulamalı eğitimlerin yanı sıra, öğren-dönüş programları, üniversite-sanayi işbirliği projeleri, araştırma, ürün ve sistem geliştirme eğitimleri de düzenlenecek. Projenin başından beri üniversitelerimiz sanayicilerimizle iç içe çalıştılar ve programı birlikte oluşturdular. Ne mutlu ki bundan sonraki süreçte de her iki taraf birlikte çalışmaya hazır. Çok önemseydiğimiz bir konu da meslek eğitimi yoluyla sanayideki ara eleman ihtiyacının karşılanması.

Bu merkezde OSB'de bulunan meslek lisesi ve meslek yüksekokulunda okuyan öğrenciler de eğitim görecekler. Dolayısıyla öğrencilerimiz, staj yaptıkları ya da çalışmaya başlayacakları firmalara burada edindikleri tecrübeleri de yansıtacaklar. Bu sayede sanayimize en temel seviyeden giren çırak öğrencilerimizde de yalın üretim kültürü oluşmuş olacak. Aldığım bilgilere göre merkezin resmi açılışından önce hali hazırda 50 firmanın üst yönetimine fragman eğitimleri verildi. Otomotivden beyaz eşyaya, plastikten mobilyaya, dökümden gıdaya pek çok sektörde faaliyet gösteren firmalardan alınan geri bildirimlerle eğitim programına küçük eklemeler yapıldı. Eğitimlere katılanlardan aldığımız olumlu görüşler, programın önümüzdeki dönem başarısı için iyi bir gösterge. Bu merkez sadece Ankara'yla sınırlı kalmayacak, çevre illerimize de hitap edecek. Ayrıca, 2020 yılına kadar ülke genelinde bu tip merkezlerin sayısını 10'a çıkarmayı hedefliyoruz. Attığımız bu adımlar, sanayimizin verimlilik ve dijital dönüşüm alanlarında önemli bir eşiği atlamasına ciddi katkı sağlayacaktır.

Biliyorsunuz teknoloji artık hayatımızın her yerinde. Günlük yaşantımız, tüketim alışkanlıklarımız ve üretim modelleri yeni teknolojik eğilimlere göre şekilleniyor, dönüşüme uğruyor. Rekabetin ve kaynak verimliliğinin kuralları yeniden belirleniyor. Teknolojiyi geliştiren, onu yönlendiren ve üretime hızla adapte edebilenler, işte bu yeni dönemin kazananları. Türkiye'nin de "kazanan" olmasının önünde hiçbir engel yok. İşte biz tam da bu noktadan hareketle "milli teknoloji, güçlü sanayi" vizyonunu ortaya koyduk. Vizyonumuza giden yolun yüksek katma değerli üretim, verimlilik, dijital dönüşüm ve bölgesel kalkınmadan geçtiğini biliyoruz. Bu merkez, vizyonumuzu hayata geçirme adına



attığımız adımlardan bir tanesi. Bu adımda, siz değerli sanayicilerimizin işbirliğine ihtiyacımız var. Şöyle ki, firmalarınızın burada sunulan hizmetlerden azami seviyede faydalanması ve işgücünüzün en iyi şekilde eğitilmesi için istekli, aktif olması gerekiyor. Hiç şüphe yok ki, burada verilen eğitimler size verimlilik artışları olarak geri dönecek. Yüksek verimlilik, yerli ve yabancı rakiplerinize karşı rekabette üstün olmanızı sağlayacak. Doğal olarak bu durum da kazancınıza ve işinizi daha da büyütme hedeflerinize yansıtacak. Firma düzeyinde elde edilen başarılar da, elbette ülkemizin makroekonomik temellerine doğrudan katkıda bulunacak.”





Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı,  
Bülent Eczacıbaşı,

“Türkiye, girişimcilik potansiyeli ve iyi yetişmiş insan gücüne dayanan bir atılımla, ayrıcalıklı bir konuma gelebilir”

EGİAD’ın 76. Ege Toplantısı’nın konuğu Eczacıbaşı Topluluğu Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı oldu. Eczacıbaşı, kurumsallaşmadan sürdürülebilirliğe; kuşaklararası yönetim farklarından iş insanının yeni sorumluluklarına kadar çeşitli konularda düşüncelerini paylaştı.

## RÖPORTAJ: EGİAD

**Kitabın ismi Orhan Veli’nin şiirinden bir alıntı. Neden bu ismi tercih ettiniz? Ve bu bağlamda İş İnsanı kimdir, ne yapar? Ne yapmalıdır? Bu konuda düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?**

Lise ve üniversite yıllarım, tüm dünyada sağ-sol çekişmesinin yoğun olduğu bir dönemde geçti. 1968 yılında liseyi bitirdim. Öğrenci hareketlerinin bütün dünyayı kasıp kavurduğu bir yılda üniversiteye başladım. O zamanlarda iş insanının imajı özellikle sol ideolojiye gönül vermiş gençler arasında pek olumlu

değildi. Bazı arkadaşlarım, iş insanlarını, “gökyüzünü boyamak, denizi dikmek” gibi gereksiz işlerle uğraşan, Orhan Veli’nin şiirindeki “Dalgacı Mahmut”a benzeterek şakalar yaparlardı.

Benim gözümün önünde ise bambaşka bir iş insanı modeli, babam Nejat Eczacıbaşı vardı. Nejat Bey’e göre, iş insanı “ekonomide değer yaratmak sorumluluğu taşıyan” kişiydi. Mutluluğu, “bir şeyler yaratmak, yaratırken saygı görmek” olarak tanımlıyordu.





İş insanı olmak demek, sadece para kazanmak için çalışmak demek değildi. Başarılı bir iş insanı, sahip olduğu olanakları ve merakı, tutkusu olduğu alanlarda girişimler başlatmak, topluma katkıda bulunmak, hizmet etmek için kullanabilirdi.

Zaman içinde pek çok şey değiştiği gibi, iş insanının sorumlulukları da değişiyor. Dünyadaki yeni koşullar, iş insanına yeni sorumluluklar yüklüyor. Değişmeyen sorumlulukların başında, iş insanının ait olduğu kurumları iyi yönetmesi geliyor. İyi yönetimi tanımlayan unsurlar bilgi ve deneyimlerimiz arttıkça zenginleşiyor.

Bu noktada bugün, iş insanının değer yaratırken, o değerini bütün yaşam döngüsüyle sürdürülebilir bir geleceğin parçası olmasını güvence altına almasını önemsiyorum. Bunu başarabildiğimiz ölçüde bulduğumuzdan daha ileri bir ülkeyi ve daha güzel bir dünyayı çocuklarımıza bırakabileceğimize inanıyorum. Bu hedefi, toplumun iş insanlarından doğal bir beklentisi olarak da değerlendirebilirsiniz.

“Kuruluşların, rakiplerine kıyasla farklılaşmak ve karlılıklarını sürdürebilmek için bugün çok daha derinleşmeye ve uzmanlaşmaya ihtiyaçları var... Şirketler, geçmişe kıyasla sadece daha büyük bir değer üretmek zorunda değiller, aynı zamanda yeni değer zincirinde kendilerini nerede konumlandıracaklarına da karar vermek durumundalar...”

Özel kesim kurumlarımızın kurucuları olan babalarımızın kuşağı, ülkenin her sorununu kendi sorumluluk alanında gören; “bir şey yapmak lazım” diye harekete geçen; sorunlara modern yönetim ilkelerine göre çalışan kurumsallaşmış sivil toplum kuruluşları ile çözüm arayan iş insanlarının kuşağıydı.

**Şimdi ise bütün küresel sorunların bizleri yakından ilgilendirdiği bir döneme girdik. Artık tüm dünyanın sorunları bizim de sorunumuz... Gezegenimizin ve insanlığın geleceğini tehdit eden hiçbir sorunu ilgi alanımızın dışında görme lüksüne sahip değiliz. Sürdürülebilirlik sorunları, kapitalist sistemin hastalıkları iş insanına yepyeni sorumluluklar yüklüyor. İşin zor tarafı, bütün bu alanlarda yapılması gerekenler, iş insanının kısa dönemli çıkarlarına aykırı gibi gözüküyor. Giderek daha büyük kaynaklara hükmeden, küresel çapta etkinlik alanına sahip olan iş insanları, çözümlerin önünü mü kesecekler, yoksa çözümlere öncülük mü edecekler?**

Ben cömert bir iyimserlikle umudumu koruyorum. Geleceğin dünyasının da çok daha iyi olacağına inanıyorum. Bu çerçevede bizlere düşen işleri kitapta, Orhan Veli'nin Dalgacı Mahmut'undan esinlenerek söylemeye çalıştım...

Hepimizin bildiği gibi, kurumsallaşma ve iyi yönetim kavramları özellikle aile şirketlerinin başarısı ve sürdürülebilirliği için çok önemli. Bu konuda sizin fikriniz biz iş insanları için çok değerli. “Kurumsallaşma” gerçekten anlayabildiğimiz ve uygulamada gerçekleştirebildiğimiz bir konu mu sizce? Eczacıbaşı Topluluğu'nun babanız Nejat Bey'den başlayarak kurumsallaşma ve kurum kültürü oluşturma yolculuğu nasıl gelişti?

Ülkemizde kurumsallaşma yolunda önemli bir mesafe kat ettik. Yeterli midir? Ben, önümüzde gidilecek önemli bir



mesafe bulunduğunu düşünüyorum. Dahası, kurumsallığı sağlayan dinamikleri düşününce, bu dinamiklerin zaman içinde sürekli yenilenmeleri, bu yolculuğu yaşam boyu bir deneyime de dönüştürüyor.

İş insanlarının yönettikleri şirketlerin büyük bir çoğunluğunu tüm dünyada aile şirketleri oluşturuyor. Bu oran Türkiye’de yüzde 95. Dünyada da hemen hemen hiçbir ülkede %70’in altına düşmüyor.

Şirketlerimizi, kurumlarımızı aldığımız kararlarla yönetiyoruz. Karar kalitemiz ne kadar yüksek ise, elde ettiğimiz sonuçlar da o kadar iyi oluyor. Karar kalitesi yüksek kurumların yönetim kültürlerinin de zaman içinde güçlendiğine, bu kurumların büyük değişim ve dönüşümleri, rakiplerine kıyasla daha az sancı ile tamamlayabildiklerine de tanıklık ediyoruz.

Peki, kurumlar geleceklelerini şekillendirecek doğru kararları nasıl alabilirler? Açık bir tartışma ortamının

temel koşul olduğuna inananlardım. İstlenen sonucu üretmeyen, üstüne yeni sorunlar yaratan hatalı kararların nedenlerine baktığımızda hep aynı şeyi görüyoruz. Konu basit zannedilmiştir. Bu nedenle yeterince tartışılmamış, konunun bütün taraflarının fikri alınmamıştır. Konu ister yeni bir proje, isterse ürün ya da süreçlere ilişkin bir inovasyon olsun, alınacak kararın kapsamlı bir şekilde tartışılmasına gayret etmek gerekiyor. Bu işe yeterince zaman ayırmadığımızda, her defasında eksikliğini hissediyor, bedelini de çeşitli şekillerde ödüyoruz.

Eczacıbaşı Topluluğu’nda, katılımcılığa ve hepimizin kendimizi etkileyen her konuda söz söyleme ve bilgi edinme hakkına sahip olduğumuza inanıyoruz. Bunun için araçlar ve yöntemler geliştiriyor, fırsatlar yaratıyoruz. Bu anlayış, yönetim kültürümüzün ve tarzımızın da değişen kuşaklarla dönüşmesine olanak sağlıyor. Katılımcılık, kurumsal bir yapı içinde, herkesi bu dinamiğin bir parçası yaptığı için, bu süreç son derece doğal olarak gerçekleşiyor.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın, kurumun değer yaratmaya gelecekte de devam etmesinin en önemli koşulu olduğuna inanıyorum. Bu noktada aşama kaydetmiş aile şirketlerinde kuşaklar arası geçişin de başarıyla yönetilebildiğini görüyoruz. Tabii bunlar gerekli koşullar, ancak sürdürülebilir başarı için yeterli değiller...

Dinamizmin, hesaplanmış risk iştahının ve yaratıcılığın da yeni kuşaklara geçmesi aynı şekilde büyük önem taşıyor. Bunları söylemek, yapmaktan kolay diyebilirsiniz. Öyle de... Kurucu liderlerinin benzersiz öngörülleri ve güçlü kişilikleri sayesinde başarı ile büyüyen kurumlar, zaman içinde oluşan sorunları ya da yeni ihtiyaçları kurumlarının yönetimini geliştirerek çözmeye çalışmazlar ise, bir süre sonra bir çıkmaza giriyorlar. Zira bir kişinin her sorunun üstesinden gelmesi mümkün olamıyor. Dahası, bu yaklaşım sürdürülebilir de değil.

Nitekim üçüncü kuşağa geçişte firelerin çok daha büyük oranda olduğu görüyoruz. Sadece Türkiye’de değil tüm dünyada böyle. Bu geçişlerin hepsini güvence altına alabilmek çok kolay bir şey değil. Aile anayasaları yapıyor, çeşitli kurallar konuluyor. Bunların en önemlisi aile bireylerinin

kendi yetki ve yetenekleri ölçüsünde görevlendirilmeleri. Bütün felaketler oradan çıkıyor. Eninde sonunda iş ailenin kuruma verdiği öneme geliyor. Kurumun önemine ilişkin değerlerin gençlere aşılmasına geliyor.

Buna karşılık, ağır bürokratik yapılara dönüşen yönetim anlayışı da kurumlar için aynı derecede kritik olabiliyor. Ağır bürokrasi, yaratıcılığı yok edebiliyor, kurumu hantallaştırıp dönüşümü güçleştiriyor. Liderlik ve yönetim arasında bir denge kurabilen yapıların dün olduğu gibi, bugün de başarıyla kulvarlarında ilerleyebildiklerini görüyoruz.

**Bu bağlamda babanızın da aralarında bulunduğu “iş dünyamızın kurucu liderleri”, sizin temsil ettiğiniz “ikinci kuşak” ve yeni gelen kuşak olmak üzere bu üç kuşağı ele aldığımızda, özellikle yönetime bakışları açısından- en belirgin, temel farkları sizce neler? Yeni kuşağı, bugünün gençliğini siz bu konuda nasıl değerlendiriyorsunuz?**

İş yaşamıma 70’li yılların ilk yarısında başladım. Yaklaşık 45 yıldır iş yaşamının içindeyim. Bu süreçte çalışan-şirket ilişkileri, liderlik anlayışları çok değişti. Bir kere o yıllarda tepeden aşağı doğru bir emir-komuta ilişkisi vardı. Amir emir verir, altındakiler uyguluyorlar şeklinde bir düzen kuruluydu. Şimdi artık bunun geçerli olmadığını biliyoruz. Çünkü bilgi öyle bir patlama halinde gelişti, çoğaldı ve insanların ana sermayesi haline geldi ki; insanlar bütün bu güçlerini kafalarında taşıyorlar. Bu gücü, sabah yanlarında işe getiriyor, akşam da tekrar evlerine götürüyorlar.

O yılların amirlerinin yerlerini de bugün liderler aldı. Aynı zamanda liderin işlevleri de değişti. Liderler bugün, talimat vermek yerine ekiplerinin başarılı olması için bir ortam yaratmak zorundalar. Liderlerin asıl görevini de burada görüyorum. Bizim iş yaşamına girdiğimiz zamanla taban tabana zıt günümüz liderlik anlayışı. Bağımsız karar veren ve hayatta bağımsız karar vermek, çok daha özgürce çalışmak zorunda olan birimlerden oluşuyor organizasyonlar.

**“Türkiye, sahip olduğu insan ve kültür mozaiki; geçmişten devraldığı, yüzyıllardır bu topraklarda biriken mirasıyla, hepimize ve dünyaya heyecan verecek, bitip tükenmeyecek bir enerjiye sahip.”**





# YENİLİKÇİ EĞİTİM PROGRAMI İLE ERASLAN OKULU

"Çift Dil"de eğitimde İzmir'de öncü olan Eraslan Okulu, donanımlı öğrenciler yetiştirmek için geliştirdiği Bilingual Learners programı ile üniversitelerin dikkatini çekiyor. Eraslan eğitimcileri, Bilingual Learners programı ile Türkiye'nin saygın üniversitelerinde sunum yapıyor, deneyimlerini dünyanın dört bir yanından gelen akademisyenlerle paylaşıyor.

## 4 YAŞINDA BAŞLAYAN ÇİFT DİLDE EĞİTİM

Eraslan Okulu, 4 yaş itibari ile başlayan ve 5. sınıfa kadar devam eden Bilingual Learners eğitim programı ile yabancı dili en iyi kullanan ve geliştiren okullar arasında yer alıyor. 21. yüzyıla yetkin öğrenciler yetiştirmeyi

amaçlayan okul, yıl boyunca akademisyenlerle birlikte yürüttüğü çift dilde eğitimin ölçülebilir hedeflerine kısa sürede ulaşıyor.

Sabancı Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi ve MEF International Üniversitesi başta olmak üzere İzmir'de ve Türkiye'de birçok akademisyenin dikkatini çeken Bilingual Learners programı, sistemi geliştiren Eraslan öğretmenleri tarafından genç eğitimcilere seminerler ile anlatılıyor.

## ÇİFT DİLLİLİK NEDİR? ERASLAN OKULU NELER YAPIYOR?

Eraslan Okulu; Bilingual eğitimi, öğrencilerin dilin yapısını ve anlam dünyasını kavrama becerisi olarak adlandırıyor.

Anaokulu öğrencileri düşünme, konuşma, okuma ve yazma becerilerini gün boyunca iki öğretmen eşliğinde gerçekleştiriyor. İlkokulda CLIL yöntemiyle yabancı dili akademik müfredata katan Eraslan Okulu, öğrencilerine iki dilde matematik, hayat bilgisi ve bilim dersleri sunuyor.

Ortaokulda Bilingual eğitimi İngilizce Matematik dersleri ile sürdürülüyor.

## ERASLANOKULU

0232 325 99 66 · 2040 Sokak No. 142 Mavişehir, Karşıyaka, İZMİR

www.eraslan.k12.tr



## ERASLANLI OLMAK

Anaokulu ve ilkökul kademesine rehberlik görüşmesi ile öğrenci kabul eden Eraslan Okulu, ortaokul ve lise kademelerinde okula giriş sınavı uyguluyor. İlk kez 2019 yılında öğrenci kabul edecek olan Eraslan High Lisesi için öğrenci kabul sınavı 9 Şubat 2019 Cumartesi, Eraslan Ortaokulu için ise 16 Şubat 2019 Cumartesi gündür.

Giriş sınavı için kayıtlar okulun internet sayfası üzerinden yapılıyor.

## SEVİYE SINIFLARI VE ADVANCED PLACEMENT

Eraslan'da öğrenciler, lisede alacakları lisans düzeyindeki Advanced Placemet derslerine hazırlık yapıyorlar. 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında öğrenci kabul etmeye başlayacak olan Eraslan High Lisesi, donanımı ve entelektüel gelişimi bir adım ileriye taşımayı amaçlıyor. Eraslan Bilim Ortaokulu, mezunları ile İzmir'in en başarılı ilk 3 ortaokulu arasında yer alırken bu başarı geleneğini lisede de sürdürmeyi amaçlıyor.



Gençlik yıllarımda Eczacıbaşı'nda birkaç tesis vardı, bunların hepsiyle Nejat Bey ilgiliydi. Nejat Bey'e söylemeden kimse kılını kıpırdatamazdı. Öyle bir yönetim tarzını bugün düşünmek dahi mümkün değil. Bu sadece Eczacıbaşı için değil, bütün çağdaş kuruluşlar için geçerli artık.

Her nesil, bulunduğu çağda elinden gelenin en iyisini yapmak üzere çaba gösteriyor. Bilgileri, becerileri, hayatta kazandıkları deneyimler ve ellerindeki kaynaklarla değer üretiyorlar, hayallerinin sınırlarını zorluyorlar. Değer üretme motivasyonu açısından kuşaklar arasında belirgin bir fark görmüyorum. Fark olarak gördüklerimiz ise ellerindeki kaynakların ve yaşam deneyimlerinin şekillendirdiği anlayış farklılıklarında yatıyor.

Değer yaratma sorumluluğunu bizlerden devralacak yeni neslin, bizim kuşağımızdan çok daha iyisini başaracaklarına inanıyorum. Bizden önceki, baba ve annelerimizin kuşağı, Türkiye'nin parlak geleceğine inanan, yurtsever, girişimci, vizyoner ve Cumhuriyetimizin de kurucu kuşağıydı. Buldukları koşullar içinde en iyisi için çalıştılar ve yarattıkları değeri kendilerinden sonraki nesle emanet ettiler. Bizim kuşağımızın iş insanları da, büyük bir değişim sürecinin sorunlarıyla boğuşarak az veya çok başarılı sonuçlarla kurumlarımızı bugünlere getirdi. Yeni nesil, bizim kuşağımıza kıyasla çok daha farklı bir ortamda, çok daha iyi yetişti. Liderlik ve yönetim alanlarında çok daha yetkin ve donanımlılar.

**Biraz ekonomimizin durumunu değerlendirmek gerekirse, 2018'in ikinci yarısı gerçekten çalkantılı bir süreçten geçti. TL'nin değer kaybı, enflasyonun**

**yükselmesi, her zaman karşımıza çıkan cari açık gibi pek çok olumsuz argümanla karşı karşıyayız. 90'lı yıllarda gazete karikatürlerinde sık sık çizilen enflasyon canavarının tekrar sahneye çıkmak için fırsat kolladığını söyleyebilir miyiz? Tüm bunları engellemek adına nasıl bir makro politika güdülmeli, neler yapılmalı? Ekonomik değerlendirmenizi ve görüşlerinizi bizimle paylaşır mısınız?**

Geçen gün bir mizah dergisinde uzun bir aradan sonra tekrar gördüm: Enflasyon canavarı karikatürü yeniden gözükmeye başladı. Ekonomide dengeler bozuldu. Bunun yeniden sağlanmasını gerekiyor. Başarıncaya kadar sıkı bir dönemden geçeceğiz. Türkiye ekonomisi dünyadan bağımsız bir ekonomi de değil. Uluslararası dalgalanmalardan her ülke gibi biz de etkileniyoruz. Ayrıştırdığımız noktalar, kendimize has sorunlarımız da var.

Enflasyon konusunu çok önemsiyor, çok ciddi sorunlara yol açabileceğini düşünüyorum. Hiçbir şekilde ihmal edilebilir tarafı olmadığına inanıyorum. Yüksek oranlara fırladığı zaman tekrar kontrol altına alınması son derece güç oluyor. Bizler yüzde 50'nin üzerinde enflasyona on yıllar boyunca yaşadık ve işlerimizi idare etmeye çalıştık. Bu nedenle enflasyonla mücadeleyi çok önemsiyorum.

Mutlaka ekonomik modelimizi değiştirmeliyiz. Dışardan borçlanarak büyüme modeline Türkiye'nin mutlaka son vermesi lazım. Cari açıktan kurtulmamız lazım. Dış kaynak yaratarak büyümemiz lazım. Buradan hemen katma değerli ihracata geliyoruz oradan da inovasyona geliyoruz. Ne yapıp edip ihracatı desteklememiz; aşırı değerlendirilmiş Türk parası politikasına mutlaka son vermemiz lazım.



Türkiye'nin ekonomi alanındaki performansının özellikle Avrupa Birliği ile doğrudan ilişkili olduğuna inanıyorum. Toplam ihracatımızın yarısını Avrupa Birliği'ne yapıyoruz. Ülkemize gelen alım gücü yüksek turistlerin önemli bölümü de bu coğrafyadan... Dolayısıyla, Avrupa Birliği ile ilişkiler Türkiye için son derece büyük önem taşıyor.

Ne bulunduğumuz, ne de gitmekte olduğumuz yere ilişkin olarak karamsar bir tablo çizmememiz gerektiğine inanıyorum. Gerçekçi olmayı, durumu olduğu gibi tarif etmeyi de karamsarlık olarak kabul etmiyorum. Dolayısıyla, içinde bulunduğumuz koşulları tanımlarken gerçekçilikten ayrılmayacağız. Kendimizi sinayacağımız güç hedefler seçeceğiz... En azından Topluluk olarak önümüzdeki döneme biz böyle bakıyoruz.

Geçmişte yaşadığımız deneyimler Türkiye'nin, kurumlarımızın ve vatandaşlarımızın ne kadar güçlü ve sorunları aşmada ne kadar becerikli olduğunu bize anımsatıyor. Topluluğumuz gibi, Türkiye'nin de girişimcilik potansiyeline ve iyi yetişmiş insan gücüne dayanan bir atılımla, karşılaşacağı güçlükler ne olursa olsun, ayrıcalıklı bir konuma gelebileceğine yürekten inanıyorum.

**İş İnsanlarının gündeminde son yıllarda önemli bir konu var: Endüstri 4.0. Biz de EGİAD olarak bu konuda bilgi ve farkındalığın artırılmasına yönelik çok sayıda toplantı ve etkinlik düzenliyoruz. Ve üyemiz olan sanayi kuruluşlarının bu konuda adım atmaları adına bilgilendirme çalışmaları yürütüyoruz. Endüstri 4.0 konusunda ülkemiz sanayisinin durumu ve geleceği ile ilgili neler söylersiniz? Eczacıbaşı'nın endüstri. 4.0 yolculuğu konusunda kısaca bilgi verir misiniz?**

Küresel gelişmelere baktığımızda bazı eğilimlerin ön plana çıktığını görüyoruz: Büyümenin merkezleri yer değiştiriyor. İnovasyonun hızı artıyor. Uluslararası rekabet giderek güçleşiyor. Bütün bunlar toptan bir yapısal değişimi ivmelendiriyor. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan ve nesnelerin interneti ile hayat bulan yeni bir dünya inşa ediliyor. Değer yaratma şekilleri gibi, güç de el değiştiriyor.

Yeni ve yıkıcı iş modelleri, dijitalleşmenin de etkisiyle hepimizi eski düşünce kalıplarının dışına çıkmaya zorluyor. Geçmişe kıyasla, çok daha fazla veri içeren, daha karmaşık, çok daha büyük bir ekosistemden bahsediyoruz... Kuruluşların, rakiplerine kıyasla farklılaşmak ve karlılıklarını sürdürürebilmek için bugün çok daha derinleşmeye ve uzmanlaşmaya ihtiyaçları var... Şirketler, geçmişe kıyasla sadece daha büyük bir değer üretmek zorunda değil, aynı zamanda yeni değer zincirinde kendilerini nerede konumlandıracaklarına da karar vermek durumundalar...

Bu yeni dünyada yapay zekâ gibi oyunun dinamiklerini değiştiren son derece güçlü unsurlar var. Yapay zekânın ise bizi nereye götüreceğini bugünden söylemek oldukça güç. İyimser olanlar gibi bu konuda oldukça karamsar bir tablo çizenler hiç de az değil. Ne mutlu ki, insanoğlular geçmişte pek çok büyük köklü değişime uyum sağlama becerisi gösterdi. Kendi yarattığı sorunlara çözüm bulma konusunda da geçmişte oldukça fazla örnek bulunuyor.



**“İhracatı, yaratacağı dünya markaları ve yüksek katma değerli ürünlerle itici güç haline getirecek yeni bir ekonomik model, Türkiye'nin kolaylıkla erişebileceği bir hedeftir.”**



Dolayısıyla, yeni nesilleri gerekli bilgi ve becerilerle donatıp en iyisini umut etmek hala akla en yakın yol gibi görünüyor.

Dünya çapındaki rekabetin ulaştığı ileri düzey, girişimcilerin sadece yenilikçi olmalarını, kuruluşların varlıklarını koruyup geliştirmeleri için yeterli olmaktan çıkardı.

Artık yenilikçilik, kuruluşlar için, özel olarak yönetilmesi gereken bir süreç haline geldi. Biz de Eczacıbaşı Topluluğunda, yenilikçiliği, planlı, hedefleri belirlenmiş, performans ölçüleri konmuş bir yönetim etkinliği olarak geliştirme yolunda ilerliyoruz. Bu noktada, inovasyon ve tasarım odaklı düşünmenin önemli bir rekabet avantajı yarattığına inanıyoruz.

Dünyanın ve müşterilerimizin beklentilerinin hızla değiştiğini biliyoruz. Bu beklentileri anlamak, müşterilerimizin bizimle olan deneyimlerinde iyi anılar bırakmak, onları yenilikçi ürünler ile şaşırtmak, yaşam kalitelerini artıracak ürün ve hizmetler sunmak için çalışıyoruz.

**Kitabınızda “Bugün küresel nüfusun en varlıklı yüzde birinin dünyadaki tüm varlıkların yüzde 50’sinden fazlasına sahip olduğu bir noktaya gelmiş bulunuyoruz. Bu eşitsizliğin sürdürülebilir olduğunu söylemek mümkün görünmüyor.” Diye belirtiyorsunuz. Gelir eşitsizliği “kasırğa”sını durdurabilmek için, uygulanabilecek politikalar sizce nedir? Hükümetlerin alacağı kararlara ek olarak, sivil toplum neler yapabilir ya da yapmalı?**

Karşımızda kapitalist sistemin işleyişiyle ilgili bir sorun var. Kapitalist sistem dünyada çok başarılı sonuçlar, büyük zenginlikler yaratmış. Teknolojinin de itici gücü olmuş. Üretim ve refah artışlarına, zenginleşmeye neden olmuş bir sistem. Ama şu an hasta. Sürdürülemez bir gelir dağılımı uçurumuyla karşı karşıyayız. Hem de uzunca bir süredir.

Nasıl okyanusların can çekiştiği, kıtaların sular altında kaldığı, sıcak havanın insanları kavurduğu bir dünya sürdürülemezse, bir milyara yakın insanın yatağına aç girdiği; sekiz kişinin dünyadaki servetin yarısına sahip olduğu veya başka bir hesapla, dünya nüfusunun yüzde birinin geri kalan yüzde 99’un malvarlığına eşit zenginliğe sahip olduğu bir dünya da sürdürülemez.

Sadece büyüme ve kâr ölçülerine göre yönetilen kuruluşların kapitalizmi, bütün bu çarpıklıklarda pay sahibi. Her şeyi doğal akışına bırakmak gibi bir seçeneğimiz olmadığı gibi, kapitalizmden vazgeçmek gibi bir seçeneğimiz de yok. Tek çaremiz kapitalizmin reformu. Kapitalizmin reformu elbette son derece geniş bir konu.

Ekonomi disiplininde “piyasa başarısızlığı” adı verilen ve kaynakların etkin dağılımını bozan bu negatif dışsallık durumunu çözmek zorundayız. İş insanları güçlerini aldıkları sistemin hastalıklarını iyileştirmek için kullanabilirler ve ekonomik sistemde yapabileceğimiz reformların öncüleri olabilirler.

**Türkiye’ye daha yakından bakarsak... Sizin gündeme getirdiğiniz “Türkiye’nin yeni hikâyesi”nden tam olarak ne anlamalıyız? Bu hikâyenin nasıl oluşturulması ve anlatılması gerektiğini kısaca özetleyebilir misiniz? Buna bağlı olarak, Nejat Bey’in deyimiyle, “dünyanın en iyi saklanmış sırrı” Türkiye’nin potansiyeli hakkında neler söylemek istersiniz?**

Artık Türkiye bir sır değil, daha iyi biliniyor. Ben, Türkiye’nin hikâyesiz kaldığına inanıyorum. Türkiye’nin hikâyeleri çeşitli aşamalardan geçti. Çok eskiden Türkiye Batıda hür dünyanın beğenisiydi. Sovyetler sınırında, güçlü bir ordu olan, özgür dünyanın parçası bir ülkeydi. Çok da geçerli bir hikâyeydi bu. Hayranlık uyandıran yönleri vardı. Bunu başka hikâyeler izledi. Özal döneminde dışa açılan, küreselleşen, serbest piyasa ekonomisini benimseyen, dünya ile bütünleşen Türkiye... Çok etkili bir hikâyeyi de AK Parti yazdı. Demokrasisini geliştiren, Avrupa Birliği’ne üye adayı olan, hatta müzakere aşamasına gelen bir ülke...

Yeni bir hikâyeye ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum. Bu düşüncemde yalnız olmadığımı da görüyorum. Türkiye’nin yeni hikâyesinin sadece geçmişimizle övünen değil, aynı zamanda ileriye bakan; Avrupa Birliği ile ortak bir gelecek hedefini; her şeyden önemlisi, mutlaka hukuk ve eğitim alanında reformları içermesi gerektiğine inanıyorum.

Bu hikâyenin, yeni bir ekonomik kalkınma modeli ile mümkün olabileceğine inanıyorum. Siyasi sistemini, anayasasını, devletin yapısını ve uluslararası stratejilerini yenileyen Türkiye’nin kalkınma modelini yenilememesi düşünülebilir mi? İhracatı, yaratacağı dünya markaları ve yüksek katma değerli ürünlerle itici güç haline getirecek yeni bir ekonomik model, Türkiye’nin kolaylıkla erişebileceği bir hedeftir.

**Peki, İzmirli bir aile olarak sizce İzmir’in hikâyesi ne olabilir?**

İzmir, pek çok güçlü hikâyeye ilham verecek, ülkemizin kaynakları en zengin bölgelerinden birinin merkezinde bir kent... İzmir, yaratıcı endüstrilerin merkezi olabilir. Yani, yaratıcı sanayilerde çalışan insanların akın akın geldiği, yerleştiği ve yaratıcılık ortamı bulduğu bir merkez olabilir. Ayrıca, İzmir’in hikâyesini, az önce değinmeye çalıştığımız Türkiye’nin hikâyesinden de bağımsız düşünemeyiz. Birbirlerinin parçası olmak, birbirlerine güç vermek durumundalar.

Türkiye, sahip olduğu insan ve kültür mozaigi; geçmişten devraldığı, yüzyıllardır bu topraklarda biriken mirasıyla, hepimize ve dünyaya heyecan verecek, bitip tükenmeyecek bir enerjiye sahip. Bu enerjiyi, teknolojinin, dijital dönüşümün, büyük verinin bizlere sunduğu fırsatlarla birleştirdiğimizi bir düşünün... Bölgede ekosistemi oluşturan tüm oyuncuların katkısıyla, çizilecek bir yol haritasıyla, alabileceğimiz büyük bir mesafe bulunduğuna inanıyorum. ■

# KINGFISHER V

Ege'ye indi...



Yüksek tonajlı yakıt ihtiyaçlarınız için İstanbul'a gitmenize gerek kalmadı.  
810 tonluk dev kapasite ve saatte 200 ton ikmal hızına sahip Kingfisher V ile tanışın,  
Asmira Bunker güvencesi ve hizmet kalitesini 7/24 yaşayın.

  
**ASMİRA**  
BUNKER

# Kurumsal Yönetimin Yol Haritası

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş süreçlerinin uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir kurumsal yöntemin hayata geçirilmesi anlamına geliyor. İnovasyon yeni fikirleri (ürün, metot veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir







## HALDUN ERSEN

MANAGEMENT PLUS GENEL MÜDÜRÜ  
(YÖNETİM DANIŞMANI VE EĞİTMEN)

**G**ünümüzün çağdaş yönetim anlayışını temsil eden Kurumsal Yönetim, hem süreç odaklıdır hem de beşerî unsurları temel alır. Ancak temel misyonunu kaliteye ve inovasyona ulaşmaya bağlar. Bu anlayışta kalite artık klasik tanımının dışında, yeni bir anlam kazanıyor. Kurumsal Yönetim kavramı, kaliteyi ve inovasyonu bütün bir kuruma yayılmış çaba olarak ifade ediyor. Kurumsal Yönetim bu anlamda kalitenin ve inovasyonun tam olarak aranmasında ve gerçekleştirilmesinde, kurumdaki herkesi ilgilendiren bir felsefe olarak tanımlanabilir. Bu felsefe, ürünü veya hizmeti arz edenlerden müşterilere kadar genişliyor. Kurumsal Yönetimde iç ve dış müşteri odak noktası; iç ve dış müşteri memnuniyeti ise itici bir güç oluyor.

Bu çerçevede Kurumsal Yönetim, iç ve dış müşteri beklentilerini anlamaya ve gerçekleştirmeye yönelen; müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm iş süreçlerinin iyileştirilmesi sırasında inovatif ürünler ve hizmetlere dönüştürebilen; rekabet gücünü artırma arayışı içinde olan kurumları ilgilendiriyor. Bu amaçlarla günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan Kurumsal Yönetim etkin bir model temsil ediyor. Dolayısıyla söz konusu modeli, felsefe ve ilkeleriyle ortaya koymak ve bunları anlamak, başarının ön şartlarından biri haline geliyor.

Kurumsal yönetimin önemli olmasının temel nedeni, rekabetin artması ve artan rekabetle birlikte insan faktörünün daha fazla ön plana çıkmasıdır. Ayrıca kurumların iş süreçlerinin iyileştirilebilmesi için gerekli yaklaşımları uygulaması sayesinde verimlilik artıyor, hizmet ve ürün geliştirmede hata oranı düşüyor.

Bu açıdan Kurumsal Yönetim'in önemi büyük. Bu ilkelerle çalışan kurumlarda değişim sürekli olabiliyor; çalışanların katılımı üst düzeyde sağlandığı için yeni iş ve proje geliştirmek kolaylaşıyor; şirketler doğal olarak rakiplerine oranla daha sürdürülebilir inovatif ürün ve hizmetler geliştirerek kârlılıklarını artırıyor ve varlıklarını koruyor. En büyük dönüştürücü güç budur.

Bu kavramın Türkiye'de algılanışı sadece mali ve finansal sistemlerin geliştirilmesi üzerine ne yazık ki. Kurumsal Yönetim aslında işlerin belirli bir sistematik içinde yapılmasını ve sürekli gelişim sağlanarak inovasyona dönük yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilecek bir kurumsal ortamın yaratılmasını sağlamak için ortaya çıkan bir kavram. Dünyada kurumların arayışları hep bu ortamın yaratılması yönünde. Çünkü özellikle küresel ekonomik kriz sonrası istek ve beklentilere paralel olarak rekabetin hızla artması bu arayışları beraberinde getiriyor.

Katı hiyerarşi hâlâ birçok kurumda hiç değişmeden devam ediyor. Tabii ki bu hiyerarşi takım çalışmalarını engelliyor, proje önerisi getirmek isteyen çalışanların önünü kesiyor ve dolayısıyla birçok kurum inovasyon yapamıyor. Bu ortamın yaratılması için, kurumların değişimi sağlayarak kurumsal bir yol haritasını uygulamaya almalarının gerekliliği gün geçtikçe artıyor. Günübirlik başarılar yerini her alanda sürdürülebilir başarılarla, ürünlere ve hizmetlere bırakmalı.

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş süreçlerinin uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir kurumsal yöntemin hayata geçirilmesi anlamına geliyor. İnovasyon yeni fikirleri (ürün, metot veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir. Bu süreç iki temel basamaktan oluşuyor. İnovasyon sürecini başlatması bakımından önem arz eden ilk basamak, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması. Emek ve yatırım gerektiren ikinci basamak ise ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi, başka bir deyişle katma değer yaratan ürün, metot veya hizmetlere dönüştürülmesi. İnovasyon, kurumlara yeni ürün ve hizmetler geliştirebilecekleri ve dünya ile rekabet edebilecekleri bir ortam yaratıyor. Ayrıca kurumların rakiplerine kıyasla farklılık yaratmalarına yardımcı oluyor. Çok kısa zaman içinde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması ve kârlılığın artması da ancak inovasyon sayesinde sağlanabilecek.

Teknoloji geliştirebilmek için inovasyona ve inovatif düşüncelere açık bir kurumsal yapı geliştirmek gerekiyor; dolayısıyla teknoloji geliştirmenin inovasyondaki rolü her geçen gün daha önemli hale gelecek. Teknolojinin inovasyondaki rolünün geliştirebilecek olanlar ise çalışanlardır. Kurum içinde çalışanlara değer veren bir ortamın yaratılması ve etkin bir liderlik anlayışı şart. İnsanlar değer gördüklerinde başarılı ve üretken olurlar.





Kurum içinde çalışanların katılımını sağlamak, motivasyonun artmasında rol oynadığı gibi, teknolojinin etkili kullanılmasıyla verimlilik artışında da faydalı olabiliyor. Yapılan birçok araştırmada gerçekten de çalışanların kontrol ortamından ziyade işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve katılımcı olabildiği görülüyor. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, üretimine katıldıkları sürecin ve teknolojinin geliştirilmesinde etkin rol alabiliyor.

Ülkemizde kurumlarının bu konuda birçok ihtiyaçlarının olduğunu gördüğüm için bu konuya odaklandım. Kurumlarımızın rekabetçi ve inovasyona dönük ürün ve hizmetler geliştirebilmeleri için neler yapmaları gerektiğini yönetsel bir yol haritası ile göstermeye çalıştım. Ülkemizde işletmelerin potansiyellerini geliştirebilmeleri ve doğru yönetim süreçleri içerisinde bu potansiyellerini ortaya çıkarmaları için destek vermeyi hedefledim. Ayrıca bu

konularda sürekli çalışmalar yapan bir yönetim danışmanı olarak kurumların gelişmelerine ve farklılık yaratmalarına ışık tutmak istedim.

İnsanların, kendilerine değer verilen, açık ve güçlü iletişim ortamlarında verimliliklerinin arttığını görüyoruz. Otomasyon önemli fakat iş süreçlerini geliştiren ve kontrolünü sağlayan insanlardır. Doğal olarak otomasyon ne kadar gelişse de insana olan ihtiyaç her zaman en üst seviyede kalacaktır. Kurumların en önemli rekabet üstünlüğü de insan kaynaklarında olacaktır. Geleceğin kurumları yalın bir organizasyon, takımdaşlık ve liderlik anlayışı içerisinde çalışacak. İşletmelerin çalışanlarına, müşterilerine ve çevreye değer veren, tüm iş süreçlerinin geliştirilmesini sağlayarak hataları en aza indirebilen, hızlı kararlar alarak kararları uygulayabilen, kurum içinde katılımı sağlayarak inovatif çalışmalarını ve projelerini destekleyen bir yapıda olması gerekiyor. ■



# GENÇ



## Masa, kapı, dolap... Hayaledin! Yazı tahtasına dönüştürün.

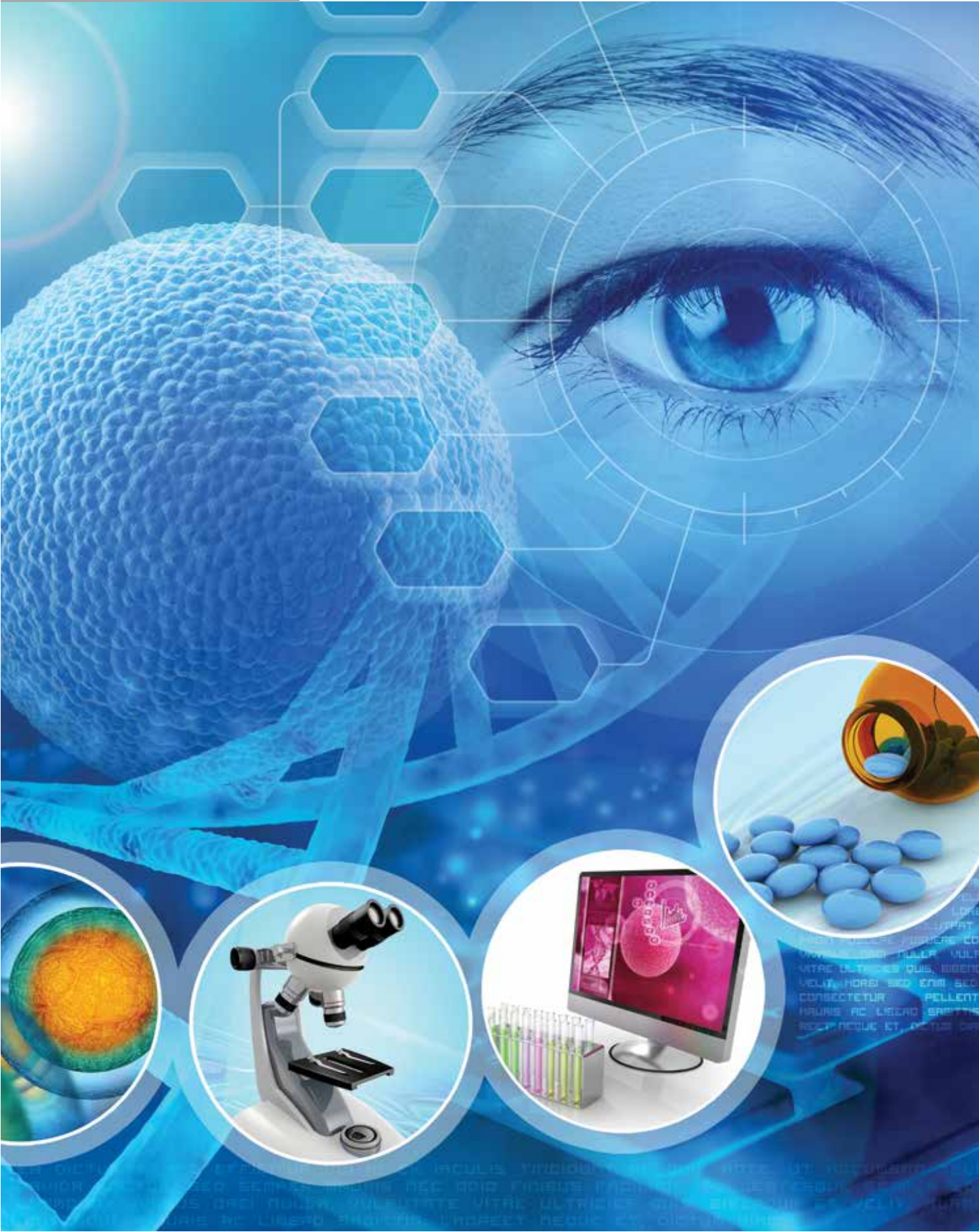
Artık toplantı odaları ve okullarda yazı tahtalarına, duvarlarda kullanılan yapışkanlı yazı tahtası yüzeyi ürünlerine ihtiyacınız yok. Evlerinizde duvarları boyayan çocuklarınıza engel olmak da yok! Duvarlarınızı, dolaplarınızı, masalarınızı, sıralarınızı artık yazı tahtasına dönüştürebilirsiniz.



  
**anilyüksel**<sup>®</sup>  
SANAYİ BOYALARI







Türkiye'nin en çok ihracat yapan ikinci sektörü olan kimya sanayi, 424'ü yabancı sermaye ortaklı olmak üzere 10 binin üzerinde firmadan oluşuyor. Sektör, 500 bin kişiye istihdam sağlıyor

# Dünyanın 'Kimya'sını Türkiye Şekillendiriyor

En büyük problemin yatırım ve ciro bazında ölçek büyütememek olduğunu ifade eden sektör temsilcileri, kimya kümesi Chemport Projesi'ne milli öneme sahip bir proje olarak yaklaşılması ve yerleştirme politikasının güçlendirilmesi gerektiğine vurgu yapıyorlar.

## ARAŞTIRMA DOSYASI: SEDA GÖK

**D**ünya toplam dış ticaret hacmi yaklaşık 16 trilyon dolar seviyesinde... Kimya sektörü 4 trilyon dolar ile küresel ticaret hacminden %25 pay alıyor. 2017 yılında 16,1 milyar dolar ile Türkiye'de en çok ihracat gerçekleştiren 3'üncü sektör konumundaki kimya sanayinin ülkemizin 160 milyar dolarlık toplam ticaret hacmi içerisinde aldığı pay %10.

Kimya sanayi, Türkiye'de de ihracatın lokomotif sektörlerinden birisi... Sektörde 424'ü yabancı sermaye ortaklı olmak üzere 10 binin üzerinde firma bulunuyor. Sektörün toplam istihdamı ise 500 bin civarında. Kimya sanayi, 4 trilyon Euro'luk dünya kimya pazarının %1'ine sahip konumda, %75 oranında ithal hammadde ile çalışıyor ve %1 oranında büyük ölçekli kimyasal üreticiye sahip.

Sektör ve firmaya özel teşvik isteyen kimya sanayi, 2023 yılında 50 milyar dolar ihracat hedefliyor

Sektör, 2018-Eylül ayında gerçekleşen 1,5 milyar dolarlık ihracatla, otomotiv sektörünün ardından Türkiye'nin en çok ihracat gerçekleştiren 2. sektörü oldu. Kimya sanayinin 2018 yılı 9 aylık ihracatı ise 2017 yılının aynı dönemine göre yüzde 8 artarak 12 milyar

821 milyon dolara ulaştı. Bu dönemde en çok ihracat gerçekleştiren ülkeler Almanya, ABD, Mısır, İspanya, Irak, İtalya, İngiltere, Hollanda, Yunanistan ve Çin olarak sıralandı.

%75 oranında ithal hammadde ile çalışan ve %1 oranında büyük ölçekli kimyasal üreticiye sahip sektör, 2018 yılının ilk sekiz ayında, bir önceki yıla göre ihracatını %18,3 oranında arttırmayı başardı. Aynı dönemde ithalattaki artış %9,6 oranında gerçekleşti. İmalat sanayinde ise ilk sekiz ayda ihracat bir önceki yıla göre %5,1 oranında artarken, ithalattaki artış %3,9 olarak gerçekleşti.



**Erceber, “Türk kimya sektörü uluslararası yatırımcıların cazibe merkezi olacak potansiyele sahip. Sektör olarak devletimizin ülkemizdeki üretici firmaları aynı lokasyonda bir araya getirecek kimya kümesi Chemport Projesi’ne milli öneme sahip bir proje olarak yaklaşmasını ve yerleştirme politikasını güçlendirmesine ihtiyacımız var”**

Ağustos ayında en çok ihracat yapılan ilk 10 ülke; Mısır, Almanya, Irak, İngiltere, İspanya, Hollanda, Çin, İtalya, Yunanistan ve Hindistan olarak sıralandı ve sektörün Ağustos ayı ihracatı 1 milyar 380 milyon dolar olarak gerçekleşti.

Ekim ayında 1,6 milyar dolar ihracat rakamına ulaşarak, Türkiye’nin en çok ihracat yapan ikinci sektörü olma unvanını koruyan kimya sanayi, hem yatırım hem de cirosal anlamda ölçek büyümek için sektöre ve firmaya özel teşvik istiyor. Sektörün 2018 yılını iç pazarda %8,5 büyüme ve 17 milyar dolar ihracat ile kapatması bekleniyor.

Kimya sanayi, petrol ve doğalgazı olmayan Türkiye için büyük bir fırsat olarak değerlendiriliyor. Çünkü Türkiye’de genç bir nüfusun olması ve bu gençleri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirerek ‘hammadde

yoğun’ değil ‘teknoloji yoğun’ ürünler üretmenin ortak hedef olması gerektiğinde birleşen sektörün kanaat önderleri, ülke olarak yüksek kârlılık yaratan özel kimyasal ürünlerde rekabetçi olabileceğimizin altını çiziyorlar.

### **“İTHALAT VE İHRACAT ARASINDAKİ AÇIĞI YERLİ VE MİLLİ PROJELER İLE KAPATABİLİRİZ”**

Yıl içerisinde dünya genelinde ve Türkiye’de yaşanan ekonomik sorunlara rağmen kimya sektörünün 2018 yılını iç pazarda %8,5 gibi bir büyüme rakamı ile kapattığının tahmin edildiğini bildiren Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği (TKSD) Başkanı Haluk Erceber, dış pazar ihracat artış oranının %15 olacağını söyledi. Erceber, ihracat rakamlarının yılsonunda 17 milyar dolar, dış ticaret açığındaki kimya sektörü payının da 24,2





milyar dolara ulaşmasının beklendiğini sözlerine ekledi. İthalat ve ihracat arasındaki açığın yerli ve milli projeler ile kapatılabileceğine de vurgu yapan Erceber, “Sektör %70 oranında ithal hammadde kullanıyor. Bu anlamda yurt dışına bağımlıyız. Ne yazık ki sektörün en büyük problemlerden biri, ölçek büyütememesi. Hem yatırım hem de ciro bazında şirketlerimizde ölçek büyütülmeliyiz. Büyük ölçekli yatırımlarda ciddi bir yavaşlamaya girildi. İhracat artıyor ancak ürün çeşitliliğini henüz artıramadık. Bunu artırmamız gerekiyor. Bugün kimya sanayi 30 ayrı sektörü besliyor ve büyümeye açık” diye konuştu.

Son 25 yılda petrol ve doğalgazı olmayan ülkelerin, nitelikli kümelenmeler ve yüksek teknoloji içeren başarılı projelerle kimya sanayinde dünya lideri olduğuna dikkat çeken Erceber, “Türk kimya sektörü uluslararası yatırımcıların cazibe merkezi olacak potansiyele sahip. Sektör olarak devletimizin ülkemizdeki üretici firmaları aynı lokasyonda bir araya getirecek kimya kümesi Chemport Projesi’ne milli öneme sahip bir proje olarak yaklaşmasına ve yerleşime politikasını güçlendirmesine ihtiyacımız var” diye konuştu.

## 2023 İHRACAT HEDEFİ 50 MİLYAR USD...

Türkiye’nin bulunduğu stratejik konum, yüksek iç tüketim ve sürdürülebilir enerji güvenliğine sahip enerji transit hub’ın ortasında bulunması sebebiyle uluslararası yatırımcıların ilgisini çekecek potansiyele sahip olduğuna dikkat çeken Erceber, “Son 25 yılda Çin ve Singapur gibi petrol ve doğalgazı olmayan ülkeler kimya sektöründe dünya lideri olmayı başardılar.

Biz de yüksek teknoloji içeren projeler ve üretici firmalarımızı aynı lokasyonda bir araya getirecek kimya ihtisas kümesi Chemport Projesi ile katma değeri yüksek üretime geçebiliriz. Sektör olarak Devletimizin ülkemizdeki üretici firmaları aynı lokasyonda bir araya getirecek kimya kümesi Chemport Projesi’ne milli öneme sahip bir proje olarak yaklaşmasına ve yerleşime politikasını güçlendirmesine ihtiyacımız var” dedi. Erceber ayrıca “Kimya sektörünün 2023 yılı ihracat hedefi 50 milyar dolar olarak kondu, ekonomimizin büyümesi için yerli ve milli üretimle birlikte ihracata çok ihtiyacımız var” diye konuştu.

## “KİMYA SEKTÖRÜNÜN EN BÜYÜK SORUNLARINDAN BİRİ ARAZİ YATIRIMI”

TİM Sektör Konseyi Üyesi Murat Akyüz, kimya sektörünün hammaddesel anlamda Türkiye’de yatırım tesislerinin olmadığına değindi. Fiyat bakımından Dünya pazarında Türkiye’nin belirleyici bir ülke olmasına rağmen; üretim konusunda aynı konumda bulunmadığına vurgu yapan Akyüz, çevre ülkelerdeki pazarların daralmasına dolay AB’ye olan ihracatın arttığını, ancak Amerika ve Uzak Doğu ülkelerine de yakınlaşılması gerektiğinin altını çizdi.

Akyüz, “Kimya sektörünün en büyük sorunlarından biri arazi yatırımı. Ne yazık ki elinizde olan sermaye ile toprak ve betona yatırım yapıyorsunuz. Sonrası için finansman arayışına girdiğinizde; bankalar 10 milyon dolar yatırım yaptığınız araziye, 3 milyon dolar sayıyor. Öncelikle bu araziler makul bir şekilde fiyatlandırılmalı ve sektöre özel, firmaya özel teşvik sistemi Türkiye’de oluşturulmalı” dedi.

## “DÖVİZLE ALIM, TL İLE SATIŞ, SEKTÖR İÇİN ÖNEMLİ BİR SORUN”

Madeni Yağ ve Petrol Ürünleri Sanayicileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Tayfun Koçak ise kendi sektörlerinin 2018’de bir önceki yıla göre %7 büyüdüğünü kaydetti. Koçak, madeni yağ konusunda lisans almak zorunda olduklarını, bunun sektörlerine kalite getirdiğini ve son 20 yıldır büyüme grafiği sergileyen bir sektör olduklarına dikkat çekti. Amerika’nın İran’a yaptırımlarından sektör olarak etkilendiklerini ifade eden Koçak, sektör açısından dövizle alım, TL ile satış yapılmasının önemli bir sorun olduğunun altını çizdi.

Ana hatlarıyla aktardığımız kimya sektöründeki gelişmeleri alanın kanaat önderleri ile EGIAD Yarın Dergisi için konuştuk. ■

Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği Başkanı Haluk Erceber: Petrolü olmayan Türkiye için 'kimya' büyük fırsat...

## “Yatırım Arazilerinin Kiralanması Modeline Geçilmeli, *Kümelenmeye Odaklanılmalı, Lojistik Zemine Ağırlık Verilmeli*”

“Türkiye %8’lik kâr oranları nedeniyle sektör ölçeğini büyütemiyor. Buna odaklanılmalı. Yatırım ortamını kiralama yönteminin geliştirilmesi de gerekiyor. O zaman ölçek olarak büyüebiliriz ve yatırım adedinde artış olacaktır.”

**T**ürkiye'nin en çok ihracat yapan ikinci sektörü kimya sanayi, 424'ü yabancı sermaye ortaklı olmak üzere 10 binin üzerinde firmadan oluşuyor. 500 bin kişiye istihdam sağlayan sektörün çatı kuruluşlarından olan Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği(TKSD) Başkanı Haluk Erceber ile sektördeki bütün gelişmeleri konuştuk.

Erceber, 'Kimya'yı petrol ve doğalgaz bakımından yoksun olan Türkiye için büyük bir fırsat olarak görüyor. Bu konuda Çin ve Almanya'yı örnek gösterirken, “Petrolün tamamını ithal eden Çin, 35 yıl önce dünya kimya ve petrokimya sektöründe hiç söz sahibi değilken lider konumuna yükselmiştir. Almanya'nın da kendine ait petrol ve doğalgaz kaynakları yoktur. Ancak, kimyada üçüncü sırada gelmekte” diyor.

“Stratejimiz, hammadde değil teknoloji yoğun ürünler üretmek olmalı.”

Türkiye'nin de petrol ve doğalgaz kaynakları olmamasına rağmen genç bir nüfusu bulunduğunu belirten Erceber, bu gençlerin Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirilmesini ve 'hammadde yoğun' değil 'teknoloji yoğun' ürünler üretme stratejisinin benimsenmesini istiyor. Yüksek kârlılık yaratan özel kimyasal ürünlerinde Ar-Ge başarısı sağlanarak dünyada rekabetçi olabileceğimizin altını çizen

Erceber, sektöre yönelik şu değerlendirmelerde bulunuyor:

**İHRACAT TERCİH DEĞİL ZORUNLULUK**  
Türk kimya sanayi, geçtiğimiz ay en çok ihracat yapan sektörler bazında ikinciliğe yükseldi. Bu başarının altında yatan faktörler nelerdir? Sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Türk kimya sanayi için ihracat artık bir tercih olmaktan öte bir zorunluluk. Sektör %70 oranında ithalata bağımlı üretim

yaptığından döviz kurundaki dalgalanmalardan had safhada etkilenmesi kaçınılmaz. Bu etkileri minimum seviyeye indirmek için ihracata ağırlık vermemiz gerekiyor. Ayrıca iç piyasada yaşanan durgunluk süreçlerinde ihracatın varlığı pozitif etken. Sektörün bu gerçeği, yıllar içinde ihracat yönünü güçlendirmesine yaradı ve sektörümüz krizlerden daha az etkilenerek çıkmayı başardı. Ancak, göz ardı etmememiz gereken bir nokta var ki ihracatımız artarken birim fiyatlarımızın artmadığını, sektörün kârlılık oranının yerinde saydığını görüyoruz. Kimya sektörünün ihracatında farklı alt sektörler için birim fiyatların ortalaması 1,30 dolar civarında. Sektörün kârlılığı da %8-10 arasında seyrediyor. Kimya sektörünün dünyada en güçlü olduğu Avrupa'da hem kârlılık hem ihracatta birim fiyat ortalaması Türkiye'dekinin iki katı. Bu nedenle kimya sektörünün ihracattaki başarısının sürdürülebilir olmasını sağlamak için aslında daha katma değerli ürün ihracatına ağırlık verilmesi ve firmalar arasında sinerji yaratılmasını sağlayarak kâr marjlarının yükseltilmesi gerekiyor.

Türk kimya sektöründe yeni teknolojik yatırımların yapılması ve yenilikçi ürünlerle dünya pazarında rekabetçiliğin artırılması kaçınılmaz oldu. Hedeflediğimiz yerli ve milli kimya yatırımlarının aynı zamanda 24 milyar USD'ı bulan kimya sektörünün dış ticaret açığını da azaltmada önemli etkisi olacaktır. Kimya sektörü için 2050 yılı düşünülerek, yeni teknolojik ürünler ve en az üç limanı olan kimya kümelenmesi içeren 'masterplan' yaptırılarak gelecek şekillendirilmelidir. Sektörün halen %1 olan büyük ölçekli firma sayısı hızla yükseltilmelidir (Almanya'da %68). Türk Kimya sektörünün halen dünya kimyasal ticaretinde %1 olan payının 2030 yılında %3 hedefi ile 100 milyar Euro gelire ulaşması mümkündür.

## ÇİN'İN KİMYA GELİRİ 1,5 TRİLYON EURO'YA YAKLAŞTI

**Petrol ve doğalgaz gibi enerji kaynakları bakımından fakir olan ülkeler için kimya sanayi bir fırsat olarak değerlendirilebilir mi? Bu konuda neler yapılmalı?**

Petrol ve doğalgaz gibi enerji kaynakları olmayan ülkeler kimya sanayinde rekabetçi olabilmek için kendilerini geliştirmek ve firmalar için bu dezavantajı bertaraf edecek sinerjiler yaratmak zorunda. Petrolün tamamını ithal eden Çin, 35 yıl önce dünya kimya ve petrokimya sektöründe



**HALUK ERCEBER**

*Türkiye Kimya Sanayicileri Derneği Başkanı*

hiç söz sahibi değilken 2015 yılında 1,409 trilyon Euro gelir ile dünya kimya ticaretinin % 40 payına sahip olmuş ve lider konumuna yükselmiştir. Çin bu hızlı gelişimini deniz kenarında kurduğu yirmiden fazla mega ölçekli (4.000-10.000 Hektar) kimya kümesine borçludur. Ancak yüksek düzeyde, ucuz işgücü ve iç talep varlığı bu sistemin kurulmasında etkili olmuştur. ABD, 519 milyar Euro ile ikinci, Almanya ise 148 milyar Euro ile üçüncü sırada yer almaktadır. Almanya'nın da kendine ait petrol ve doğalgaz kaynakları yoktur. Ancak, hem kümelenmeler, hem limanlar hem de etilen, propilen ve nafta gibi petrokimya hammaddelerini boru ağları ile yatırımcıya getirme cazibesini yıllar önce yaratmışlardır. Türkiye de petrokimya hammaddeleri olan doğalgaz, etilen, propilen, ham petrol ve naftanın üretim noktalarına olan yakınlığının avantajını en iyi şekilde kullanarak bu ülkelerin 35 yıl önce uyguladıkları kimya sanayi gelişim stratejisini ve yöntemini uygulaysaydı bugün kimya sanayi daha gelişmiş bir noktada olabilirdi.



“Dünya toplam dış ticaret hacmi yaklaşık 16 trilyon seviyesindeyken, kimya sektörü 4 trilyon dolar ile küresel ticaret hacminden %25 pay alıyor.

Kimya sektörünün ülkemizdeki büyüklüğü incelendiğinde 2014 yılında 109,8 milyar TL olan sektör cirosunun izleyen yıllarda sırasıyla 116,9 milyar, 121,3 milyar ve 2017 yılı itibarıyla de 128,6 milyar TL'ye ulaştığı görülüyor. Türkiye'de en çok ihracat gerçekleştiren 3'ncü sektör konumundaki kimya sanayinin 2018 yılında cirosunun 157,7 milyar TL'ye ulaşması bekleniyor. Sektörde 424'ü yabancı sermaye ortaklı olmak üzere 10.000'in üzerinde firma bulunuyor ve 500.000 kişiye istihdam sağlanıyor.”



## PETROL VE DOĞALGAZIMIZ YOK AMA GENÇ NÜFUSUMUZ VAR

Ancak 35 yıl önce yapılması gereken yatırımları bugün yapmakta ısrar etmek artık doğru bir strateji değildir. Günümüzün globalleşen dünyasında her ülke her çeşit ürünü üretmek zorunda değil. Enerji yoğun üretilen ve kimya sanayine hammadde teşkil eden ürünleri ithal etmeye devam ederek katma değerli ürünler üretilip petrokimyasalların piyasasına yön veren ülke olmak da mümkün. Yaklaşık %10 civarında gereksiz masraflardan tasarruf imkânı veren kimya kümeleri, yeni ürünlerde (özel kimyasallarda) öncü ve lider olma başarısı ile aynı zamanda yeni ve yüksek teknoloji yatırımlar yaparak sektörümüzü büyütebiliriz. Her ülkenin farklı avantajları var ve önemli olan bu avantajları en iyi şekilde kullanarak fırsata çevirmek. Örneğin ülkemizde petrol ve doğalgaz kaynakları yok ama genç bir nüfusumuz var. Bu gençleri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirerek hammadde yoğun değil teknoloji yoğun ürünler üretmek stratejimiz olmalı. Yüksek kârlılık yaratan özel kimyasal ürünlerinde Ar-Ge başarısı sağlayarak dünyada rekabetçi olabiliriz. Artık Avrupa'da yeni bir rafineri veya cracker yapılmayacak. Aynı şekilde Singapur Jurong adası gelecek planında da yeni bir rafineri görülmeyecek ancak Jurong yönünü tekstil, otomotiv ve tarım sektörleri için özel kimyasallar üretimine çevirmiş bulunuyor. Türk kimya sektörünün lokasyonu itibarıyla avantajını kullanarak dünyanın hızla değişen ticaret rotasında güçlü konuma gelme şansı oldukça yüksektir.

## GÜÇLÜ AR-GE İÇİN GÜÇLÜ ÜRETİM ŞART

**Kimya sanayinde Ar-Ge çalışmalarına verilen önemi, ayrılan kaynakları ve kurulan merkezleri yeterlilik açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Ülkemizde, Ar-Ge merkezlerinin hatta inovasyon çalışmalarının kârlılığa, yeni ürün geliştirmeye, rekabetçiliği kuvvetlendirmeye olan katkısı maalesef düşüktür. Güçlü Ar-Ge için güçlü üretim şarttır. Son 30 yıldaki üretim ve Ar-Ge faaliyetleri ile sıfırdan dünya kimyasal ticaretinin %40 payına sahip olma başarısını gösteren Çin, bugün 3 üniversitesini dünyanın kimya bilimi eğitimindeki en başarılı ilk on listesi içine sokmuştur. Taiwan ve Singapur da bu listeye birer üniversitesini dahil etmeyi başarmışlardır. Ar-Ge merkezlerinin başarı ölçüsü üretime, yenilikçi ve özel ürünlere, kârlılığa etki eden başarılı projelerin sayısı ve gelişim süresi ile ölçülmelidir. Üniversitemizde, hatta liselerde daha kuvvetli eğitim verilmeli ve öğrenciler mezun olmadan sanayi şirketlerinde uzun süreli çalışmalar yapmalıdır. Üniversite-Sanayi işbirliği için yeni modellerin tespit edilmesi gereklidir.

## AR-GE BÜTÇELERİ İLE İHRACAT HAREKETLERİ PARALEL

Türkiye'de Ar-Ge'nin verimli olmaması ve inovasyonun zayıf olması ile ilgili nedenlerini sıralamak isterim. Özel sektörde fikir üretmeden ve kârlılığı sağlamadan ayakta kalmak mümkün olmadığından çalışanları inovatif düşünmeye ve inovatif projelerin artması için gerekli devlet desteğinin sağlanmaması. Ar-Ge ve İnovasyona ayrılan bütçenin halen istenilen düzeyde olmaması. GSYH içindeki %1 olan Ar-Ge payı en az % 2 oranına yükseltilmelidir. Üniversite-devlet-



KİMYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.



## PVC Stabilizatörleri & Polimer Katkıları

Hedeflerinize ancak doğru kararlarla ulaşabilirsiniz. Teknolojisi, birikimi, insan kaynaklarındaki gücü ile dünyanın en büyük PVC üreticilerinin markası olan Kimflor, sizi de hedeflerinize taşımaya hazır!

Hedeflerinizi yüksek tutun, çünkü Kimflor yanınızda!



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



## SEKTÖR 'KÜMELENME' İSTİYOR

Sektörde yaklaşık 317 bin çalışan ve firma sayısının da 20 bin 310 olduğunu kaydeden Erceber, şunları söyledi: "Bu firmaların yaklaşık 3 bin 300'ü kimyasal maddelerin üretiminde çalışan firmalar. Diğer kısmı da ilaç ve plastik-kauçuk sektörlerine dağılmış durumda. Ancak Türkiye'nin ihtiyacı olan büyük bir kümelenme ile deniz kenarında liman kompleksleri yaparsak yılda yaklaşık 20 milyar dolar üretim çıktısı almak, 10 bin kişiye istihdam sağlamak ve 15 milyar dolarlık sanayi yatırımı, üstelik yeni teknoloji sanayi yatırımı gerçekleştirmek mümkün. Artık Türkiye dijitalleşme ile yeni yatırımlarla büyük bir hamle yapmak zorunda. Çünkü mevcut kapasitelerle çok fazla büyüme mümkün olmayacak. Üstelik bir gerçekçimiz daha var ki bunun belki bize bir fırsatı olacak. Yeni ve teknolojik yatırımları, döngüsel ekonomiyi, dijitalleşmeyi yakalamak söz konusu. Bilindiği gibi dijitalleşmede küçük maliyetlerle çok büyük kârlar elde etmek mümkün. Ve dünyada yeni bir akımın öncüsü oldu bu gelişme. Türkiye'de de bunu gerçekleştirmek zorundayız. Dünyada da kimya sektöründe henüz tam anlamıyla gerçekleşmedi. Ancak başarılı olan firmaların milyarlarca dolarlık kârı bir anda bilançolarına yazdıkları görüyoruz. Dolayısıyla Türkiye bu fırsatı kaçırmamak için çok uygun bir pozisyonda. Bunu gerçekleştirebilecek güce, teknik bilgiye, altyapıya ve bu işe inananlara sahip bir durumda."



sanayi işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması. Türkiye'de kurumlarda hiyerarşik yapının etkin olması ve bununla birlikte inovasyon beraberinde risk almayı da gerektirdiğinden, risk alıp başarısız olma sonucunun göze alınmaması.

Araştırma sonuçlarına göre inovasyonun %50'si üst yönetim tarafından başlatılmaktadır. Kurum ve kuruluşlarda çalışanları inovasyona yönlendirmek için uygulanan yöntemlerin yetersiz kalması, insan kaynakları çeşitliğinin sağlanmaması, kurumsal ve bireysel yaratıcılıklarının teşvik edilmemesi. Toplumun temel ihtiyaçlarının ve gereksinimlerinin dikkate alınmaması. Özel ve kamu sektöründe inovasyonda başarılı profesyonellerin deneyimlerini aktaracak ortak platformların eksikliği. Birçok kurumda inovasyonun halen bir şirket kültürü olarak benimsenmemesi.

Özellikle Türkiye'de inovasyon kavramının bugün iş hayatında bulunan birçok profesyonel için bile yeni olması, inovasyon eğitiminin ilkokuldan başlayarak bir yaşam biçimi olarak öğretilmesi bu soruna çözüm yaratabilir.

Türkiye'de Ar-Ge Merkezleri sayısı artmakla birlikte, Ar-Ge harcaması yapan ülkeler sıralamasında geride kalmaktadır. Ar-Ge'ye ve inovasyona ayrılan bütçe ile ülkenin ihracat hareketleri paralel bir uyum göstermektedir. Örneğin kimya sektöründe en fazla Ar-Ge harcaması yapan ülkeler ABD, Çin, Japonya ve Almanya aynı zamanda dünya ihracatında da üst sıralarda yer almaktadır.

### "MİLLİ KİMYA SEKTÖRÜMÜZÜN REKABET GÜCÜ ARTIRILMALI"

**Kimya sanayine destek konusunda devletin yaklaşımını nasıl buluyorsunuz?**

Almanya, ABD, Hollanda, Çin, Singapur, Güney Kore gibi kimya üretiminde söz sahibi ülkeler son 50 yılda güçlü liman ve kimya kümeleri kurmuş, ana hammaddeleri en güvenilir ve ucuz yollarla sanayicinin kullanımına sunmuştur. Tüm arazi, Landlord modeliyle yıllık makul bir kira karşılığı uzun süreli (25 ya da 49 yıl) sanayiciye verilmiş ve bu yaklaşımla sanayicinin sermayesini proses kurulumu ve işletme için kullanmasına ve bir an önce üretime geçmesine olanak sağlamıştır. Türkiye bu konuda çok geç kalmıştır. Zaten mevzuata göre sadece İhtisas OSB'lerde üretim söz konusudur ve onun da şartları vardır. Kısacası bugün için kimya yatırımı yapacak yer yoktur. Özellikle yabancı yatırımcıların tüm alt yapısı hazır olan limanlarda üretim yapma alternatifine cevap verilememektedir. Özellikle, son zamanlarda 2-3 adet petrokimyasal üretim projesi için değişik bölgelerin ismi geçmektedir. Kimya sektörü yerleşim planının ideal halini bulmaması sebebiyle 1-2 küme yerine birçok bölgede uygun olmayan alanlar gündeme gelmekte ve ölçekler küçülmektedir. Tek bir liman yerine 3-4 liman, tek bir kapsamlı alt yapı yerine 3-4 altyapı maliyeti karşımıza çıkmaktadır. Milli Kimya sektörümüzün geleceğinin bir an önce en iyi sistemle şekillendirilmesi ve rekabetçilik gücünü arttıracak en fazla 1-2 kümelenme kurulması sağlanmalıdır. Küçük değil, en büyük ölçeği ve sinerjileri yakalamak önemlidir. ■



## KİMYA SEKTÖRÜNDE ENDİŞE VERİCİ RAKAMLAR DA VAR!



### Sektörünüzde büyümeyi, kârlılığı, sektörün geleceğini, rekabetçiliğini etkileyen, en fazla endişe verici rakamlar nedir?

Kimya sektörü 2017 yılı sonunda % 8,8 büyüme ile %79 kapasite kullanımı sağlamıştır. Ancak büyüme, 2018 yılının ilk 6 ayı sonunda %11,2'ye yükselmesine rağmen Temmuz ayından sonra düşmeye başlamıştır. Eylül ayı itibarıyla iç piyasada ciddi bir durgunluk gözlemlenmiştir. Sektör firmaları kâr kaybı söz konusu olsa bile ciddi şekilde ihracatını arttırmaya yönelmiştir, 2018 yılı ilk 8 ay sonunda ihracat 2017 aynı döneme göre %15,5 artış sağlamıştır. Bu dönemde ithalat da % 8,7 oranında artmıştır. Düşük kârla ihracat önemli bir sorun olsa bile ihracata karşılık ödemelerde tahsilat ve vade sorununun olmaması önemli bir avantajı getirmektedir.

ISIC 1 sınıflandırmasına göre kimya sektörünü oluşturan kimyasal üreticisi firmalar, 2017'nin ilk 9 ayında %78,8 kapasite kullanırken 2018'in ilk 9 ayında %80,2 kapasite kullanmışlardır. Kauçuk ve plastik sektörü ise 2017'nin ilk 9 ayında %74,8, 2018 yılının ilk 9 ayında ise %75,8 oranında kapasite kullanmıştır. Ancak her iki sektörde de 2018 yılı Temmuz ayından sonra düşmeler belirginleşmiş olup kapasite kullanım oranı, kimyasalların üretimi sektöründe %83,89'dan %79,13'e, kauçuk ve plastik sektöründe ise %76,16'dan %72,6'ya gerilemiştir. Bu sürecin sonraki aylarda da devam edeceği görülmektedir. Yılsonunda kauçuk ve plastik sektörünün kapasite kullanım oranı %68-69'a ve kimyasalların üretimi sektörününki de %73-75'e gerileyebilir.

Üretim yavaşlama oranı kapasite kullanımında %70-75 olup %60-70 aralığı ise ciddi durgunluk olarak değerlendirilebilir. Bu arada Türkiye'ye ithal yapılan hammadde miktarında ve yeni siparişlerde de temmuzdan sonra önemli bir azalmayı olduğunu izlemekteyiz. 2017 ve 2018 yıllarında başarılı bir grafik çizen, AB kimyasal üreticileri ise genellikle %82-84 kapasite kullanımına sahiptirler. 2018 Temmuz ayından itibaren kapasite kullanımı düşmektedir. İç piyasa

canlılığını kaybetmeye devam etmekte olup üreticiler ihracat yapma kabiliyetlerini arttırmaya çalışmaktadır. İç piyasada yaşanan tahsilat zorlukları ve uzun vadeler ayrı bir sorun oluşturmaktadır. Kimya sektörü sonunda %75 civarında ithal hammaddeye bağlı çalışmaktadır. Fiyatlar ithal hammadde fiyatlarına bağlı olarak belirlenmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu Türk Kimya Sektörü firmalarının kârlarının %7-8 civarında olduğu görülürken aynı kârlılık AB ülkelerinde en az 2-2,5 kat fazladır. Dağınık ve plansız sanayileşme, limanlara yakın olmamak, sinerjilerden yararlanamama, yüksek enerji ve nakliye fiyatları ile kâr azlığı ölçek büyütememenin en önemli sebepleridir. Bunun sonucunda Türk Kimya Sektöründeki büyük ölçekli firmaların oranı %1'dir. %90'ı ise KOBİ'lerden oluşuyor. AB'de büyük ölçekli firma oranı %56 ve Almanya'da ise %68'dir.

Kâr marjının düşüklüğü, döviz kredilerinin varlığı ve yüksek hammadde - mamul stokları ile tahsil edilemeyen alacaklar, düşük ve orta teknoloji yenilikçi olmayan ürünleri pazarlama zorluğu en önemli risklerdir. Önemle üzerinde durmak gerekir ki kimya sektörü ihracatlarında birim fiyat 1 USD/kg'ın biraz altındadır. AB ülkelerinde ise bu rakam 2-2,5 USD/kg civarındadır.

### Bu endişe verici rakam ortaya çıkarsa ne olur?

Uzun süreli ekonomik zorlukların yaşanacak olması durumunda ihracatı hiç olmayan ya da toplam üretiminin %35'inin altında olan firmalar öncelikle çok olumsuz etkilenirler. Ancak kimya sektör firmaları üretim ve ARGE'nin zorlukları sebebiyle son derece kalifiye ve uzman teknik personel istihdam etmek zorundadırlar ve elemanlarını koruma hassasiyetini fazlasıyla gösterirler. Satışların zorlaştığı durumlarda yeni ürün geliştirmek, maliyet azaltıcı önlemler almak ve yeni ihraç pazarlarına yönelmek söz konusu olur. Zaten kimya sektöründe maliyetin önemli bir kısmı hammadde ve enerjidir.

## KİMYA SEKTÖRÜ DIŞ TİCARETİ (2018 YILI İLK SEKİZ AY)

2018 yılının ilk sekiz ayında, bir önceki yıla göre kimya sektörünün ihracatı %18,3 artarken, ithalatı ise %9,6 oranında artmıştır. İmalat sanayinde ise ilk sekiz ayda ihracat bir önceki yıla göre %5,1 oranında artarken, ithalattaki artış %3,9 olarak gerçekleşmiştir.

İLK SEKİZ AY İHRACAT				
	2018 yılı ihracat	2017 yılı ihracat	Dış Tic. Dengesi	Yıllık Değişim%
KİMYA SEKTÖRÜ	11.126.655.899	9.403.079.339	1.723.576.560	18,3

İLK SEKİZ AY İTHALAT				
	2018 yılı ithalat	2017 yılı ithalat	Dış Tic. Dengesi	Yıllık Değişim%
KİMYA SEKTÖRÜ	27.300.514.217	24.907.868.086	2.392.646.131	9,6

İMALAT SANAYİ İLK SEKİZ AY İHRACAT				
	2018 yılı ihracat	2017 yılı ihracat	Dış Tic. Dengesi	Yıllık Değişim%
İMALAT SANAYİ	102.902.230.206	97.883.009.734	5.019.220.472	5,1

İMALAT SANAYİ İLK SEKİZ AY İTHALAT				
	2018 yılı ithalat	2017 yılı ithalat	Dış Tic. Dengesi	Yıllık Değişim%
İMALAT SANAYİ	126.975.531.631	122.255.505.133	4.720.026.498	3,9

## DIŞ TİCARET AÇIĞI

Kimya sektöründe 2018 yılının ilk sekiz ayında dış ticaret açığı 16,2 milyar olmuştur. Bir önceki yıla göre %4 oranında artmıştır. İmalat sanayinde ise 2018 yılında dış ticaret açığı 24 milyar olmuştur. İmalat sanayi dış ticaret açığının %67'si kimya sektöründen kaynaklanmaktadır.

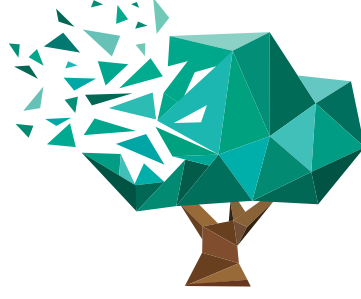
İLK SEKİZ AY				
	2018 yılı dış ticaret açığı	2017 yılı dış ticaret açığı	Dış Tic. Dengesi	Yıllık Değişim%
İMALAT SANAYİ	16.173.858.318	15.504.788.747	669.069.571	%4

KİMYA SEKTÖRÜ İLK SEKİZ AY DIŞ TİCARET(2018 YILI)				
	2018 yılı ithalat	2018 yılı ihracat	Dış Tic. Açığı	
KİMYA SEKTÖRÜ	27.300.514.217	11.126.655.899	16.173.858.318	

KİMYA SEKTÖRÜ İLK SEKİZ AY DIŞ TİCARET(2017 YILI)				
	2017 yılı ithalat	2017 yılı ihracat	Dış Tic. Dengesi	
KİMYA SEKTÖRÜ	24.907.868.086	9.403.079.339	15.504.788.747	

İMALAT SANAYİ İLK SEKİZ AY DIŞ TİCARET (2018 YILI)				
	2018 yılı ithalat	2018 yılı ihracat	Dış Tic. Dengesi	
İMALAT SANAYİ	126.975.531.631	102.902.230.206	24.073.301.425	

İMALAT SANAYİ İLK SEKİZ AY DIŞ TİCARET(2017 YILI)				
	2017 yılı ithalat	2017 yılı ihracat	Dış Tic. Dengesi	
İMALAT SANAYİ	122.255.505.133	97.883.009.734	24.372.495.399	

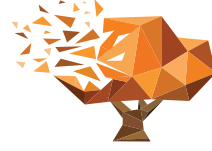


# EGAM GROUP



## EGAM ÇEVRE

Pest Kontrol Hizmetleri  
IPM Hizmetleri  
Çevre Sağlığı Hizmetleri



## BAM ÇEVRE DANIŞMANLIĞI

Çevre Danışmanlığı Hizmetleri  
Çevre Eğitimleri  
Çevresel Risk Analizleri



## SKM DANIŞMANLIK KOBİ GELİŞTİRME MERKEZİ

Kurumsal Yönetim Danışmanlığı  
İnsan Kaynakları Danışmanlığı  
Mali Finans Danışmanlığı

---

Adres : Mevlana Mah. 1760 Sokak No : 16 Aslı Apartmanı K: 1 D: 1-2 Bornova / İZMİR

Telefon : 0 (232) 373 40 21 - Fax : 0 (232) 373 56 40

info@egamgroup.com

www.egamgroup.com



İKİMİB Başkanı Adil Pelister: "Dünya kimya pazarından %1 pay alıyoruz. Daha fazla pay alabilmek için büyük ölçekli yatırımlar yapılmalı. Türkiye'nin 5 tane daha Star Rafinerisi'ne ihtiyacı var. Bu sayede kimya sektöründe açık veren sektör konumundan kurtulabiliriz."

## Kimya sektörü ihracatta engel tanımıyor

İKİMİB Başkanı Adil Pelister, kimya sektörünün krizi fırsata çevirerek rekabet ve verimini artırma gücüne sahip olduğunu söyledi. 300 bin kişiye istihdam sağlayan ve Türkiye ihracatının yarısından fazlasını gerçekleştiren beş sektörden biri olan kimya sanayinin, son dönemde küresel ticarete önüne çıkan engelleri aşarak, 2018 yılının ilk yedi aylık döneminde 9 milyar 914 milyon dolar ihracat rakamlarına ulaşmayı başardığını söyledi.

İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKİMİB) Başkanı Adil Pelister, Türkiye'nin küresel kimya ticaretindeki payını artırması için önemli bir büyüme potansiyeli bulunduğu; istenen büyümenin sağlanabilmesi için de yüksek katma değerli ürünlerin üretilmesi ve bu nedenle üretimde teknolojik gelişmelere ve finansmana önem verilmesi gerektiğini söyledi.

Geçtiğimiz yıl ABD ile yaşanan gelişmelerin sektöre etkilerini değerlendiren Pelister "Küresel ticarete kurallar değişime uğruyor ve taşlar yeniden dağıtılıyor. 2018 yılı Temmuz ayında 2017 Temmuz'una göre 173,18 gibi rekor bir artışla 171 milyon 424 bin dolar ile en çok ihracatı ABD'ye gerçekleştirdik.

**"Güney Amerika, Afrika ve Çin belirlediğimiz hedef pazarlardır. Bu bağlamda Çin ve Uzakdoğu'da 2030'da en büyük ekonomi olacak. Bu pazara daha fazla ağırlık vermeliyiz."**

Bu, son 5 yılda ABD'ye gerçekleştirdiğimiz en yüksek ihracat rakamı oldu. Sektör olarak son dönemde ABD ile yaşanan gerilimin en kısa sürede sağduyu ile çözüleceğine inanıyoruz" dedi. Pelister, bu konuda şu bilgileri verdi: "Yaklaşık 300 bin kişiye istihdam sağlayarak ülke ekonomisine oldukça önemli katkı sağlayan kimya sektörümüz Türkiye'nin en fazla ihracat gerçekleştiren 3'ncü sektörü konumunda. 2017 yılında ihracatta yakaladığımız yukarı doğru ivmelenme 2018 yılında da devam ediyor. Kimya sektörümüz yılın ilk yedi aylık döneminde 9 milyar 914 milyon dolar ihracat rakamlarına ulaşmayı başardı.

2018 yılı Temmuz ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre ihracatımızı %24 oranında arttırdık ve bir ayda 1 milyar 482 milyon dolar ihracat rakamlarına ulaştık."



## “İHRACAT BİRİM DEĞERİ 1 DOLARIN ALTINDA, BU RAKAM İLAÇTA 19,5 DOLAR”

“Yerleşme programına ağırlık vermeliyiz. Katma değerli ve pozitif anlamda bize katkı verecek ürünlere odaklanmamız gerekiyor. Yurtdışından yatırımı ve nitelikli insan gücünü çağırmanız gerekiyor. Kimya sektöründe birim kilogram başına değer bir doların altında. Ancak buna karşılık ilaç sektörü özelinde baktığımızda bu rakamın 19,5 dolar olduğunu görüyoruz. Aynı şekilde plastikte ve kozmetikte baktığımızda bu değer 2,8 dolar olduğunu görüyoruz. Bizim katma değerli ürünlerin üretimine odaklanmamız lazım.”



**ADİL PELİSTER**  
İKMİB Başkanı

## “YÜKSEK KATMA DEĞERLİ ÜRETİME GEÇİLMELİ”

Kimya sektörünün krizi fırsata çevirerek rekabet ve verimini artırma gücüne sahip olduğunun altını çizen Pelister, “Odağımızda ihracat var” dedi. Pelister, ayrıca “Kimya sektörü için belirlenen 2023 yılı ihracat hedefi 50 milyar dolar. Bu nedenle sektör olarak odağımıza ihracatı aldık. İKMİB olarak geçtiğimiz 8-10 Kasım tarihleri arasında İstanbul’da düzenlenen Uluslararası Kimya Sanayi Fuarları TURKCHEM 2018’i destekledik ve sektör olarak geniş katılımı yer aldık. T.C. Ticaret Bakanlığı koordinatörlüğünde ve İKMİB Genel Sekreterliği organizatörlüğünde TURKCHEM 2018 Fuarı ile eş zamanlı olarak Alım Heyeti organizasyonu gerçekleştirdik. Kimya sektörü olarak bize yeni ve alternatif pazarlara ulaştıracak bu fırsatı en iyi şekilde değerlendiriyoruz” diye konuştu. ■

Gür: İthal bağımlı sektörlerde TL'ye geçiş kısa vadede firmaların sırtına çok fazla kur riski bindireceği için riskli durmakta. Bu durumun önüne geçilmesi için bir an önce yapısal reformların hayata geçirilerek TL'nin yabancı paralar karşısındaki gücünü geri kazanmanın ve daha stabil bir kurun yolları aranmalı

## Kur Dalgalanmasını Girdi Tedarik Güvencesiyle Aşacaklar

Petrokimyaya dayalı ithalat söz konusu olduğu için ticaret savaşlarından önemli derecede etkilenmeyeceği, bununla birlikte ambargo, petrol fiyatlarındaki artış gibi konulardan etkilenme söz konusu olacak.

**K**imya sanayi, Türkiye'de ihracatın lokomotif sektörlerinden biri... Sektörde 424'ü yabancı sermaye ortaklı olmak üzere 10 binin üzerinde firma bulunuyor. Sektörün toplam istihdamı ise 500 bin civarında. Kimya sanayi, 3,5 trilyon Euro'luk dünya kimya pazarının %1'ine sahip konumda, %75 oranında ithal hammadde ile çalışıyor ve %1 oranında büyük ölçekli kimyasal üreticiye sahip.

Sektör, Eylül ayında gerçekleşen 1,5 milyar dolarlık ihracatla, otomotiv sektörünün ardından Türkiye'nin en çok ihracat gerçekleştiren 2. sektörü oldu. Kimya sanayinin 2018 yılı 9 aylık ihracatı ise 2017 yılı aynı dönemine göre %8 artarak 12 milyar 821 milyon dolara ulaştı. Bu dönemde en çok ihracat gerçekleştirilen ülkeler Almanya, ABD, Mısır, İspanya, Irak, İtalya, İngiltere, Hollanda, Yunanistan ve Çin olarak sıralandı. Kimya Sanayi Platformu(KSP) Başkanı, İstanbul Kimyevi

Önümüzdeki dönemde bu projelerin hayata geçmesiyle sektörün zayıf karnı olan ithalat bağımlılığının azalması ve sektörün katma değeri daha yüksek ürünlere geçişinin sağlanmasını umuyoruz.

Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB) ve Eurotec Mühendislik Plastikleri Yönetim Kurulu Üyesi Reha Gür ile sektörün ihracat potansiyelini, dışa bağımlılığın nasıl azaltılabileceği ve katma değerli ürünlere geçişin neden çok önemli olduğu, ithal bağımlı sektörlerde TL'ye geçiş sürecini bütün yönleriyle konuştuk.

**2018 yılı sektörünüz için nasıl geçti? Bu yıl içinde en son verilere göre ne kadarlık bir büyüme gösterdiniz? Bu büyümede ne etkili oldu?**

2017 yılı kimya sektörü açısından 2016 yılının yaralarının sarıldığı bir yıl oldu. Sektörümüz 2016 yılında yaşanan duraklamaya hızlı bir reaksiyon vermiş 2017 yılını %15,8 gibi rekor bir ihracat artışıyla kapattı.

2018 yılında ciroda TL bazında %22 civarında bir büyüme bekliyoruz. Bu büyümede ihracattaki %8'lik artışın etkisi olduğu gibi yıl içerisinde yaşanan döviz hareketliliği de etkili oldu.



**Sektörünüzün ciroasal büyüklüğünü son 5 yıl itibariyle değerlendirdiğimizde nasıl bir tablo ile karşılaşılıyor? Bu yılsonunda ne kadarlık bir büyüme öngörüyorsunuz?**

Kimya sektörünün büyüklüğü incelendiğinde 2014 yılında 109,8 milyar TL olan sektör cirosunun izleyen yıllarda sırasıyla 116,9 milyar, 121,3 milyar ve 2017 yılı itibariyle de 128,6 milyar TL'ye ulaştı. 2018 yılında ise sektör cirosunun 157,7 milyar TL'ye ulaşmasını bekliyoruz.

**Sektörünüzün ihracat gelişimini yorumlamanızı istesem... 2018 sonunda ihracatın ne kadar büyümüş olmasını öngörüyorsunuz?**

2014 yılında 17,8 milyar \$'a ulaşan kimya sektör ihracatı sonraki iki yıl düşüş yaşayarak 2015'te 15,4 milyar \$'a ve 2016'da 13,9 milyar \$'a geriledi. Sonrasında gerek ülkede gerekse sektörümüzde yaşanan toparlanma dönemi ile birlikte ise sektör ihracatı 2017'da 16,1 milyar \$'a yükseldi. İhracatta yaşanan söz konusu artışın 2018 yılında da devam ettiğini gözlemliyoruz. İhracatta yaşanan bu olumlu havanın devam etmesi durumunda 2018 yılı ihracatının %8 artışla 17,4 milyar \$'a ulaşmasını bekliyoruz.

**Sektörünüzün son dönemdeki en önemli artı ve eksileri neler? 2019'da odaklanacağınız en önemli konu başlıkları neler olacak?**

Sektörü son dönemde en olumsuz etkileyen etmen döviz kurunda yaşanan dalgalanma oldu. Bu dönemde ihracat ağırlıklı çalışan firmalarımız kurlarda yaşanan dalgalanmadan daha az etkilenirken, yoğun olarak iç pazar çalışan firmalar oldukça olumsuz etkilendi. Önümüzdeki dönemde de sektörün girdi tedarikinin güvenceye alınarak kur dalgalanmalarının etkisini minimuma indirmek birinci önceliğimiz olacak.

**Sektörünüzün önümüzdeki 5 yılda hedeflerinde neler var?**

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın da kimya sektörünü gerek katma değer, gerekse istihdam yaratma rolünü gözeterek stratejik öncelikli sektörler arasında en önde gelen sektörlerden biri olarak belirlemesi ile birlikte sektörün atılımının hızlanacağını düşünüyorum. Bu yıl içerisinde açıklanan proje bazlı teşvik sistemi kapsamına alınan yatırımlarda da kimya sektörüne verilen değer bir kez daha göz önüne serilmiştir. Önümüzdeki dönemde bu projelerin hayata geçmesiyle sektörün zayıf karnesi olan



**REHA GÜR**

*Kimya Sanayi Platformu(KSP) Başkanı, İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği (İKMİB) ve Eurotec Mühendislik Plastikleri Yönetim Kurulu Üyesi*

ithalat bağımlılığının azalması ve sektörün katma değeri daha yüksek ürünlere geçişinin sağlanmasını umuyoruz.

**Dünya genelinde son dönemde yaşanan ticaret savaşları pek çok ülkenin ekonomisine olumsuz etki ediyor. Hammaddede ithalata bağlı bir sektörünüz, dövizdeki artış ve dalgalanmalar sizi nasıl etkiliyor?**

Petrokimyaya dayalı ithalat söz konusu olduğu için ticaret savaşlarından önemli derecede etkilenmeyeceği, bununla birlikte ambargo, petrol fiyatlarındaki artış gibi konulardan etkilenme söz konusu olacak.

Üretimi yaklaşık %70 oranında ithalata bağımlı bir sektör olarak döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalardan en fazla etkilenen sektörlerin başında geliyoruz. Her ne kadar TL'nin değer kaybı kısa vadede ihracat pazarlarında rekabet gücümüzü artırıyor olsa da özellikle yoğun olarak yurtiçine çalışan firmalarımızı zorlamaktadır.

## Ülkemiz kimya sanayinde hangi sektörler daha öne çıkıyor? Hangi alanlara daha çok yatırım yapılmalı? Sektör olarak AR-GE ve girişimciliğe (start-up) nasıl bakıyorsunuz?

Kimya sektörü içerisinde gerek ciro gerekse ihracat rakamları bakımından en önde gelen sektör plastik sektörü olup, bunu ise sırasıyla mineral yağlar ve yakıtlar, anorganik kimyasallar, kauçuk, uçucu yağlar ve kozmetikler, eczacılık ürünleri, boyalar, organik kimyasallar ve diğer sektörler gelmektedir. Plastik sektörü toplam kimya sektörünün yaklaşık %35'ini oluşturmaktadır. Kimya sektörünün tamamında gözlemlenen girdi de ithal bağımlılığı azaltacak alanlara yatırım yapılarak bu katma değerin ülkemizde kalması sağlanmalıdır. Ayrıca sektörün en önemli ihtiyaçlarından olan nitelikli insan gücünü yetiştirmek üzere gerek meslek liselerinin gerekse üniversitelerin altyapısı güçlendirilmelidir. Kimya sektörü gibi Ar-Ge faaliyetini yoğun olarak sürdüren sektörlerde nitelikli eleman ihtiyacı daha da öne çıkmaktadır. Bugün Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı 987 Ar-Ge merkezinin %12'si doğrudan kimya sektörüne hizmet etmektedir. Kimya sektörünün girdi sağladığı sektörler düşünüldüğünde ise bu sayı çok daha yukarılara çıkmaktadır.

### “Kimya sektörünün 2018 yılı ihracatının %8 artışla 17,4 milyar \$'a ulaşması bekleniyor”

“2014 yılında 17,8 milyar \$'a ulaşan kimya sektör ihracatı sonraki iki yıl düşüş yaşayarak 2015'te 15,4 milyar \$'a ve 2016'da 13,9 milyar \$'a gerilemiştir. Sonrasında gerek ülkede gerekse sektörümüzde yaşanan toparlanma dönemi ile birlikte ise sektör ihracatı 2017'da 16,1 milyar \$'a yükselmiştir. İhracatta yaşanan söz konusu artışın 2018 yılında da devam ettiğini gözlemliyoruz. İhracatta yaşanan bu olumlu havanın devam etmesi durumunda 2018 yılı ihracatının %8 artışla 17,4 milyar \$'a ulaşmasını bekliyoruz.”

### Sektörde yerli, yabancı, yerli-yabancı kaç firma var, ne kadar kişi istihdam ediliyor? Sizin için önemli Pazar ülkeler hangileri, yeni hedef Pazar ülkeleriniz var mı?

Sektörde yer alan toplam firma sayısı 10 binin üzerinde, sektörün toplam istihdamı ise yaklaşık 500 bin. Bu firmaların 424'ü yabancı sermaye ortaklı firmalardır. AB ülkeleri, ABD, Kuzey Afrika ve Ortadoğu gibi önde gelen pazarlarımız önemini korumakla birlikte pazar çeşitlendirmesine gitmenin de her gün önem kazandığı bir dönemdeyiz. ■







**K**  
KÂYA PRESTIGE  
Catering

*Özel günler, özen ister...*

**Kâya Prestige Catering Ekibi, organizasyonun içeriğine ve konseptine göre, misafirlerimiz ve davetlilerin eksiksiz, mükemmel, keyifli ve mutlu anlar geçirmesi için etkinliği başından sonuna kadar planlar ve uygular. Size sadece dostlarınızla eşsiz anları paylaşmak kalır...**



**Kâya Prestige Catering - [catering.kayaprestige.com.tr](http://catering.kayaprestige.com.tr) - [catering@kayaprestige.com.tr](mailto:catering@kayaprestige.com.tr)  
T: +90 232 483 03 23 - F: +90 232 446 21 19**

 [kayaprestigecatering](https://www.facebook.com/kayaprestigecatering)

 [cateringkaya](https://twitter.com/cateringkaya)

 [kayaprestigecatering](https://www.instagram.com/kayaprestigecatering)



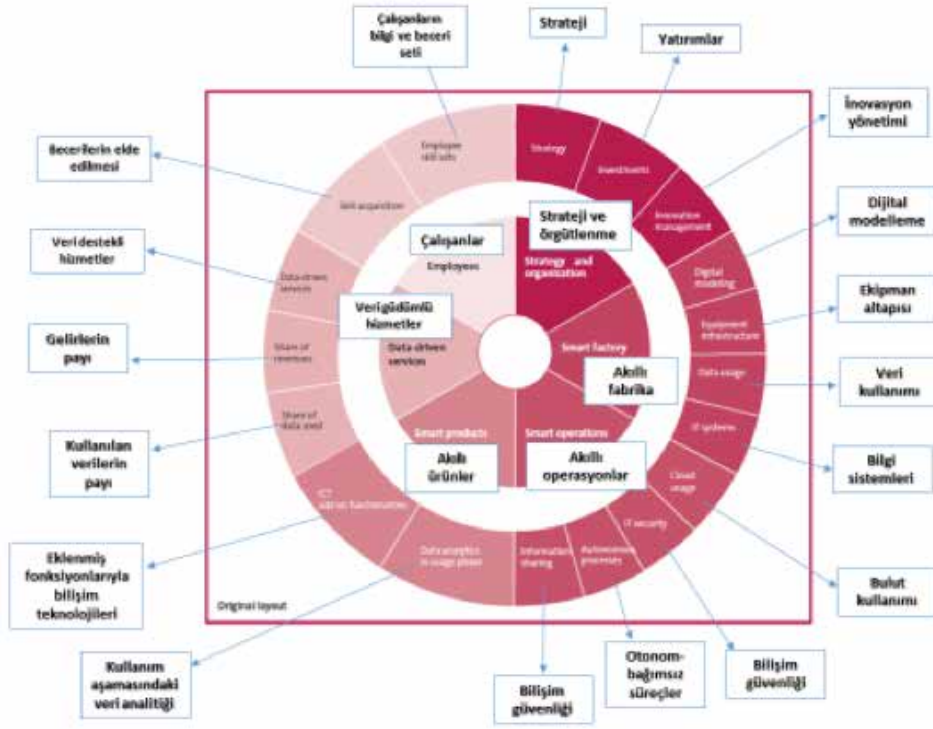
Hangi alanlarda hazır olduğunuz kadar, hangi alanlarda iyileşmeye ihtiyaç duyduğunuz da belirlenmiş olacaktır.

# VDMA Endüstri 4.0 Hakkında Konum Belirleme



**Selçuk KARAATA**  
EGİAD Sanayide Dijital Dönüşüm  
Çalışma Grubu





**K**urumunuzun Dördüncü Sanayi Devrimine hangi düzeyde hazır olduğunun analiz edilmesi için Almanya Mühendislik Federasyonu VDMA önderliğinde geliştirilen ve web ortamından kullanılan araç hakkında kısa bilgi takip eden sayfalarda bulunmaktadır. Hangi düzeyde hazırlıklı olduğunuza ilişkin analiz için <https://www.industrie40-readiness.de/?sid=62931&lang=en> adresinde bulunan araçtaki sorulara verdiğiniz yanıtlar sonucunda sunulan rapor, belirli bir ölçüde Endüstri 4.0 hazırlık eylem planınızı da ortaya koyacaktır.

Hangi alanlarda hazır olduğunuz kadar, hangi alanlarda iyileşmeye ihtiyaç duyduğunuz da belirlenmiş olacaktır. Hazırlık Modeli, hem bir karşılaştırma, hem de kendi kendine konum belirleme olanağı vermektedir. Aşağıdaki grafik ise, Endüstri 4.0 hazırlık modelinin tüm bileşenlerini açıklamaktadır.

Aşağıda tanımlanan 6 adet anahtar boyut, Endüstri 4.0 Hazırlık Düzeyi Ölçüm Modeli için temel oluşturur.

### 1. Strateji ve Örgütlenme:

- Endüstri 4.0 stratejisinin uygulanma durumu
- Bir göstergeler sisteminin yardımıyla stratejinin gözden geçirilmesi ve operasyonel hale getirilmesi
- Endüstri 4.0 ilgili ilgili yatırım faaliyetleri
- Teknoloji ve inovasyon yönetiminin kullanımı

### 2. Akıllı Fabrika:

*Bir kurumun akıllı fabrika bağlamında ilerlemesi konusunda 4 adet kriter belirlenmiştir. Bunlar;*

- Dijital modelleme
- Ekipman altyapısı
- Veri kullanımı
- Bilişim sistemleridir.

### 3. Akıllı Operasyonlar:

*Endüstri 4.0'a hazırlıkta akıllı operasyonlar için 4 adet kriter belirlenmiştir. Bunlar;*

- Bilginin paylaşımı
- Bulut (cloud) kullanımı
- Bilişim güvenliği
- Otonom süreçlerdir.

### 4. Akıllı Ürünler:

Akıllı ürünlere ilişkin olarak hazırlık düzeyi ürünler üzerine eklendiği fonksiyonları ile belirlenmektedir. Aynı zamanda kullanım aşamasında hangi verinin analiz edildiği ile ilişkilendirilebilir.

### 5. Veri Destekli Hizmetler:

*Veri destekli hizmetlere ilişkin hazırlık düzeyinin belirlenmesi için aşağıdaki üç kriter kullanılmaktadır:*

- Veri destekli hizmetlerin varlığı
- Veri destekli hizmetlerden elde edilen gelirlerin payı-oranı
- Kullanılan verinin payı - oranı

### 6. Çalışanlar:

Çalışanların Endüstri 4.0'a hazırlık düzeyine ilişkin olarak dikkate alınan unsurlar arasında; beceriler ve yetkinliklerin analizi ve bunların dijitalleşme hedefleri doğrultusunda geliştirmeleri bulunmaktadır.

Söz konusu 6 boyut, Endüstri 4.0'a bir kurumun hazırlık düzeyinin ölçümü için geliştirilen 6 kademeyi ortaya çıkarır. Sıfır ile 5 arasında değişen her bir hazırlık düzeyi, karşılanması gereken minimum gereksinimleri belirler. Değerlendirme için aşağıda verilen bağlantıdan sisteme ulaşabilirsiniz.

<https://www.industrie40-readiness.de/?sid=62931&lang=en>

Koşulları kabul ettikten sonra kurumunuz ile ilgili sorular karşınıza çıkmaktadır. ■

Araştırmaya göre Bölge firmaları, ücret politikalarının açısından kendilerini Türkiye geneli gibi medyanda konumladıklarını belirtirken ücret zam dönemi olarak Türkiye genelinden farklılaşmaktadırlar.

# Ege Bölgesi 2018 Ücret ve Yan Haklar Raporu

İstanbul İzmir baz ücret farkları göz önüne alındığında ise benzer bir farkın yeni mezun işe alımlarda da ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bölgede yeni mezun işe giriş yıllık brüt baz ücret tutarı medyanda minimum 33.000 TRY iken Türkiye Genelinde 40.000 TRY olarak belirtilmiştir.



**SEYYAL KARAKAYA**  
Mercer Ege Bölge Yöneticisi



Lider insan kaynakları ve yönetim danışmanlığı firması Mercer, ilk kez Ege Bölgeye özel yayınlanan ücret ile yan haklarda genel eğilim ve uygulamaları ortaya koyan 2018 Ücret ve Yan Haklar Raporu'nun sonuçlarını açıkladı. %50 yabancı sermaye, %50 yerel şirketin katıldığı bu raporda kurumlar, insan kaynakları politika ve uygulamalarını kariyer seviyeleri bazında karşılaştırabilecekler. Raporda;

- Ücret Politika ve uygulamaları, işten ayrılma, işe alım, ücret artış politikaları, işe giriş ücretleri, ödenekler, kritik öneme sahip pozisyonlar, mobil iş gücü ve çalışma saatleri;
- Kısa vadeli teşvik uygulamaları, değişken primler, satış teşvikleri, kâr paylaşımı;
- Uzun vadeli teşvik uygulamaları, uzun vadeli teşvik plan türleri, yapısı ve oranlar;
- Yan hak yaygınlığı; esnek yan haklar, kurum katkılı emeklilik planları, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, seyahat

sigortası, hisse alım planı, krediler, yıllık izin, diğer ödüller, kulüp üyelikleri, ev ödentisi, cep telefonları, yemek, şirket ürünlerinde indirim, eğitim, giyim yardımı ve diğer sağlanan benzeri yan haklar ile şirket aracı politikalarını içermektedir.

Mercer Bölge Yöneticisi Seyyal Karakaya, Genel sektör ücret araştırmasında yer alan 100 Ege bölge firmasının verilerinin değerlendirildiğini ve firmaların ağırlıklı olarak Manisa ve İzmir'de yer aldığını belirtti.

Araştırmaya göre Bölge firmaları, ücret politikalarını açısından kendilerini Türkiye geneli gibi medyanda konumladıklarını belirtirken ücret zam dönemi olarak Türkiye genelinden farklılaşmaktadırlar. Türkiye genelinde ücret artış ağırlıklı ay bazında değerlendirildiğinde; %43 oranında ocak ayında,%32 oranında ise nisan ayında gerçekleşirken bölge firmalarının %71'i çalışanlarına ocak ayında maaş zammı verdiklerini belirtmişlerdir. Değişkenlik gösteren enflasyonun da etkisiyle önümüzdeki yıl içerisinde zam döneminin





birden fazla yapılması Türkiye geneli yanısıra bölgede de gözlemlenmektedir.

Rapora göre işe alımlarda mühendislik ve sektör spesifik pozisyonlar hem Türkiye genelinde hem de Ege bölgede kritik öneme sahip pozisyonlar olarak görünürken; bölgede mühendislik ve üretim pozisyonları kurumların elde tutmakta en çok zorlandıkları pozisyonlar olarak yer almaktadır. İstanbul İzmir baz ücret farkları göz önüne alındığında ise benzer bir farkın yeni mezun işe alımlarda da ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bölgede yeni mezun işe giriş yıllık brüt baz ücret tutarı medyanda minimum 33.000 TRY iken Türkiye Genelinde 40.000 TRY olarak belirtilmiştir.

Dünyada ve Türkiye’de yan haklar uygulamaları konusunda lider olan Mercer’ın 2019 Ücret ve Yan Haklar Araştırması’nın sonuçlarına göre, bölgedeki firmaların %15’i esnek yan haklar programlarını yapılandırıyor. Firmaların yüzde 15’i çalışanlarına esnek çalışma saati, %12’si ise esnek yan hak programlarını uyguladığını belirtirken, Türkiye genelinde esnek çalışma saati uygulayanların oranı ise %40’lara kadar çıkıyor. Demografik değişimin ve dijitalleşme ile birlikte çalışan bağlılığını artırma, geleceğin yeteneklerini çekme ve elde tutarak fark yaratabilmek rekabetçi olmak adına gün geçtikçe Ege bölgede de önemini artırıyor.

Mercer’ın 2019 Ücret ve Yan Haklar Raporunun sonuçlarına göre, İzmir bölgesi firmalarının %28’i çalışanlarına bir teşvik veya komisyon veriyor. Türkiye genelinde bu oran %48. Türkiye genelinde araştırmaya katılan firmaların %85’i İzmir bölgesi firmalarının ise %66’sı çalışanlarına prim veriyor. Çalışanlarına kar payı veren şirketlerin oranı ise, Türkiye genelinde ve paralel olarak İzmir bölgesi firmalarda %8. Firmaların uzun süreli teşvik planları Türkiye genelinde %31 iken, İzmir bölgesi firmalarında %10 olarak karşımıza çıkıyor. ■



## Mercer Hakkında

İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda lider danışmanlık şirketi olan Mercer, 40’tan fazla ülkedeki organizasyonu ve 20 bin çalışanıyla 25 binden fazla müşterisine hizmet veriyor. Mercer, danışmanlık verdiği firmalara; insan kaynakları stratejilerini ve sistemlerini oluşturmaları, politika ve programlarının etkinliğini anlamaları, geliştirmeleri, ölçmeleri ve uygulamaları konusunda hizmetler sunuyor. Mercer danışmanları, firmalara ayrıca çalışanlarıyla ilgili ücret ve yan haklar (sağlık, emeklilik vb) konularında veriler sağlıyor, bu hakların oluşturulması ve yönetilmesini içeren çözümler sağlıyor.

Mercer aynı zamanda tüm dünyada ve Türkiye’de birçok şirkete aktüeryal yöntemlere ve kurallara uygun olarak maliyet ve yükümlülük hesaplanmasında ve raporlanmasında danışmanlık hizmeti veriyor. Küresel ekonominin bir uzantısı olarak, şirket satın almaları ve birleşmelerinde kıdem tazminatı karşılıklarının değerlendirmesi ile birlikte diğer yan fayda paketlerinin de aktüeryal değerlemesinde yerel ve global çözümler getiriyor.

Dünya çapındaki tecrübesini lokal platforma uygulayan Mercer, tüm süreci müşterilerinin iş stratejisi doğrultusunda geliştiriyor ve uyguluyor. Uluslararası ve büyük lokaller başta olmak üzere birçok firmaya danışmanlık veren Mercer, Marsh & McLennan Companies, Inc. iştirakidir.



Zor şartlarda **maksimum** performans

## HAVA KOMPRESÖRLERİ

VİDALI KOMPRESÖR

PİSTONLU KOMPRESÖR

BASINÇLI YIKAMA MAKİNALARI



**Aydin Trafo**

AYDIN TRAF0 MAKİNA SAN. ve TİC. A.Ş.

Ankara Karayolu 26. km. 35170 Kemalpaşa - İZMİR / TÜRKİYE Tel : 0 232 878 19 97 • Fax: 0 232 878 17 80

E-mail: aydintrafo@aydintrafo.com.tr • pazarlama@aydintrafo.com.tr

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

**Aykom**  
AIR COMPRESSORS

**ALKIN**  
COMPRESSORS



LİDYALILAR TOPRAĞINI İŞLEDİ.  
M.Ö. 550

ROMALILAR

İYONYALILAR DİKTİ.  
M.Ö. 1000

PERSLİLER GÜBRELEDİ.  
M.Ö. 350

Ortabaş: Daha fazla kazanmak için işinin esiri olmak değil,  
sevdiğin işi yapmak önemli

# İşim; Benim yaşam tarzım

Çocuklarıma hiç bir zaman 'Sen bunu yapacaksın' demedim. Bir doktor veya bir avukat mesleğini oğluna bırakamaz ama bir iş adamı evladına mesleğini bırakmak ister. Ama zorlayarak böyle bir şey yapılmaz.



## RÖPORTAJ: CEMAL TÜKEL / DUYGU GÖKSU

ş hayatına lise yıllarında aile şirketinde başladıktan sonra Variety Export adlı ilk şirketini kuran ve yıllar içinde; tekstil, deri, enerji, akaryakıt, gıda ve finans sektörü gibi farklı alanlarda değişik şirketlerde ortaklıklar ve yatırımlar yapan Can Ortabaş, peyzaj bitkileri üretimi alanında faaliyet gösteren Uzbaş Botanik ve 2010 yılında tam kapasite ile faaliyete geçen Urla Şarapçılık'ı kurdu.

Karşıyaka Spor Klübü, Galatasaray Spor Klübü gibi spor klüplerinde kongre üyesi ve yönetici olarak görev almış olan eski milli yüzücü ve basketbolcu Ortabaş, EGIAD Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkan Vekilliği, Ege Orman Vakfı ve Geyre Vakfı Mütevelli Heyeti üyeliği gibi farklı sivil toplum örgütlerinde de yönetici olarak görev aldı. Can Ortabaş, oğulları Cem Ortabaş ve Kaan Ortabaş ile EGIAD Yarı Dergisi'nde işlerin kuşaktan kuşağa aktarımı ve yeni neslin iş tercihleri üzerine sohbet ettik.





### Can ey öncelikle sizi sizden tanıyalım?

**Can Ortabaş:** 1960 yılı İzmir doğumluyum. Orta eğitimimi Özel Türk Koleji, Üniversite eğitimimi Ege Üniversitesi'nde tamamladım. Şu anda Urla şarapçılık ve Uzbaş Botanik'in yönetim kurulu başkanıyım. Öte yandan, 28 yıldır Vebaş Akaryakıt ve Cumba Restoran'ın ortaklığını yapıyorum. Türkiye'de ortaklıklar kolay yürümüyor, ben bu anlamda çok şanslıyım. Ne acıdır ki, günümüzde kardeş kardeşe, baba oğula rakip olabiliyor.

22 yıl önce, tekstil, deri ihracatı yaparken, Urla'da ev aramaya başladım. Şans eseri, emlakçı büyük bir araziye getirdi ve o günden beri çiftçilik denmese de, şarap ve bitki üretiyoruz. Bir insanın en verimli yaşları 35-50 arası ve bende birçok iş yapmama karşın en kıymetli çağımı bu işlere adadım. Boş bir arsada

sıfırdan başlayarak Urla'da bir dünya kurduk. Cem küçüktü, annesi Kaan'a hamileydi. Çocuklar burada büyüdü.

### “Çocuklarımla ruhlarını serbest bıraktım”

**Can Ortabaş:** Çocuklarıma hiç bir zaman 'Sen bunu yapacaksın' demedim. Bir doktor veya bir avukat mesleğini oğluna bırakamaz ama bir iş adamı evladına mesleğini bırakmak ister. Ama zorlayarak böyle bir şey yapılmaz. Her zaman, 'Bu yaptığım işler hiç bir zaman sizi multimilyarder yapmaz ama çok renkli ve çok güzel bir hayatınız olur. Bu bir yaşam tarzı, burada mutlu bir hayatımız var. Burada doğanın içerisindeyiz, doğayı seven insanlar güzel insanlar' dedim. Onlar da kendi yollarını çizdiler.

Ailece bol bol film izleriz. Birlikte mangal yapmayı ve küçük teknemizle balığa çıkmayı çok severiz. Ayrıca ailece seyahatlere çıkarız. Çok parası olan, çok mutlu birini hiç gördünüz mü? Tabii ki para da kazanmamız lazım ama Cem ve Kaan hiçbir zaman para odaklı olmadı, yaşam odaklı oldular.





### Ev ararken hayatınızın akışı değişti... Bu tesadüf nasıl oldu?

**Can Ortabaş:** Karşıyaka'da yaşıyorduk, oradaki evler hep bahçeliydi. Karşıyaka zamanla apartmana teslim oldu. İzmir ile Urla arasında otoban yapıldıktan sonra Urla'yı daha çok sevdim, geliş gidişin kolay olması ve çocukları bahçeli bir evde büyütme isteğiyle Urla'nın otoban çıkışında bir kaç yer aldım.

Bir gün; benimle ilgilenen emlakçı, yarımada'nın diğer tarafında bin 800 dönüm bir arsa olduğunu söyledi. Arsaya görmeye gittim. İki üç yıkık taş ev ve hayımda hiç görmediğim büyüklükte bir zeytin ağacı vardı. Ağacın gövdesi harita gibiydi. Ağacın etrafında dolanırken, satılığa çıkaran kişi sen burayı alacaksın dedi. 6 aydır satılığa çıkardığını ve bu zeytin ağacını ilk benim fark ettiğimi her müşterinin kaç dönüm, kaç para dediğini; ama hiçbirinin o ağacın güzelliğini göremediğini, aldırmadığını söyledi. Tarlanın sınırlarını dolaştık, pazarlık yok, havale yok, peşin para ve 3 günün var dedi.

Arsanın denize kıyısı vardı, tepelerinden Samos Adası görünüyordu, çok güzeldi ancak bütün paramı da verecektim, zor bir karardı. Belki emlak değeri kırk sene sonra kıymetli olacaktı. Sabah kalktım ve iş adamı benliğim sakın yapma derken kalbim al dedi. Kalbimin sesini dinledim. Bugün buradayız.

### “Bin 500'e yakın bitkiyi Türk peyzajına kazandırdık”

**Can Ortabaş:** 15-20 sene sonra söküp satabileceğimiz peyzaj bitkileri dikmeye başladık, 10 sene sonra ise bitki satmaya başladık. O günden bu yana 54 ülke 30'dan fazla fuarda yer aldık, 180 civarı personele çıktığımız zamanlar oldu. Uzbaş olarak palmye ağırlıklıyız, çünkü dünya peyzajı susuzluğa doğru gidiyor. Palmye, su verdikçe büyür ama susuzluğa da çok dayanıklıdır. Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde olmayan bin 500'e yakın bitki getirdik ve onları Türk peyzajına kazandırdık.

### “Amforaları bulduk ve geçmişi okumaya başladık”

**Can Ortabaş:** 25 yıldır şarap biriktiriyorum, oldukça meraklıyım. Buradaki üçüncü yılımda yamaçlarda bağ setleri bulduk, amforalar çıktı.

Onları bulunca buranın geçmişini okumaya başladık. Bu küçücük yarımada mübadele öncesi 72 milyon litre şarap üretti. Bütün Türkiye geçen sene 68 milyon litre şarap üretti, yani mübadele ile yok olmuş bir geçmiş. Osmanlı'da genellikle şarabı hristiyan kesim üretti. Buralar, mübadele ile yok olmuş fakir topraklar. Fakir topraklarda daha iyi şarap üretiliyor. Bu ateşi tekrar yakmak istedik, uzun vadeli bir işe girdik. Şarap bağlarını renöve ettik, on sene bekledik, Urla Şarapçılık'ı kurduk ve 2010'da satışa çıktık. 8 sene boyunca 300'den fazla uluslararası madalyamız oldu, bu bizim rüyalarımızın ötesinde, yok satıyoruz. 300 bin şişe yıllık üretimimiz var ve hiçbir zaman büyütmeceğiz çünkü büyürsek aynı kaliteyi koruyamayız.

### “Burayı bir Toskana bir Napa yapabiliriz...”

**Can Ortabaş:** Bu işe girerken en büyük heyecanım, şarap turizmiydi. Eski binalar renöve olmuş, gastronomi gelmiş, sanat gelmiş... Şarabın turizmi bambaşka bir şey. Bir şarap turisti, Antalya turistinin 20 katını harcıyor. Müze turisti zengindir 5 katını harcıyor. Türkiye'nin en büyük problemlerinden biri niş turizm yapamıyor olması. Şarap turizmi yanında gastronomiyi ve sanatı getiriyor. Şarabı seven insan, doğayı ve tarihi de seviyor. Yarımada bunların hepsi var ancak en büyük problem, iki ay dolu on ay boş geçmesi. 'Napa, Toskana'da ki gibi bize de 10 yıl sonra üç bin-dört bin ziyaretçi gelir mi' derken, ilk sene 3 bin ziyaretçi aldık, 17 bin, 40 bin derken 2015 yılında 79 bin ziyaretçi olarak, Avrupa'nın en çok ziyaret edilen şaraphanelerinden biri olduk. 2018'de de 90 binin üzerinde ziyaretçi aldık. Gelen ziyaretçilerimiz çevreye de katma değer katıyor. Çevreye katılan değer, bizim ciromuzun 30-40 katını buluyor.

Son 3 - 4 senedir Urla'nın inanılmaz bir ivmesi var. Eski binalar renöve oluyor, restoranlar açılıyor, gastronomi geliyor. İyi kötüyü kovar, kötü iyiyi kovar. Urla'ya sadece emekli gelmiyor. Buraya, sakın bir hayat sürmek isteyen, İstanbul'un karmaşasından kaçan üretken insanlar geliyor. Yarımada'yı doğru koruyabilirsek, çok güzel olacak. Paranın girdiği her yerde rant var, bozulma var ve bu noktada biz bir şey yapamayız ama valilik, devlet, belediye yani yetkililer burayı korurlarsa, ikinci bir Toskana, bir Napa yaratırız.



### Cem ve Kaan'ın çocukluğu nasıl geçti?

**Can Ortabaş:** İlk oğlum Cem'le ilgili söyleyebileceğim en güzel şey, hem iş hem de sosyal hayat anlamında çok iyi bir fert ve örnek bir abi olduğudur. Kaan'da da Cem'de de kıskançlık duyguları hiç olmadı. Hiçbir zaman bir başkasının sahip olduklarında gözleri olmadı. Bir de hiç yalanlarını görmedim diyebilirim. Bana bir şeylerin dikte edilmesini sevmem, kendi kararımı kendim veririm, Cem ve Kaan da kendi kararlarını kendi veren insanlar, zorla bir şey yaptırılmazsınız. Yaptıkları istediklerini de dağı delip yaparlar. İkisi de girişimci ruhludur.

### Cem, biraz da seni dinleyelim...

**Cem Ortabaş:** Işıkkent Lisesi ve ardından Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdim. Lisede bir dönem Amerika'ya gittim. Orada bir sene yaşamak bana farklı bakış açıları kattı. 15-16 yaşlarında hiç bilmediğin bir ortama girmek beni oldukça zorladı. Amerika'ya gittiğim dönemde aileme içten içe kızsam da sonradan aile konforunun dışına çıkmanın sizi geliştirdiğini anlıyorsunuz. Şu an da bilişim üzerine faaliyet gösteren 3 tane şirketin kurucu ortaklarındım.

Kaan da ben de farklı bir ortamın içerisinde büyüme fırsatı elde ettik. Özellikle Urla Şarapçılık ve Uzbaş Botanik, şehirden uzaklaştığımız farklı bir dünya. Şehir hayatındayken, belli standartlar içerisinde körelebiliyorsunuz. Burası ise bir kaçış noktası oluyor.

Televizyonda internet sitelerinin reklamlarını görmek 2000'li yılların başında çok olağan değildi, ben 14 yaşından bu yana internete meraklıydım. 2004 yılında Işıkkent Lisesi'nde okurken, bir online oyun platformu kurarak ilk internet girişimimi yaptım. Bir yazılım mühendisi değilim, hiçbir zaman yazılım eğitimi almadım, kendim araştırarak yaptım. Ortaokulda bütün çevremdeki insanlar bu oyunu oynamaya başladı. Bu da bende farklı bir duygu yarattı. Ürününün, insanlar tarafından ilgi görmesi ve bundan para kazanabilecek olmak çok erken yaşta tattığım bir duyguydu.

### “Doğru ürün ise milyarlarca kişiye ulaşıyor”

**Cem Ortabaş:** Üniversite sınavına hazırlanırken yazılımla daha fazla ilgilenmeye başladım. Üniversite sınavına girdiğim sene, müzik dinleme web sitesi olan Fizy, MÜ-YAP tarafından kapatılmıştı. O dönemde müzik dinleme siteleri ile ilgili büyük bir boşluk oluştu. Ben de bir müzik dinleme platformu çıkardım. Site, viral olarak bir anda yayıldı ve ilk gün yaklaşık olarak 40 bin kişi ziyaret etti. İkinci gün siteye 80 bin kişi girdi. Bu alanda, yaptığın ürünü doğru yaparsan, milyarlarca kişiye dakikalar içerisinde ulaştırabiliyorsun. Birkaç ay sonra Turkcell tarafından Fizy satın alınca, web sitesini devrettik, güzel bir deneyim oldu.

“İnsan faktörünü aradan çıkarabileceğim projelere yöneldim” Üniversitedeyken, bu işi profesyonel olarak şirketleştirebildim. İnstagram Reklam adı altında, reklam vermek isteyen firmalar ile yüksek takipçili hesapları birleştiren Türkiye'nin ilk resmi olmayan İnstagram reklam ajansı kurmuş oldum. Bu bir süre devam etti, büyük ve yorucu bir pazardı. Global olabilecek bir şey isterken, bu uygulama biraz lokal kaldı. Yaklaşık bir sene sonra yapmak istediğim şeyin daha yazılım olduğunu, insan faktörünü aradan çıkarabileceğim projeler olması gerektiğinin kanaatine vardım ve mobil uygulamalara odaklandım. Bir mobil uygulama yaptık. Yaklaşık bir sene içerisinde bu uygulama milyonlarca kişiye ulaştı.

### “İşi aşkla yapmazsanız yorucu olur”

**Cem Ortabaş:** Üniversite bitmeye yakın, bir tarafta Urla Şarapçılık, Uzbaş vardı, bir tarafta kendi ilgi alanım. Düşünmeye başladım. Babam mükemmeliyetçidir, birçok işte mükemmeliyetçi olmak başarı getirirse de beraber çalıştığın insanlar için bu çok yorucu olabiliyor. Mezun olduğumda bu kadar emek isteyen bir işin, aşkla yapılmazsa gerçekten çok yorucu olabileceğini, benim için bir yaşam tarzı olsa da, keyif alıyor olsam da benim bu işe karşı aynı tutkuyu yaşayamayacağımı düşündüm. Bir karar vermem gerekiyordu, o dönemde bu uygulamanın bu noktaya gelmesi ve şirketleşmemiz kendi işime yönelmeme vesile oldu.

### “Türkiye'den çıkararak, oyun dışında en çok kullanıcıya ulaşan uygulama”

**Cem Ortabaş:** 2 buçuk sene önce kardeşimle beraber İnstagram reklamları ile alakalı çalışmalarımız devam ederken, İstanbul'da şu anki ortağım Anıl Şimşek ile tanıştım. O da Boğaziçi Üniversitesi Yazılım Mühendisliğinde okuyordu ve işinde çok iyiydi. Bir hafta sonra beraber şirket açma ve mobil uygulamalar yapma kararı aldık. İlk şirketimizi açtıktan sonra, Reports + adında ve şu an hala piyasada olan ilk uygulamamızı çıkardık. İlk ay beklentimizin ötesinde ilerleyerek 1 milyon kullanıcıya ulaştık, 1 sene sonunda ise 15 milyon kullanıcıyı geçtik.





Şu anda 32 milyon kullanıcısı olan Türkiye’den çıkıp oyun alanı dışında global bazda, Apple Store’da en büyük kullanıcıya ulaşmış uygulama oldu. Reports + instagram hesabı ile ilgili birçok analitik veriyor. Günlük aktif kullanıcı sayımız ise yaklaşık olarak 5 milyonu buluyor ve devamlı büyüyor. Uygulama yaklaşık 12 farklı dilde hizmet veriyor ve birçok ülkede kullanımda. Bizim için hem çok büyük bir tecrübe hem de büyük bir finansman oldu. Hiçbir yatırım sermayesi aramadan büyük bir fon oluştu.

### “Farklı yapmazsan rekabetçi olamazsın”

**Cem Ortabaş:** Türkiye’deki büyük projelerimizi Mobilex şirketimizden çıkarıyoruz. Kendi pazarlama ekibimizi kurduk ve Fire isiminde yeni insanlarla tanışmak üzere lokasyon bazlı sosyal ağ geliştirdik, çok yakında birçok ülkede faaliyete geçireceğiz. Biz iki şeye odaklanıyoruz. Ürünü mümkün olduğunca mükemmelleştiriyoruz, ikincisi de pazarlama tekniklerinden uzak durarak, kullanıcıların kulaktan kulağa yaymasını sağlıyoruz. Hedefimiz, ilk etapta kullanıcıdan para kazanmak yerine, kullanıcıyı memnun ederek, arkadaşlarını bu ürüne çağırmasını sağlamak. Bir şeyi farklı yapmazsan, rekabetçi olamıyorsun.

### Kaan seni tanıyalım...

**Kaan Ortabaş:** Ben de Işıkent Lisesi mezunuyum. Koç Üniversitesi İşletme Fakültesi 3.sınıf öğrencisiyim. Ben de mobil uygulamalara yöneldim. Cem’in teşvikiyle, güncel mizah paylaşımları olan bir Twitter hesabı yönettim. Bu hesaplarda reklamlardan ciddi gelirler elde edilmeye başlanmıştı. 16 yaşındayken 200 bin takipçiye kadar ulaştığımız. Hesabı, bir reklam ajansı olan tanıdığımızı sattım ve ilk ciddi paramı öyle kazandım.

**Kaan Ortabaş:** Instagram popüler olduğunda da ona yöneldik. Instagram’daki fenomenlerle iletişimim vardı. Sayfalarda büyümeyi sağlayabilmek için, hesaplar birbirinin reklamını yapıyor. Cem’in Instagram reklamı projesine yardım ederken, yurt dışında gerçekleştirdiğimiz mobil uygulama projelerinde de iş yükünün yüzde 99’unu aldım. Yazılım işlerinde sistematik oturdu, bir yandan da buradaki işlerle ilgilenmeyi seviyorum. Yazılım ile ilgili işleri günlük bir iki saat bilgisayarla yürütebiliyorsunuz. Okuldan zaman kaldıkça da babamla şarap tadımlarına gidiyorum, fuarlara katılıyorum.

### “Birçok kişinin hayali buralara yerleşmek”

**Kaan Ortabaş:** Çevremizde olan ve ziyarete gelen insanlar da dahil, birçok kişinin hayali buralara yerleşmek. Biz o kadar şanslıız ki, burada doğduk, büyüdük ve insanların hayali olan yaşam tarzına sahibiz. Başka bir iş de yapsak, belki bizim hayalimiz yine böyle bir yere gelmek olacaktı.

Sahip olduğum yaşam tarzının değerini anladığım, şarap ve bitki işini sevdiğim için bir yerden başlamak gerektiğini düşünüyorum. “Daha fazlası için işinin esiri olmak değil, sevdiğin işi yapmak önemli”

### İş dışında, baba ve oğullar olarak neler yapıyorsunuz?

**Can Ortabaş:** Ailece bol bol film izleriz. Birlikte mangal yapmayı ve küçük teknemizle balığa çıkmayı çok severiz. Ayrıca ailece seyahatlere çıkarız. Çok parası olan, çok mutlu birini hiç gördünüz mü? Tabii ki para da kazanmamız lazım ama Cem ve Kaan hiçbir zaman para odaklı olmadı, yaşam odaklı oldular. Anneleri de onlara hep bunu aşıladı, sahip olduklarıyla mutlu olmak, güzel işleri severek yapmak en önemli şey. Daha fazlası işinin esiri olmak, işinizin sizin eserinizi olması lazım. İşinin esiri olursan, ömrünü iş için tüketiyorsun. Mutsuz insanları hayatımdan çıkarmaya çalışıyorum. Bana daha iyi enerji veren insanlarla iletişimde kalmaya çalışıyorum. Çocuklarımı daha çok görmek, daha çok okumak, kendime ve arkadaşlarıma daha çok vakit ayırabilmek için daha çok kurumsallaşmaya çalışıyorum. Hayat akıp geçiyor. 300 bin şişe yerine 3 milyon şişe üretirsek bunun sonu gelmez. Hayatı basitleştirmek daha güzel.

### EGİAD ile ilgili gençlere vermek istediğin bir mesajınız var mı?

**Can Ortabaş:** Yeni iş hayatına başlamış gençlerin, EGİAD’da birbiriyle aile gibi olmaları güzel. EGİAD sosyalleşmeyi, alıp vermeyi, topluluk karşısında konuşabilmeyi öğretiyor. Yönetim kurulunda sosyal projelerde bir karar verilecekse, insanlara fikir sunabilmeyi öğretiyor. EGİAD doğru yönetiliyor, doğru gidiyor, büyüyor. Orada bulunmaktan, edindiğim dostluklardan dolayı çok mutluyum. ■





Organizasyonlar arası rekabet üstünlüğü sağlanmasındaki en önemli faktör:” İnsan faktörüdür.” Yüksek potansiyelli çalışanların işletmeye kazandırılması, elde tutulması, eğitim yatırımı yapılması, yüksek performanslı birer çalışan haline getirilmesi her zaman rekabet ortamında işletmelere üstünlük sağlayacaktır.

# İnsan Kaynakları ve Yetenek Yönetimi



**Füsun TOROS**  
Dikkan Group – HR Director

**B**u yazıda halka açık 5 şirketin insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Otomotiv endüstrisinin 5 önemli şirketinin kurumsal derecelendirme, faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarında yer alan İnsan Kaynakları uygulamaları arasında personel seçimi, eğitim-gelişim, performans, kariyer, ücret ve de günümüzün en önemli konularından bir tanesi olan Yetenek Yönetimi detaylı olarak ele alınmış, benzer ve farklı uygulamaların olduğu gözlenmiştir.

Son 10 yıl içinde İnsan Kaynakları alanında yaşanan en büyük değişimlerden biri, insan kaynakları teknolojisinin hızlı ilerleyişidir. Özellikle dijital platformlarda “kariyer sayfaları” ve “aday takip sistemleri” globalleşen rekabet ortamında hızlı bir değişime yol açmıştır. Bu değişim şirketlerin rekabetçi üstünlük oluşturmak ve sürdürülebilmek için insan kaynakları uygulamalarında da ve ihtiyaç duydukları çalışan profiline de farklılıklar ortaya çıkarmıştır.

Organizasyonlar arası rekabet üstünlüğü sağlanmasındaki en önemli faktör:” İnsan faktörüdür.” Yüksek potansiyelli çalışanların işletmeye kazandırılması, elde tutulması, eğitim yatırımı yapılması, yüksek performanslı birer çalışan haline

getirilmesi her zaman rekabet ortamında işletmelere üstünlük sağlayacaktır.

Yetenek ise bir işletmenin şimdiki ya da gelecekteki başarısına belirgin şekilde katkıda bulunabilecek kişi ya da gruplardır. Başka bir ifadeyle; bir işletmenin iş performansını eşit olmayan bir şekilde etkileyen kişilerdir.

Otomotiv sektörü Türkiye'nin istihdam yaratmada lokomotif sektörlerinden bir tanesidir. Bu araştırma Otomotiv sektörünün önemli temsilcilerinden Koç Holding İştiraklerinden Tofaş Türk Otomobil, Anadolu Isuzu (Yazıcılar Holding) ve Doğu Otomotiv'in kurumsal derecelendirme raporlarında ve yine bir Koç Holding iştiraki olan Türk Traktör ve Ford Otosan'ın faaliyet raporlarında yer alan Eşitlik ilkesine hizmet eden Menfaat Sahiplerinin “Şirketlerin İnsan Kaynakları Politikası”na ilişkindir.

## Tofaş Türk Otomobil Fabrikası AŞ

Tofaş'ın insan kaynakları politikası kapsamında; seçme, yerleştirme, kariyer planlama ve rotasyon, kişisel gelişim, ücret politikaları ve performans yönetimi yer almaktadır. İş yaşamına dair düzenlemeler, yasa ve toplu iş sözleşmesi “Personel Yönetmeliğinin” kaynağını oluşturmaktadır. 2006





yılında “insana yatırım”(IIP) projesi olarak adlandırılan ve çalışanların gelişimini sağlayıp, kurumun performansını arttıran bir süreç başlatılmıştır. Bu sürecin sonunda 2007 yılında, “insana yatırım” (investor in people) sertifikası ve ödülünü almaya hak kazanmıştır.

Her geçen gün çalışanların hem sosyal haklarına hem de mesleki eğitim ve gelişimlerine yönelik çalışmalar yapmaya devam etmektedir. Tofaş Türk, dünyadaki tüm Fiat fabrikaları içinde “Dünya Klasında Üretim (WCM)” çalışmalarını ile “En İyi Performans” ödülü kazanmıştır.

2017 yılında da organizasyonel iyileştirmeler ve sürdürülebilir iş süreçleri doğrultusunda İnsan Kaynakları Direktörlüğü bünyesinde çalışmalar sürdürülmüştür. Tofaş Akademi adı altında gelişim süreçlerinin ele alındığı bir yapılandırma faaliyeti de başlatılmıştır. 2017 yılında yenilenen platform ile biraber uçtan uca, örgün ve yaygın planlı eğitim programları ve etkinliklerle beraber sürdürülmüştür. Bu çerçevede, çalışanların sosyal haklarına ve mesleki eğitimlerine azami önem gösterilmekte olup, İK uygulamalarıyla ilgili gelişmeler yakından takip edilerek, devreye alınmaktadır.

Çalışanlar arasında eşitlikçi bir politika izlenmektedir. Hiç kimseye etnik ve cinsiyet ayrımı yapılmamaktadır. Kötü muamele, şiddet ve benzeri davranışlara maruz kalındığına dair bir örneğe rastlanmamıştır.

### **Türk Traktör**

Çalışanların sürekli gelişimini ve mutluluğunu sağlamak Türk Traktör İnsan Kaynakları'nın en önemli misyonudur. Vizyonu ise çalışmak için tercih edilecek, sürekli gelişen ve çalışanların beklentilerini en iyi şekilde karşılayan bir şirket olmaktır.

İnsan Kaynakları yönetimi tarafından ölçütler ile seçme ve yerleştirme yapılmaktadır.

Çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, verimliliği arttırmak, iş güvenliğini sağlamak amacıyla çalışma ortamı prosedürleri oluşturmuş çalışanların görgü, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için iş başında ya da haricinde çeşitli eğitimleri planlayıp, organize edip gelişimlerini sağlamıştır. İş sağlığı ve güvenliği prosedürleri oluşturulmuş bu prosedürlere paralel olarak yayınlanan doküman ve talimatlar ile süreçlere uyulması desteklenmiştir.

Doğuş Otomotiv'in İnsan kaynakları politikası; işe alma, çalışma koşulları, sicil dosyaları, disiplin uygulamaları, personelin yetki ve sorumlulukları, ücret, sağlık hakları, izin hakları, terfiler, görev değişiklikleri ve işten çıkarma, ölüm, istifa, emeklilik ve eğitim prosedürleri belirlenmiş ve uygulamada bu politikalar sadık kalındığı gözlenmiştir. Gerek politikalar oluşturulurken, gerekse uygulamada eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesine uygun davranıldığı izlenimi edinilmiştir.

İnsan Kaynakları direktörlüğü çalışanlar ile ilişkileri yürütme konusunda iletişim ve çalışanların mevcut sorumluluklarını tanımlamış performans, görev tanımı ve ödüllendirme kriterlerini oluşturmuştur. En önemli değerleri takım ruhu ve paylaşım olarak benimsenmiştir. Sevgi, saygı, adalet, dayanışma ve pozitif yaklaşımın var olduğu huzurlu bir iş ortamı yaratıldığına inanılmaktadır.

### Ford Otosan

Ford Otosan'ın en çok tercih edilen şirket olmasının sebebi en yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları ve çalışan memnuniyetinin yüksek seviyelerde olmasıdır. Bu da Ford Otosan'ın vizyonunu tanımlamaktadır. Merkezinde insan olan, etik değerlere ve kişisel farklılıklara saygılı, yüksek performansı destekleyen, gelişime önem veren İnsan Kaynakları uygulamaları şirketin misyonunu oluşturmaktadır. Ford Otosan sürekli gelişim ilkesiyle çalışanlarının yeteneklerini, performanslarını ve potansiyelini sürekli ölçmekte ve iş gücü kalitesini her geçen gün geliştirmektedir. Bünyesine yeni katılan çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak, gelişime açık yönlerini tespit edebilmek için "Ford Otosan Yetenek Yönetim Sistemi" mevcuttur.

Farklılıklara değer vererek, hiçbir ayrımcılığa müsaade etmeyerek ve fırsat eşitliği sunarak doğru adayı, doğru zamanda, doğru pozisyona yerleştirerek yetenek yönetiminin en kritik halkası anlayışı ile işe alım süreçlerini yürütmektedir. İşe alıştırma sürecinde, her yeni çalışana oryantasyon koçu atanmaktadır. Bu süreçten geçen çalışanların işe alıştırma süreci, bağ kurma anketiyle ölçülmekte ve aksiyon planları hazırlanmaktadır. Her yıl İK toplantıları ile "Yetenek havuzları" belirlenmekte ve çalışanların kariyer planları görüşülmektedir. Tüm çalışanlarına 360 derece yetkinlik değerlendirmesi ile bir üst düzey yöneticileri, eş düzey çalışanları ve varsa astları tarafından değerlendirme yapılmaktadır.

Eğitim ve gelişim takvimleri yetkinlik değerlendirme, performans değerlendirme ve gelişim merkezi uygulamaları ile belirlenen ihtiyaçlar ve çalışanların taleplerine göre yıllık olarak oluşturulmaktadır. 2015 yılında şirket genelinde yüzde 99,6 oranında gelişim planlaması yapılmış, ve planlar yüzde 96 oranında tamamlanmıştır. 360 derece yetkinlik değerlendirme beyaz yakalı çalışanların yüzde 95'i tarafından tamamlanmıştır.

Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak içinde İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili tüm yasal gerekliliklere uymaktadır.

### Anadolu Isuzu (Yazıcılar Holding)

İnsan Kaynakları uygulamaları Anadolu Grubu kapsamında yürütülmektedir. Anadolu Grubu İnsan Kaynakları tarafından benimsenen ilkeler şöyledir;

Kültürel farka bakılmaksızın küresel bakış açısına sahip vizyoner insan kaynakları potansiyeli oluşturmak.

- Çalışan motivasyonu ile organizasyonun bütününe değer katmayı sağlamak güven, açık iletişim, takım çalışması ve sürekli gelişen bir kültür benimsenmektedir.
- Etnik farklılıklara saygı duyulan bir ortam yaratılmıştır.
- Huzurlu, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanmıştır.
- Yasa ve yönetmeliklere ve kişisel haklara saygılı bir bilinç oluşturulmuştur.
- Çalışanları geleceğe hazırlamak için eğitime büyük önem verilmektedir.

Görev değişiklikleri sırasında oluşabilecek aksaklıkları önlemek amacıyla halefiyet planlaması mevcuttur. Çalışanlara sağlanan tüm haklarda adil ve eşitlikçi davranılmaktadır.

Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. Mevcut Seçme ve yerleştirme, çalışma şartları, çalışanın yetki ve sorumlulukları, ücret, izin, terfi, görev değişiklikleri, disiplin uygulamaları, ölüm, istifa, emeklilik, işten çıkarma ve eğitim prosedürleri yer almaktadır. Kariyer planlama prosedürlerine uygun davranılmaktadır. Performans ve ödüllendirme kriterleri mevcut olup çalışanlara duyurulmuştur. Çalışanların bilgi, beceri ve görgülerine arttırmalarına yönelik eğitim politikaları oluşturulmuş ve bu politikalara uygun olarak eğitim programlarının gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. İK süreçlerinin detaylı bir şekilde paylaşıldığı iletişim toplantılarına tüm şirket çalışanları katılmakta ve şirketin vizyon ve planlarına dahil uygulama ve değişiklikler çalışanlara aktarılmaktadır. Çalışanlar için güvenli bir iş ortamı ve koşulların sağlandığı, çalışanlar arasında etnik bir ayırım yapılmadığı ifade edilmiştir.

**Sonuç olarak;** menfaat sahiplerinin hakları adil bir şekilde gözetilmektedir. Yönetim Kurulu yapısı ve çalışma koşulları genel olarak kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumludur.



# GIZA HOUSE

Dünyaca ünlü kumaşlar ile  
yarattığımız gömleklerimiz  
59 TL'den başlayan fiyatlarla  
şimdi bir tık yakınızdadır.

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



Bizi takip edin  [gizahouse](https://www.instagram.com/gizahouse)

## Sonuç

Türkiye’de otomotiv sektörünün önemli isimleri arasında yer alan firmaların Menfaat sahiplerine ilişkin raporlarından derlenen 2017 yılı faaliyet raporlarında bir herhangi bir puanlama yapılmamıştır. Türkiye’ye istihdam yaratmada lokomotif kabul edilen Otomotiv Sektörüne ait şirketlerin İnsan Kaynakları’na ilişkin uygulan-politikaları oldukça başarılıdır.

Koç Holding’in iştiraklerinden Tofaş, Türk Traktör ve Ford Otosan’ın Kurumsal faaliyet, sürdürülebilirlik ve kurumsal derecelendirme raporları yıllar bazında (2015-2016-2017 yılları) incelenmiştir.

Bunlara göre Tofaş Türk’ün detaylı bir insan kaynakları politikası bulunmaktadır. Bu kapsamda işe alım, kariyer planlama ve rotasyon, bireysel gelişim, ücretlendirme, performans yönetimi konuları ele alınmakta, çalışma hayatına ilişkin düzenlemeler, çalışanların temel görev ve sorumlulukları gibi hususlar kaynağını yasa ve toplu iş sözleşmesinden alan “personel yönetmeliği” kapsamında sağ-lanmaktadır. Türk Traktör’ün kurumsal derecelendirme raporuna göre; çalışanları adil, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak, işgünü ve işgücü kayıplarını ortadan kaldırarak verimliliği arttırmak, üretim ve işletme güvenliğini sağlamak amacıyla “çalışma ortamı prosedürleri” oluşturulmuştur.

Ford Otosan’ın Faaliyet raporunda yer alan sürdürülebilirlik verilerine göre; Yetenek yönetimi sistemi, eğitim ve gelişim yönetimi, insan kaynakları ilke ve yaklaşımları ile yetkinlik yönetim sistemi ve performans yönetim sistemi yer almak-tadır. Her yıl yapılan İnsan Kaynakları ile yetenek havuzları belirlenmekte ve çalış-anların kariyer planları görüşülmektedir. Düzenli aralıklarla rotasyon planlama toplantıları ile çalışanların liderlik ve uzmanlık yolunda ilerlemeleri teşvik edilmektedir. Tüm çalışanlara 360 derece yetkinlik değerlendirmesi yapılmaktadır.

Gelişim Planları mevcut ve gelecek pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlarda güçlü yönlerini ve gelişime açık alanlarını dikkate alarak oluşturulmakta ve önceliklendirilmektedir. Bu kapsamda gelişim alanları

için uygun gelişim faaliyetleri planlanıp yol haritası oluşturulmaktadır. 2015 yılında Ford Otosan genelinde %99,6 oranında gelişim planlaması yapılmış, ve planlar %96 oranında tamamlanmıştır. 360 derece yetkinlik değerlendirme de beyaz yakalı çalışanların %95’i tarafından tamamlanmıştır.

Yazıcılar Holding’in iştiraklerinden biri olan Anadolu Isuzu’nun İnsan Kaynakları uygulamaları Anadolu Grubu İnsan Kaynakları politikası kapsamında yürütülmektedir. Bu politika doğrultusunda çeşitli ilkeler benimsenmiş ve uygulamaya konmuştur.

Doğuş Otomotiv’in İnsan kaynakları politikası; işe alma, çalışma koşulları, sicil dosyaları, disiplin uygulamaları, personelin yetki ve sorumlulukları, ücret, sağlık hakları, izin hakları, terfiler, görev değişiklikleri ve işten çıkarma, ölüm, istifa, emeklilik ve eğitim prosedürleri belirlenmiş ve uygulamada bu politikalar sadık kalındığı gözlenmiştir. Gerek politikalar oluşturulurken, gerekse uygulamada eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesine uygun davranıldığı izlenimi edinilmiştir.

Her 5 şirket de; işe alma, çalışma koşulları, personelin yetki ve sorumlukları, ücret, sağlık hakları, izin hakları, terfiler, görev değişiklikleri ve işten çıkarma, ölüm, istifa, emeklilik ve eğitim prosedürlerini belirlemiştir.

Türkiye’de yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan çok az şirket olmasından yola çıkarak, araştırma kapsamında yer alan firmalardan Ford Otosan’ın Yetenek Yönetimine dair uygulamaları göze çarpmaktadır. Ford Otosan’a yeni katılan çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmak, gelişmeye açık yönlerini belirlemek ya da hali hazırda çalışanın yetkinliklerini sürekli geliştirerek bir adım ileri götürmek için yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar yaptığı izlenimi edinilmiştir. Tofaş Türk’ün almış olduğu “Investor in People” sertifikası ve ödülü; çalışanların bireysel eğitim ve gelişim hedeflerini kurumsal hedeflerle örtüşmesini sağlayan pratik bir yöntemdir. Bu kapsamda Tofaş Türk’ün de Yetenek Yönetimine ilişkin uygulamalar yaptığı izlenimi edinilmiştir. ■



## Kaynaklar

<http://ir.tofas.com.tr/tr/m-5-3.html>

TOFAS 2017 Faaliyet Raporu Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019

<http://www.saharating.com/~saharati/wp-content/uploads/2015/11/T%C3%9CRK-TRAKT%C3%96R-14-A%C4%9Fustos-2015.pdf> Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019

<https://www.koc.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar-ve-istatistikler/Faaliyet%20Rapor%20Dkman/Ko%C3%A7%20Holding%202017%20Faaliyet%20Raporu.pdf> Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019

[http://cdnd.isuzu.com.tr/AI/\\_pdf/uyum-raporlari/17/uyum-raporu-17-tr.pdf](http://cdnd.isuzu.com.tr/AI/_pdf/uyum-raporlari/17/uyum-raporu-17-tr.pdf) Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019

<http://www.dogusotomotiv.com.tr/faaliyet-raporu-2017/genelbilgiler.html> Erişim Tarihi: 07 Ocak 2019



titiz • çalışkan • güvenli



Taşımacılık Hizmetleri

Dağıtım Hizmetleri

Komple ve Parsiyel Nakliye



# Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun Getirdiği Düzenlemeler Işığında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Kanunda kişisel veri haricinde bir de özel nitelikte kişisel veriden söz edilmektedir. “Kişilerin ırkı, etnik kökeni, siyasi düşüncesi, felsefi inancı, dini, mezhebi veya diğer inançları, kılık ve kıyafeti, dernek, vakıf ya da sendika üyeliği, sağlığı, cinsel hayatı, ceza mahkûmiyeti ve güvenlik tedbirleriyle ilgili verileri ile biyometrik ve genetik verileri özel nitelikli kişisel veridir” özel nitelikteki kişisel verilerin işlenmesi de yasaktır.



**AV. KEREM ATLI**  
ATLI HUKUK

**G**elişen teknoloji, farklı pazarlama modelleri, müşterilerin beklenti ve taleplerinin tespit etme arzusu veya güvenlik ihtiyaçları sebepleriyle insanların birçok verisi elektronik veya elektronik olmayan yöntemlerle kayıt altına alınır hale gelmiştir. Aslında bu yaklaşım bazı hallerde bizlerin temel haklarının ihlalini oluşturmakla beraber kişisel verilerin istenmeyen kişiler tarafından ele geçirilmesi halinde kamuyu ve tüm bireyleri ilgilendirir şekilde hak ihlalleri söz konusu olabilmektedir. Bu yüzden kişisel verilerin korunabilmesi ve suça konu edilmemesi amacıyla hukuki alt yapının oluşturulması amacıyla 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Hakkında Kanun 07/04/2016 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 6698 Sayılı Kanun ve beraberinde getirdiği düzenlemeler ile ortaya çıkan

kurumlar, bir takım haklar ve yükümlülükleri düzenlemiştir. İdari ve cezai anlamda yaptırımlara maruz kalmamak adına işverenlerin bazı noktalara dikkat etmesi gerektiği şüphesiz olduğundan işbu makalede Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında dikkat edilmesi gereken hususlar üzerinde durulmuştur.

Bu Kanun uyarınca kişisel veri; gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgiyi kapsamaktadır. Yani kanunda çok geniş bir tanım yapılmıştır. Kişisel verilerin işlenmesi ise; verinin elde edilmesi, kaydedilmesi, depolanması, sınıflandırılması, muhafaza edilmesi, değiştirilmesi, düzenlenmesi, açıklanması, aktarılması, devralınması, elde edilebilir hale getirilmesi gibi her türlü işlem olarak yine geniş şekilde tanımlanmıştır.

Örneğin iş başvurusu sırasında kişilerin CV'lerinin alınması, işe alımlarda başvuran kişilerin bilgilerinin insan kaynakları veya işverenlerce alınması ya da müşterilerin iş ilişkisinden kaynaklı olarak verdikleri bilgilerin işlenmesi hususlarında bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bahse konu kanun uyarınca, bir kişinin iş tanımı, iş sözleşmesi ve kanundan kaynaklı olarak alınması gerekmeyen kişisel verisinin talep dahi edilemeyeceğini düzenlenmektedir. Örneğin yapacağı iş ile ilgili bulunmamasına rağmen toplanan bilgiler, CV veya işe başvuru formlarında sigara içip-içmediğinin dahi sorulması, kanuna aykırılık teşkil edebilecektir. Kişiden talep edilen bilgiler, arada kurulacak sözleşme için gerekli bir bilgi olmalı veya kanundan kaynaklı olarak istemek zorunluluğunda olunmalıdır.

Bu bilgilerin talep edilirken ne amaçla talep edildiği ne şekilde ve nerede kullanılacağı, hangi hukuki sebepten kaynaklı olarak talep edildiği, hangi amaçla hangi yolla aktarılacağı yönünde kişinin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirmeye ilişkin yazılı bir metin verilmesi, verilen metnin bir nüshasının ise imzalatılarak saklanması fayda vardır. Bilgilendirme metni yanında ayrıca kişinin rızası da alınmalıdır. İleride uyumsuzluk çıkması ihtimaline binaen rızayı yazılı olarak almakta fayda vardır. Rıza ve bilgilendirmeye ilişkin metinlerin ayrı olarak düzenlenmesi önem taşımaktadır. İki metin ve gereklilik, birbirinden ayrı sebeplerden kaynaklanmaktadır. "Her türlü işleme rızam vardır, her türlü verimin işlenmesi konusunda bilgilendirildim ve onayım vardır" şeklinde genel kabul cümlelerinin, uyumsuzluk çıkması halinde geçerli sayılmama ihtimalinin yüksek olduğu dikkatten kaçmamalıdır. Somut olarak hangi bilgi ne sebeple isteniyor, nerede kullanılacak, başka kişilere bu bilgi aktarılacaksa hangi yöntemde ve ne sebeple aktarılacak şeklinde detaylı bir bilgilendirme yapılmalıdır.

Kişisel verilerin ilgili mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan süre kadar muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bu hususa aşağıda tekrar değineceğiz.

**6698 sayılı kanuna göre aşağıdaki şartlardan birinin varlığı hâlinde, ilgili kişinin açık rızası aranmaksızın kişisel verilerinin işlenmesi mümkündür:**

- a) Kanunlarda açıkça öngörülmesi.
- b) Fiili imkânsızlık nedeniyle rızasını açıklayamayacak durumda bulunan veya rızasına hukuki geçerlilik tanınmayan kişinin kendisinin ya da bir başkasının hayatı veya beden bütünlüğünün korunması için zorunlu olması.
- c) Bir sözleşmenin kurulması veya ifasıyla doğrudan doğruya ilgili olması kaydıyla, sözleşmenin taraflarına ait kişisel verilerin işlenmesinin gerekli olması.
- ç) Veri sorumlusunun hukuki yükümlülüğünü yerine getirebilmesi için zorunlu olması.
- d) İlgili kişinin kendisi tarafından alenileştirilmiş olması.
- e) Bir hakkın tesisi, kullanılması veya korunması için veri işlenmesinin zorunlu olması.



Kişisel verileri hakkında bilgi edinmek isteyen kişinin, bu başvurusunu; yazılı olarak veya Kurul'un sonradan belirleyeceği diğer yöntemlerle iletmesi gerekmektedir. Başvuru üzerine 30 gün içerisinde ücretsiz olarak başvuru doğrultusunda işlem yapılması veya gerekçesiyle beraber talebin reddedildiğinin bildirilmesi gerekmektedir.



Dikkat çekmek isteriz ki; kişisel veriler, şahsın rızası alınarak 3.kişi konumundakilere hukuka uygun olarak aktarılmış olmasına rağmen 3.kişi tarafından kişisel veriler hukuka aykırı olarak bir başkasına aktarılır ya da mevzuata aykırı başka bir işlem yapılırsa oluşacak zarardan müştereken sorumluluk söz konusu olabilecektir.

***Kişisel verisi toplanan kişilerin veri işleyene başvurarak bu verilerle ilgili tasarruf hakkı vardır:***

**f)** İlgili kişinin temel hak ve özgürlüklerine zarar vermemek kaydıyla, veri sorumlusunun meşru menfaatleri için veri işlenmesinin zorunlu olması.

Kanunda kişisel veri haricinde bir de özel nitelikte kişisel veriden söz edilmektedir. “Kişilerin ırkı, etnik kökeni, siyasi düşüncesi, felsefi inancı, dini, mezhebi veya diğer inançları, kılık ve kıyafeti, dernek, vakıf ya da sendika üyeliği, sağlığı, cinsel hayatı, ceza mahkûmiyeti ve güvenlik tedbirleriyle ilgili verileri ile biyometrik ve genetik verileri özel nitelikli kişisel veridir” özel nitelikteki kişisel verilerin işlenmesi de yasaktır.

Yani işe giriş yerlerinde kartların, parmak okuyucuların, göz retina okuyucuların kullanılması halinde bu hüküm ihlal edilmesi gündeme gelebilecektir. Bu sebeple kişi bilgilendirilmeli ve rızası alınmalıdır. Diğer kanunlarda veya bir iş tanımıyla beraber kayıt altına alınması istenen kişisel veriler varsa, burada belirtilenler hakkında rıza alınmasına gerek kalmaz. Bu durum, sağlık veya bankacılık veya özel güvenlik hizmetleri gibi işletme faaliyetleri için düşünülebilir.

Kişisel verilerin başka bir kişi ya da kuruma aktarılmaması gerekmektedir. Aktarma sadece kanundan kaynaklı sebeplerle yapılabilir. Örneğin mahkeme ya da savcılığın ya da avukatların bir bilgiyi talep etmesi ya da SGK’ya yapılan bildirimlerle alakalı olarak aktarma yapılabilir. Bunun haricindeki durumlarda, verilerin başka bir kişiye aktarılması için yine kişinin bilgilendirilmesi ve rızasının alınması gerekmektedir.

“Herkes, veri sorumlusuna başvurarak kendisiyle ilgili; a) Kişisel veri işlenip işlenmediğini öğrenme, b) Kişisel verileri işlenmişse buna ilişkin bilgi talep etme, c) Kişisel verilerin işleme amacını ve bunların amacına uygun kullanılıp kullanılmadığını öğrenme, ç) Yurt içinde veya yurt dışında kişisel verilerin aktarıldığı üçüncü kişileri bilme, d) Kişisel verilerin eksik veya yanlış işlenmiş olması hâlinde bunların düzeltilmesini isteme, e) 7. nci maddede öngörülen şartlar çerçevesinde kişisel verilerin silinmesini veya yok edilmesini isteme, f) (d) ve (e) bentleri uyarınca yapılan işlemlerin, kişisel verilerin aktarıldığı üçüncü kişilere bildirilmesini isteme, g) İşlenen verilerin münhasıran otomatik sistemler vasıtasıyla analiz edilmesi suretiyle kişinin kendisi aleyhine bir sonucun ortaya çıkmasına itiraz etme, ğ) Kişisel verilerin kanuna aykırı olarak işlenmesi sebebiyle zarara uğraması hâlinde zararın giderilmesini talep etme, haklarına sahiptir.” Burada dikkat edilmesi gereken husus, başvuran kişi ile alakalı verilere ilişkin işlem yapılması gerekmektedir. Örneğin A kişisi kendisiyle ilgili belge talep etmesi üzerine o konuya ilişkin diğer kişileri de kapsayarak liste şeklinde bilgilendirme yapılırsa bu defa diğer kişilerin verilerinin hukuka aykırı olarak 3. kişiye verilmesi sebebiyle hukuka aykırılık gündeme gelebilecektir.

Kişisel verileri hakkında bilgi edinmek isteyen kişinin, bu başvurusunu; yazılı olarak veya Kurul’un sonradan belirleyeceği diğer yöntemlerle iletmesi gerekmektedir. Başvuru üzerine 30 gün içerisinde ücretsiz olarak başvuru doğrultusunda işlem yapılması veya gerekçesiyle beraber



talebin reddedildiğinin bildirilmesi gerekmektedir. Bu işlemlerin yapılmaması veya menfi yönde işlem yapılması halinde kişi, Kurul'a şikayet yoluna gidebilir. Kurul tarafından şikayet üzerine işlem yapılabileceği gibi resmen de ihlale ilişkin işlemler ve araştırma yapılabilir.

Daha önce işlenmiş olan kişisel veriler, Kanun hükümlerine uygun hâle getirilmelidir. Buna göre, Kanununa aykırı olarak veya işleme şartları olmaksızın işlenmiş kişisel veriler, bu ilke ve şartlara uygun hale getirilmeli yani bilgilendirme rıza unsurlarındaki eksiklikler giderilmelidir.

Kişisel verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesini ve erişilmesini önlemek ve muhafazasını sağlamak gerekmektedir. Buna ilişkin her türlü eğitim ve denetim işlemi yapılması gerekmektedir. Aksi halde 15.000 TL – 1.000.000 TL arasında para cezasına muhatap kalınması söz konusu olabilir.

Kanunla beraber getirilen bir diğer önemli yenilik ise veri sorumluları siciline kayıt zorunluluğudur. Veri işleyen herkes, Veri Sorumluları Sicili'ne kayıt olmak zorundadır. Kurul tarafından istisnai haller düzenlenme imkanı bulunmaktadır. Bu yetkiye binaen de Kurul tarafından bazı istisna halleri belirlenerek, veri işleyen kişilerin veri sorumluları siciline kayıt zorunluluğuna ilişkin istisnalar duyurulmaktadır. Kayıt zorunluluğu bulunan veri sorumluları sicili ile alakalı olarak internet üzerinden ulaşılabilen "VERBİS" adlı uygulama kullanılacaktır.

Veri Sorumluları Sicili, veri sorumlularının işledikleri verileri tamamen içerir şekilde veri barındırmayacaktır. VERBİS sistemine, ilgili kişilerin kişisel verileri değil, başlıklar halinde kategorik bazda bilgiler girilecektir. Bu nedenle, VERBİS kesinlikle kişisel veri içermeyecek ve dolayısıyla da kişisel verilerin kamuya ifşa edilmesi gibi bir durum da söz konusu olmayacaktır.

Veri Sorumluları Siciline kayıt ve bildirim yükümlülüğü kapsamında olmasına rağmen bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen veri sorumluları hakkında Kişisel Verileri Koruma Kurulunca 20.000 TL ila 1.000.000 TL arasında idari para cezası uygulanacağı hükmü düzenlenmiştir

Veri Sorumluları Siciline kayıt yükümlülüğü bulunan veri sorumlularının "kişisel veri işleme envanteri" ve "kişisel veri saklama ve imha politikası" hazırlaması gerekmektedir.

#### **Kişisel Veri İşleme Envanteri Yönetmeliğin 4 üncü maddesinde tanımlanmış olup envanterde;**

Veri sorumlularının iş süreçlerine bağlı olarak gerçekleştirmekte oldukları kişisel veri işleme faaliyetlerini;

- kişisel veri işleme amaçları,
- veri kategorisi,
- aktarılan alıcı grubu ve
- veri konusu kişi grubuyla ilişkilendirerek oluşturdukları, kişisel verilerin işlendikleri amaçlar için gerekli olan azami süreyi,

➤ yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel verileri ve veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirler,

yer almalıdır.

Kanun ve Yönetmelikte söz konusu envanter için herhangi bir şekli şartı belirlenmemiştir. Kişisel Veri İşleme Envanteri, kolayca erişilebilir, veri sorumlusunca arzu edilen metin veya liste gibi bir formatta, veri sorumlusu ve yaptığı kişisel veri işleme faaliyetlerine ilişkin doğru bilgi sahibi olunabilecek düzeyde olmalıdır.

Bir diğer dikkat edilmesi gereken ise kişisel veriler ne zamana kadar saklanmalı, kişinin talebi üzerine doğrudan işlenen veriler silinmeli mi sorusudur.

İşveren ve işçi arasındaki ilişkiler ve büyük şirketlerde kişisel verilerin daha çok bu noktada işlenmesi hususuna binaen, İşçi alacakları gibi İş Kanunu'ndan kaynaklı doğabilecek hukuki ihtilafları veya şirketin faaliyetlerine göre değerlendirme yaparak ileri uyuşmazlık çıkma ihtimali bulunan durumları öngörerek hareket etmek gerektiği kanaatindeyiz. İşlenen bilginin ileride bir uyuşmazlık olduğunda yargı mercileri huzurunda kullanılması gerekeceği hususu gözetilerek, o konuyla alakalı mevzuatta zamanaşımı süresi varsa bu süre dikkate alınarak verilerin muhafaza edilmesi ve silinmesi işlemi düzenlenmelidir.

**Son olarak;** Türk Ceza Kanunu'nda "Kişisel verileri, hukuka aykırı olarak bir başkasına veren, yayan veya ele geçiren kişi, iki yıldan dört yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır" düzenlemesi ve "Kanunların belirlediği sürelerin geçmiş olmasına karşın verileri sistem içinde yok etmekle yükümlü olanlara görevlerini yerine getirmediğinde bir yıldan iki yıla kadar hapis cezası verilir." Düzenlemesi uyarınca, hukuki yoldan talep edilmeyen bir kişisel verinin başkasına verilmemesi gerektiği hususunun önemi ile verilerin muhafaza edilmesinde izlenecek yol ile yasal dayanakların önemini vurgulamak isteriz.

**Sonuç olarak;** 6698 Sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesiyle kişisel verilerin güvenliği ile ilgili olarak birçok hak ve yükümlülük getirilmiştir. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi halinde TCK düzenlemesine binaen ceza yargılamasına muhatap kalınabileceği gibi idari para cezası yaptırımlarına da maruz kalınma ihtimalleri bulunmaktadır. Yapılan iş ve işlemlerin, mevzuattaki değişiklikler dikkate alınarak güncellenmesi gerekebileceği hususu dikkatlerden kaçmamalıdır. Konuya ilişkin özet nitelikte bazı hususlara değinerek konunun önemi vurgulanmaya çalışılmış olup, hak kayıpları yaşanmaması veya yaptırımlara muhatap kalınmaması için şirket içinde gerekli bilgilendirmeler yapılması ve aksiyon alınarak, konunun uzmanı hukukçulardan destek alınarak, şirket iç işleyişi 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na uygun hale getirilmelidir. ■

## SOĞUK KUZEY'İN SICAK ÜLKESİ

# Norveç

Bir Yunan Adasına gitmeye karar verdiniz ancak pasaport/vize/yolculuk sürecinin nasıl olduğunu bilmiyorsunuz. O zaman bu yazıyı dikkatle okumanızı tavsiye ederim.



**Zeliha GÜR**

**G**itmeye karar verdiğimizde Jostein Gaarder'in 'İskambil Kağıtlarının Esrarı'ndan aklımda kalan, bolca orman, tünel, göl, minik evler ve fırınlar göreceğimi ummuştum. Umduğumdan fazlasıymış. Gözümüzde canlandıramadığınız Elf Diyarıymış.

Tüm ülkeye hiç boşluk bırakmaksızın, sonsuza uzanan bir manzara resmi çizilircesine serpiştirilmiş doğanın insan eliyle yapıldığına inanmakta güçlük çekiyor insan. Yapabileceklerimizin bir sınırı olduğuna inandığımızdan mı bilmiyorum, her gördüğümüz yerde 'burası da insan eliyle değildir artık' diyeceğinize eminim. O kadar duru... Tamamı kayalığa dönmekte olan bir ülkeyi yaklaşık 100 sene içinde 'doğa'ya eviren insanların 'medeniyetin zirvesi'ni tasarlamış olmaları olağan haliyle. Yeter ki ne istediğini bilsin insanoğlu. Büyük şehirler hariç, nerdeyse 2-3 km de bir ev görüyorsunuz.





## II

Norveç, Arabistan'dan sonra en çok petrol üreten ikinci ülke. Petrolden yararlanma şekilleri bize değişik gelse de olması gereken buymuş diyor insan her karşılaştığı insanda, her gördüğü karede. 1900'lerde dünyanın en yoksulu denilebilecekken şimdi zenginlik sıralamasında ilk 5 içinde. Komşusuna dağ hediye edecek kadar da bonkör.







Otobanda bir tünele girerken tepelerden süzülen ormanın içinde, minik bir göle hayran kalırken kıyısındaki küçücük ev tünelden önce sizi içine alıyor, tünel boyunca hayal kuruyorsunuz. 'Ne işi var burada, kurt iner buraya, hem eşkıyası var bunun' demiyorsunuz. Eşkıyası pek yok ülkenin, kurt da inerse biraz hareket gelir en fazla. Çıkınca ise başka bir göl, bilemedin fiyord ve mütevazı ölçüde bir evle, kaldığınız yerden devam ediyorsunuz. Tünellerde, bu gerçekliği neden yaşamadığınızı didiklerseniz bunalıma girmeniz olası. Kimi tüneller hayalden bunalıma geçişi sağlayacak kadar uzun çünkü.

Norveç, Arabistan'dan sonra en çok petrol üreten ikinci ülke. Petrolden yararlanma şekilleri bize değişik gelse de olması gereken buymuş diyor insan her karşılaştığı insanda, her gördüğü karede. 1900'lerde dünyanın en yoksulu denilebilecekken şimdi zenginlik sıralamasında ilk 5 içinde. Komşusuna dağ hediye edecek kadar da bonkör. Bize de farkına varmadan aldığımız park cezasını hediye etmişlikleri var. Rehavetlerinden de kaynaklanıyor olabilir. Ben o çekingen nezaketlerinden olduğunu düşündüm. Oldukça fakir bir geçmişi var. Mevzu geçmişten ders almak ve bir hataya iki kez düşmemek ise Norveç bu konuda Master Degree! O dönemde birçok ülkede aynı fakirlikten söz edilir. Neredeyse yemekten tiksindirecek türden bir açlığın anlatıldığı kitabın yazarı olan Knut Hamsun'un oradan

çıktığını, kitabın kendi hayatından kesitleri de barındırdığını hatırlatmak isterim. Neyse...

Norveç'i tamamen dolaşmak için 1 aydan daha fazlasına ihtiyacınız var. Biz karavanla 10 gün içerisinde çeyreğini tamamlamadık. Bunda günlük 200-250 km'lik yol sınırı koymalarının çok etkisi yok. Gördüğünüz her yeri solumak isteğiyle ancak o kadar gidebiliyorsunuz. Bu ülkeyi dolaşmak için karavan kiralamaktan çekinmeyin. Sandığınızdan daha konforlu ve ülkede en çok göreceğiniz seyahat aracı.

Dağ başında ya da bir yol kenarında geceleme korkusu da olmasın. Oldukça sık ve konforlu kamp alanları yapılmış. Günlük ihtiyaçlarınızı (karavanın konforuna rağmen orda karşılamak isterseniz) zeminleri yerden ısıtmalı kamp alanlarında hijyen endişesi duymadan karşılayabilirsiniz. İçerisine terlik ya da ayakkabıyla girmeye kıyamayacağınız kadar temiz. Bu noktalarda mangal ya da araç içi ocakta yiyeceğinizi hazırlayabilir, eşsiz bir dağ, göl, fiyord manzarasına karşı yiyebilirsiniz. Aynı zamanda aracınızın elektriğini şarj edebilir, kirlı su boşaltma alanlarında fazlalıklarınızdan kurtulabilir, temiz su deponuzu yeniden doldurabilirsiniz. Ücretsiz internet elbette ki var. Teknolojiye ülkenin her noktasında hızlı bir şekilde adapte olmasıyla meşhurlar. Su almak için çok uğraşmayın, ülkedeki kaynakların neredeyse tamamı içilebilir su.



Karavanla büyük şehre girdiğinizde dikkat etmeniz gereken, park alanlarında büyük araçlar için ayrılan yerlere bırakmalısınız.

Yola düşmeye hazırsak, bizim güzergahımızın ilk durağı olan Oslo ile başlayabiliriz. Oslo biraz hayal kırıklığı yaratabilir. Yaratabilir diyorum, çünkü tam anlamıyla gördüğümüzü söylemeyiz. Trafik, boğaz köprülerini aratmayacak cinsten. Trafiği göze almayacak kadar sabırsız insanlar olarak Oslo'yu es geçmek bizi çok rahatsız etmedi. Sonrasında gördüklerimiz ise Oslo için hayflanmayı aklımıza getirmedi. Şehre uzaktan bakıp geçmemiz bile 1.5 saatimizi aldı diyebilirim.

Oslo sonrası ilk durağımız Fla idi. Bir dağ gölünün kıyısında kahvemizi içerken ilk karavan kamp deneyimi için çıtayı yüksek tuttuğumuzu düşünmüştük. Oysa konfor sıralaması diye bir şey yok, adaleti orda da sağlamışlar. Sabah o fyorda karşı sessizlik ve gerçek anlamda temiz havada kahvaltınızı yaparken, yola düşüp düşmemek



Eidfjord ağaçlarına örgüler giydirilmiş, sakın bir belediyelik diyebiliriz. Köy aynı zamanda okyanus uzantısı en uzun ikinci fyord olan, Hardangerfjord'un neredeyse en iç noktası. Büyük Hardanger köprüsünü yalnız geçerken 'nerede bu insanlar?' sorusunu sormuyorsunuz. Onlar haftasonlarını, kendi elleriyle yaptıkları, çatıları çim, içi teknolojinin tüm nimetlerinden yeteri kadar faydalandırılmış, uzaktan ısıttıkları kulübelerde, ya da aynı nimetlerle donattıkları karavanlarıyla doğaya mümkün olduğunca yaklaşarak geçiyorlar.

konusunda tereddüt etseniz de etmeyin. O yola düşün, daha neler bekliyor sizi. Hallingdal'dasınız. Oldukça büyük bir ulusal park. Bir yere sapmanıza gerek yok, yol sizi nereye götürürse gidin. Boş çevirmiyor. Gol, Al, Nes, Hemsedal...

Her birinde çifter çifter göreceğiniz, gökkuşakları... Fark etmeden deniz seviyesinden 1500m yükseklikte, kar buz içinde buluyorsunuz kendinizi. O soğukta, karın içinde açan hindiba benzeri çiçekler inanılmaz. Buraya hayran kalan eşiniz, yol arkadaşınız, gördüğünüz tek kulübeden gezi hatırası olarak, en az sizin kadar bir geyik boynuzu satın almaya kalkarsa kendinizi hazırlayın. Ebatlarını dönüşe geçtiğinizde havaalanında fark edip, bagaja verme işini size yıkıyor çünkü. Bagajınız dediğiniz garip paketin ne olduğunu izah ederseniz, zorluk çıkarmak şöyle dursun, kültür elçisiymişsiniz gibi davranarak hassas kargolar bölümüne elde taşıyorlar. Ülkenizde de aynı hassasiyetle teslim alıyorsunuz. Hallingdal'da seyrederken, ama gerçek anlamda seyrederken, sık sık duracaksınız. Kimi zaman bir gök kıyısına inmek, kimi zaman karın içine dalmak, kimi zaman da okyanusun bir uzantısına yapılmış bir iskelede sadece oturmak için.

Rotamız olan Eidfjord'a devam ederken, Voringfoss şelalesinde nispeten daha uzun ilk molamızı verdik. Yaklaşık 180 m'den vadiye sularını döken bir şelalenin sesini duyuyorsunuz önce. Ben onu ısıtma vs için mekanik bi gürültü sanıp, hayflanmıştım. Cam bir zemin üzerinde ürkerek yürürken yüzüme sıçrayabilen suyun sesiymiş. Bilmem kaç desibelle anlaşmayı boş verip, ikonik şelaleyi izleyin sadece. Bir de yükseklik korkunuzu burada atmaya başlayın. Trolltunga adı verilen nefes kesen kayaya çok yakınsınız çünkü.





Biz bu kayayı tırmanış süresini (6 saat, bir o kadar da geri dönüşü var), ekipman yetersizliğimiz, kondisyonumuza güvenemeyişimiz ve görmek istediğimiz diğer yerleri hesaba katarak es geçtik. Ama aklımız oraya tırmanabilmekte. Eidfjord ağaçlarına örgüler giydirilmiş, sakin bir belediyelik diyebiliriz. Köy aynı zamanda okyanus uzantısı en uzun ikinci fyord olan, Hardangerfjord'un neredeyse en iç noktası. Büyük Hardanger köprüsünü yalnız geçerken 'nerede bu insanlar?' sorusunu sormuyorsunuz. Onlar haftasonlarını, kendi elleriyle yaptıkları, çatıları çim, içi teknolojinin tüm nimetlerinden yeteri kadar faydalandırılmış, uzaktan ısıttıkları kulübelerde, ya da aynı nimetlerle donattıkları karavanlarıyla doğaya mümkün olduğunca yaklaşarak geçiriyorlar.

Haukeland geceyi geçirdiğimiz diğer bir mola noktamız. Burada size bir kamp noktası adı bile verebilirim. Lone camping. Anlatılacak bir şey yok, yemek sonrası, neredeyse hiç konuşulmadan seyredilmiş, dağlarla sarmalanmış göl kıyısı. Sabaha puslanmış, bambaşka bir şölene dönüşmüş bu manzaraya bakarken, 'bunu niye yapıyoruz Ayder'imize?' demedim değil.

Bu da bir yapılaşma evet, ama boyun eğen, bu duruşuyla da doğa tarafından bağırna basılmış bir yapılaşma. Umarım anlatabiliyordum...

Kahvaltı sonrası, Bergen'e doğru yola çıktık. Espeland denilen o perili yerde bol bol, kahve molaları vererek. Bergen Unesco tarafından koruma altına alınmış rengarenk (tam anlamıyla rengarenk) Hansa evleriyle fotojenik, tam bir sahil şehri. Eskiden başkent olan Bergen ikinci büyük şehri Norveç'in. Limanı, ara sokakları, floyen tepesi... Yürüdükçe yürüyesiniz geliyor, ama görülecek başka yerler de sizi çekiyor. Çaresizlikle heyecan arası, kendimizi Vikingler de bizi bekler iknasıyla ayrıldık şehirden.

Yeni varış noktamız Haugesund, rotamıza göre okyanus kıyısından, 3 feribotla, her birinde 2'şerden 6 gökkuşağı ile ulaşabiliyoruz. Feribotlarda yol ne kadar olursa olsun, hava ne kadar soğuk olursa olsun inin ve üst kata çıkın. Bu yaptığınızın ruhunuza ne büyük iyilik olduğunu anlayacaksınız.

Sağa sola sapıp şurayı da görelim diyerek sapıyoruz bazen. Bazen gerek duymuyoruz. Biri gelmiş geçmiş en güzel manzarayı çizmiş, siz de Alice misali içine düşmüşsünüz. Her santimi ayrı eşsizlik. Daha fazlasını kaçırmış olma hissi kapılmanıza izin vermiyor Norveç.

Otobanda aracınızı bırakıp fyordlara yürümeniz için alanlar bırakılmış. Size düşen bu noktaları değerlendirmek ve makinanızı yanınıza almayı unutmamak.





Eidfjord ağaçlarına örgüler giydirilmiş, sakın bir belediyelik diyebiliriz. Köy aynı zamanda okyanus uzantısı en uzun ikinci fiyord olan, Hardangerfjord'un neredeyse en iç noktası. Büyük Hardanger köprüsünü yalnız geçerken 'nerede bu insanlar?' sorusunu sormuyorsunuz. Onlar haftasonlarını, kendi elleriyle yaptıkları, çatıları çim, içi teknolojinin tüm nimetlerinden yeteri kadar faydalandırılmış, uzaktan ısıttıkları kulübelerde, ya da aynı nimetlerle donattıkları karavanlarıyla doğaya mümkün olduğunca yaklaşarak geçiriyorlar.

Hiç bir fotoğraf gördüğünüz şeyi tam resmedemiyor gibi gelse de zihniniz kaydediyor.

Şehir merkezlerini çok tercih etmesek de Haugesund'da biraz şehir merkezi görmeyi istedik. Ki gerçekliğimizden fazlaca uzaklaşmayalım... Yok, gıda vs alışveriş gerektiği o yüzden girdik. Pişman da etmedi sağolsun, sakın bir şehir. Ama biraz karanlık bir şehir, ya da biz havanın iyiden iyiye kapalı olduğu güne denk geldik. Belki de tünel içinde araçla, nerdeyse kendi etrafımızda dönererek 10 dk da çıktığımız tepe, sersemletmiş olabilir. Bu sefer, diğerlerine göre biraz uzun olan yolu, biraz da bizim uzatmamızla, kamp alanına planladığımızdan bir kaç saat geç ulaştık. Trolltunga'yı es geçmiş olabiliriz ama Preikestolen'e gücümüz yeteceğine o kadar inanmıştık ki, yorgunluğa rağmen, kaldığımız yerde konuştüğümüz, planladığımız tek şey bu oldu. Zaten kamp alanı bildiğiniz gibi, orman, sükunet, etrafta hala bir kaç trolün olduğuna şüphe duyurmayan, Jorpeland.

Araştırmalarımıza göre Preikestolen git gel 8 km. Tırmanış size bağlı olarak 1.5 / 3 saat kadar sürüyor. Buna dayanarak, sabah normalden erken kalkıp, kahvaltıyı daha hızlı ederek, ayrıldık kamptan. Preikestolen parkurunun başında park alanı hatta bir hostel bile mevcut, biraz da kalabalık... Yürüyüş parkurunu bir kez de tabeladan inceleyip, parkura başladık, yanıma su, sandviç, meyve ve yağmurluk alarak. Yeterli de oldu. Ağustos ayında yağmurluktan fazlası boşuna ağırlık olacaktır, yürürken üşünmüyor. Bizim yanımızda fazlası zaten yoktu. İyi ki yoktu. Olsa alırdım kesin. Ama ayakkabı önemli, basit bir yürüyüş ayakkabısını dönüşte ayağınızla birlikte parçalanmış bulabilirsiniz. Hazırlıksız gelmişseniz, park alanından tırmanış ekipmanı da edinebilirsiniz.

Girintili, çıkıntılı, ıslak, haliyle de kaygan 8km'lik bir parkur. Havanın kararma zamanını ayarlayarak yola düşün. En zoru sadece tırmanış olan 1. ve 3. etabı. Parkura sizinle başlayan kalabalık hiç azalmıyor ama insanlar değişiyor sürekli. Birilerini geçiyorsunuz, birileri sizi geçiyor. Aman buraya dikkat! Eşinin biraz hırslı ise, geçildiğini görünce, orayı yarış parkuru sanıp sizin fiziksel özelliklerinizi unutabiliyor. Kendinizi hatırlatın, bir yerlere kapaklanmadan. Çünkü kayalıklardan oluşan merdivenimsi kısımlarda basamaklar 1.57'lik bir insanın bacaklarının boyunda. O benim evet. Sizinle beraber çıkan 4 yaşlarında çocuklar da var bastonlu teyzeler, amcalar da. 2 saat kadar sürebileceğini düşündüğümüz tırmanışı 1 saat 10 dk 'da tamamladık. Hırs, bazen güzel bir şey...

Ulaştığımız nokta, manzara tek kelimeyle tanımlanabilir; muazzam! İç içe girmiş dağlar, yeşil mavi bir fiyort.. Lyse Fyortu. Baktıkça bakasınız geliyor. Aklınıza bu kayadan düşen olmuş mudur sorusu mutlaka geliyor. Gitmeden söyleyeyim 2017 yılına kadar, kayıp düşme kazası henüz yaşanmıştı. 2 kez intihar vakası



olmuş. Olaylar üzücü tabii, 'niye oraya kadar zahmet etmiş' demeyelim. Çünkü, başıma bir şey gelmeyecekse, özenti filan oluşturmayacaksam, ben de son gördüğümün o manzara olmasını isteyebilirim. Kayalıkta saygılı bir fotoğraf kuyruğu var. Fotoğrafınızın olduğu kare birleşmiş milletler heyetine dönmüyor. Kadrajın dışına çıkıyor ziyaretçiler. Olur da sizinle beraber ninja kostümlü biri de tırmanırsa atraksiyon filan beklemeyin. Tırmanırken yaptığı, havada parendeler tek el üstünde durmalar, kata çizmeler filan, kayanın ucuna 10 mt varken önce diz kırıp çökmeye, sonra oturarak ilerleme tekniğine (?), oradan sırtüstü yere paralel sürünmeye dönüyor. 5mt kala da artık, bu kadar heyecana yüreğimizin dayanmayacağını farketmesiyle, bol aksiyonlu hareketlerine son verip durma ve gökyüzünü izlemeye devam etmesiyle son buluyor.

Dönüşte aynı şekilde, yolu da üstten görerek indiğinizden sağa sola sapıp fiyordu başka noktalardan izleyerek inebilirsiniz. Tırmanış ve iniş ayrı ayrı 1 saat 10 dk, 1 saat kadar kayada oyalanacağınızı, inince de biraz soluklanacağınızı varsayarak, Preikestolen ya da diğer adıyla Pulpit Rock için en az 3,5 saat ayırmanız gerekebilir. Yanınıza enerji verecek yiyecek almayı unutmayın gerçekten yorucu. Trolltunga için bu sürenin 1 gün olduğu söyleniyor. 28 km'lik daha zorlu bir parkur. Burayı gördükten sonra bir çığırılık etmiş olsak bile Trolltunga'ya ne ekipman ne de zamanımızın yetmeyeceğinden emindik.



Stavanger aynı gün görebileceğiniz mesafede ve yüzölçümünde. Bergen gibi rengarenk ama küçük bir şehir. Hemen her yerde olduğu gibi burada da bir Old Town var. 200 yıllık evleri görebilirsiniz. Tüm şehri 1 saat içinde gezebilirsiniz. Alışveriş yapmak için yeterince sakin bir yer. Buradan Drammen'e devam ederken Langfoss şelalesiyle karşılaştığınızda anlıyorsunuz Elf diyarında olduğunuzu. Oturup seyretmek yeterli. Buradan sonrasında biraz somonların rotasını izliyorsunuz aslında. Drammen onları en rahat görebileceğiniz yer. Drammen'in tek göçmeni somonlar değil, bolca Türk, Paki görebilirsiniz. Oslo'ya çok yakın olduğu için tercih ediliyor sanırım. Daldığınız ilk hediyeelik eşya dükkanında Türkçe alışveriş yapabilirsiniz.

Norveç büyük ve her noktasiyla hayran bırakan bir ülke. Uğradığımız her köy, şehir, belde, hatta yolun kendisi bile saatlerce anlatılabilecek türden. Halkı ise çekingen ama yardımsever. Minik bir istasyonda yanlışlıkla iki kez çektikleri benzin parasını, döndüğümüzde iade edilmiş olarak görmüştük. Sadece, yaz ortasında bile biraz soğuk bir ülke. Şöyle anlatayım, ağustos ayında gidip dönmemize rağmen, soğuğunu çözmem sonraki yazı buldu. İntihar oranın en yüksek ülke olduğu söyleniyor. Bana inandırıcı gelmedi. Cınnet, cinayet vakası neredeyse görülüyor. Eğitime ve adalete önem veriliyor. 'Herkes için eşitlik, çocuklar için daha çok eşitlik' prensip edinilmiş. Çocuklar demişken, yol boyunca sık sık okul servisinden inen, en fazla 6 yaşlarındaki çocukları patikadan ormana dalarken görüyorsunuz. Güven ve güvenlik bizim unuttuğumuz bir lüks...

Benzin yerine daha doğa dostu elektrikli arabalar tercih edilirken, o coğrafyaya rağmen bisiklet kullanımı yaygın. Bisikletin yaygınlığına şaşırıken, kayak takımları ülkenin bir çok yerinde bulunan devasa kayak merkezlerinden çıkarak asfaltta ulaşım aracı olarak da kullanılabilir şekilde evrilmiş olarak karşınıza çıkınca bir süre bakakalabilirsiniz.. Bisikletle tırmanmak kesmemiş, kayak takımlarıyla da kendini sınamak istemişler. Bir bat/çık yapalım da az kilo alalım dememişler. İnsan doğayı tasarlayabiliyor, uyum sağlayabiliyor.

Verdiğiniz geri alırsınız derler doğa için, bunu tecrübe etmişler. Birkaç noktasını anlatmaya çalışsam da gördüğünüz her yerin aklınıza kazınacağını ve özleyeceğinizi söyleyebilirim. Biz kuzeyin güneyinden bir çeyrek kadarıyla döndük. Dilerim siz tamamını görürsünüz. ■





ege asal metal®

*34 yıldır bizi biz yapan değerleri ve istikrarımızı;  
Müşterilerimizin Memnuniyetine Borçluyuz!*

*Metalin ve Plastiğin En Kıymetli Hali...*



© 10002 Sk. No: 40 AOSB Çiğli / İZMİR

© 1.Sanayi Sitesi 2822 Sokak No:89 / Halkapınar - KONAK - İZMİR

☎ PBX: + 90 232 458 47 26 ☎ FAX: + 90 232 433 74 93

✉ info@egeasalmetal.com.tr

🌐 www.egeasalmetal.com.tr



Otomotiv sektörü, teknolojinin baş döndürücü hızla gittiği yenilikler dünyasından her yıl daha fazla payını almakta. Firmalar geliştirdikleri teknolojiler ve bunları uyguladıkları yeni modelleri için kıyasıya savaşıyorlar. Dünya ticaretinde de otomotiv endüstrisi hızla yukarıya tırmanıyor. Bizim de dahil olduğumuz kimi ülkeler en büyük ihracat rakamlarını bu sektörden kazanıyorlar.



## Test Sürüş YENİ FORD FOCUS



**Fatih KAPTANOĞLU**  
EGİAD Fahri Üyesi

**E**ĞİAD Yarın Dergisi'nin değerli okuyucuları, bu sayıdan itibaren TEST SÜRÜŞÜ adı altında, otomobil sürüş deneyimlerimi sizlerle paylaşacağım bir sayfa yazmaya başlayacağım. Otomotiv sektörü, teknolojinin baş döndürücü hızla gittiği yenilikler dünyasından her yıl daha fazla payını almakta. Firmalar geliştirdikleri teknolojiler ve bunları uyguladıkları yeni modelleri için kıyasıya savaşıyorlar. Dünya ticaretinde de otomotiv endüstrisi hızla yukarıya tırmanıyor. Bizim de dahil olduğumuz kimi ülkeler en büyük ihracat rakamlarını bu sektörden kazanıyorlar.

Teknoloji fosil yakıtlı motorlardan hibrite, tamamen elektrikliye süratle geçiş yapıyor. Yarı otonom, otonom sürüş sistemleri, yapay zekalar araçları çok farklı boyutlara taşıyor. Otomobil kavramı artık insanoğlu için araç olmaktan çıkıp hayatın değişmez bir parçası, bir amaç, hatta bir tutkuya dönüşüyor.

Konuyla ilgili yazıların EĞİAD YARIN dergimizi daha çok renklendireceği düşüncesinden yola çıkarak, mümkün olduğunca yeni modelleri, çok satanları, yükselen kategori SUV'ları kullanıp sizi bilgilendirmeye çalışacağım. Keyif almanızı ümit eder, saygılar sunarım.





## YENİ FORD FOCUS

İlk Ford Focus otomobil 1998 senesinde Ford Motor Company tarafından üretilerek satışa sunulmuştur. Alex TROTMAN tarafından çizilen tasarımla yaratılan araç kendinden evvelki efsane Ford ESCORT'un da üretimine son verdi. Günümüze kadar 4 jenerasyon geçiren Focus 1. nesil (1998-2004), 2. nesil (2005-2011) -*ki Türk tasarımcı Murat GÜLER tarafından tasarlanmıştır*- 3. nesil (2011-2018) üretimine devam etti. 2018 de yeniden dizayn edilen 4. nesil Focus geçtiğimiz haftalarda ülkemizdeki Ford bayilerinde satışa sunuldu.

Focus başlangıç olarak ülkemize 2 benzinli (1.0-1.5lt) 1dizel(1.5lt) motor, hatchback, sedan ve stationwagon gövde seçenekleriyle ithal ediyor. Bu versiyonları 6 ileri manuel ve otomatik veya 8 ileri otomatik şanzıman seçenekleri ile alabiliyorsunuz. Donanım seviyelerine göz attığımızda TRENDX, TITANIUM VE STLINE gibi paketler mevcut. 3 opak 6 metalik 2 özel metalik renk seçenekleri içinde testini de yaptığım mavi ve de yakut kırmızı özel metalik renkler en dikkat çekicileri. İç ve dış donanımları ile çok detaylı teknik bilgilere girmek istemiyorum. İnternet sayfalarından bu bilgiler sağlanabilir.

Bir konuyu önemle vurgulamak isterim, günümüzde otomobil dünyası tasarım, sürüş destek teknolojilerinin yanı sıra motor olarak da büyük rekabet içindedir. Focus'ta kullanılan motorlar bu rekabette haklı bir şöhrete sahipler. 1.0lt Ecoboost motoru 2012-2017 yılları arasında 6 defa "Internatiol Engine of the Year" ödülünü almış son derece ekonomik ve yüksek tork gücü sağlayan bol ödüllü bir motor. Aynı şekilde 1.5lt Ecobluedizel motorları da verimli ve EU6.2 Standartında (Emisyon seviyesiyle çevreye daha az zarar veren) motorlardır.

Ben mevcut donanımlar arasından 8 ileri otomatik, 1.5 dizel, 120 beygirlik STLINE versiyonunu test etme şansını buldum. Versiyon isminden de anlaşılacağı gibi hatchback gövdeye sahip araç en sportif olanı. Performans araçlarında bulunan arka rüzgarlık, kalınlaştırılmış yan etekler, yere yakın süspansiyon sistemi çekik ve full led farlar ve geniş ön izgarasıyla tasarım olarak da çok çekici.

Araca oturduğunuzda ilk göze çarpan detaylar 8"lik bilgi ekranı ve döner bir düğmeyle komuta edilen vites. Koltuklar spor tip, kavramaları çok iyi, oturuş pozisyonu alçak ama her türlü detaya hakim vaziyette. Genel olarak kaliteli ve sert malzemeler kullanılmış ince krom detaylarla destekli modern gösterge paneli insanda sağlamlık hissi uyandırıyor.

Anahtarsız giriş sistemiyle star/stop düğmesine basarak arabayı çalıştırdığınız anda km göstergelerinin üstünden şeffaf bir bilgi ekranı (HUD) çıkıyor. Ekranın çözünürlüğü ve görünüşü çok güzel. Trafik levhası okuma, ön araç takip, şerit takip gibi özelliklerin rakamları hemen ekranda beliyor. Gözü yoldan ayırmadan bu bilgileri ekrandan izlemek çok keyifli ve güvenli.

Düğme gibi çevrilen vites çok kolay ve ergonomik. Çiğli'den Karşıyaka istikametine doğru hareket ediyoruz yukarıda bahsettiğim sistemler hemen bilgi ekranında çalışmaya başlıyor. Telefonumu SYNC Araç içi bilgi ve eğlence ekranına APPLECARPLAY'le tamamen taşıyorum. Teste biraz keyif vermek ve de merak ettiğim için müzik sistemini açıyorum. Otomobil üreticilerinin son yıllarda müzik sistemi yapan markalarla işbirliğinden Focus da nasibini almış.

Araçtaki ses sistemi 90 yıllık İskandinav devi BANG&OLUFSEN'e ait 10 hoparlörlü sistemden gelen ses ancak premium segmentteki otomobillerde dinleyebileceğiniz kalitede, gerçekten çok güzel. Birçoğumuzun evlerinde dahi bu kalitede bir ses sistemi olmadığı bir gerçek.

Karşıyaka Girne girişinden Örnekköy'e girip otobana çıktığımızda aracın karakteri hemen kendini belli ediyor. Sert alçak süspansiyonlar sayesinde ani sollaralarda yere çok iyi basıyor. Araç takip sistemi çok faydalı öndeki araca adapte olup hiç müdahale etmeden aracı kullanabiliyorsunuz. Hız aşımalarında sürekli sizi uyaran ikaz da ayrıca güven veriyor.300 tork çekiş kuvvetine sahip bu aracın çekiş tepkilerini yazmama gerek yok diye düşünüyorum düşük viteslerde bile çok başarılı. Seyir esnasında yol ve rüzgar sesi kabinde duyuluyor, biraz rahatsız edebilir bunu da sportif özelliklerine bağlıyorum.

Ortalama yakıt tüketimine baktığımda 7.5 lt gibi Dizel için yüksek sayılabilecek bir rakam gördüm. İlgililerle görüştüğümde aracın test aracı olduğundan yüksek devirli şehir içi kullanımından kaynaklandığını ifade ettiler. 132.500TL başlangıç fiyatıyla satışa çıkan Focus, benim kullandığım araç üst vergi dilimine girdiği için 256.000TL gibi bir rakamla alınabiliyor. FORD ARKAS Satış Müdürü Sayın ATA BERK'ten aldığım bilgiye göre, otomotiv sektörünün önümüzdeki yılda neler getireceği pek bilinmese de Focus'un Ülkemizde 10.000 gibi satılacağı düşünülmekte. Geçmişteki bilinirliği yeni dizaynı ve teknolojileriyle Focus bu rakamları yapabilir diye düşünüyorum. ■



Günümüzde artık araç yanına gelmeden telefon üzerinden klima veya ısıtma sisteminin çalıştırılması, uzun süredir uygulanan uzaktan kapı kilit kumanda sistemi üzerine anahtarsız veya ayak hareketleri ile kapıların açıldığı sistemler otomobiller üzerinde uygulanmaktadır. Yakın bir gelecekte dış dikiz aynalarının olmadığı araçları yollarda görüyor olacağız.

**Dr. İsmail DURGUN**

*İsmail Durgun Eğitim ve Danışmanlık*

## **Günümüzün Mobil Bilgisayarları:**

# Otomobiller



**1** 9. yüzyıl sonlarında hayatımıza giren otomobiller, geçen yıllar boyunca değişime uğrayarak bugün hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olmuş ve birçok kültürde otomobil sahibi olmak ayrı bir statü elde edilmesini sağlamıştır. Özellikle son 20-25 yıllık süreçte özellikle elektronik sektöründeki değişimler otomobil sektörünü de etkilemiştir. Bu değişim hem otomobillerin üzerinde hem de üretimlerinde gerçekleşmiştir.

Bugün sıklıkla bahsedilen endüstri 4.0 uygulamalarının bir kısmı otomotiv sektöründe uygulanmaya başlanmış ve hızla da yeni uygulamaların devreye alınması ile devam etmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı bu sektörde ürün fiyatını üreticiden daha çok pazar koşulları belirlemektedir. Bu nedenle de üretici firmalar karlılıklarını arttırmak

amacıyla üretim maliyetlerini aşağıya çekmek için üretim hatlarında çok sayıda yenilikler uygulamaktadırlar. Yalın üretim temelli yapılan bu uygulamalar sonucunda çok sayıda robot ve otomasyon devreye alınmıştır. Sıfır stok hedefli çalışılan bu sektörde ana üreticiler ile tedarik sanayi firmaları arasında online sistemler kurulmuştur. Tüm bu sistemler internet alt yapısı ile entegre olduklarından internette yaşanan problemler üretimi durduracak seviyelere ulaşmıştır. Bu nedenle de firmalar dijitalleşmeye paralel olarak güvenlik önlemlerinin de geliştirilmesi zorunludur.

Üretim alanındaki bu değişiklikler sektörün içerisinde yer almayan kişiler tarafından tam olarak bilinmemek ile birlikte ürünler yani otomobiller üzerinde gözlemlenebilmektedir. Otomotivdeki bu değişiklikler



öncelikle 1970 yıllarda yaşanan petrol krizinin tetiklemesi ile yakıt tasarrufu alanında çalışmalar ile başlamıştır. 1980 yıllardan sonra ile elektronikteki gelişmelerin otomotive yansımaları ile devam etmiştir. Günümüzde ise otomobiller incelendiğinde de bu taşıtların sadece yolcu ve yük taşıyan bir araçtan daha çok hareketli bir bilgisayara benzediği görülmektedir. Bu alandaki değişim tamamlanmış değil eskisinden daha hızlı bir şekilde değişim devam etmektedir.

Başlangıçta elektrik uygulamaları motor sistemlerinde uygulanmaya başlandı. Sonrasında içten yanmalı motorların denetimi tamamen elektronik olarak Elektronik Kontrol Ünitesi olarak adlandırılan bir ünite ile gerçekleştirilebilir olmuştur. Marş motoru, alternatör, benzin pompası, yakıt hava karışımının, motor hız ve gaz pedalı bilgisine göre ayarlanması, emme ve egzoz supaplarına hareket verme işleminin de kam mili yerine elektromekanik hareket sistemlerinin kullanılması bu uygulamalardan bazılarıdır. Sürücü konforu açısından her geçen gün artan bir pazar talebi ile karşılaşılan otomatik vites uygulamasında da motor kontrol ünitesi gibi bir şanzıman kontrol ünitesi kullanılmaktadır. Mekanik uygulamalar bu örnekler ile de sınırlı değildir. Elektrikli direksiyon uygulaması gibi yeni uygulama araştırmaları devam etmektedir.

Otomobillerde başlangıçta sadece elektrikli kapı camlar ile başlayan konfor odaklı uygulamalar daha sonra, koltuk pozisyonun ayarlanması, arka cam buğu çözücü, iç aydınlatma lambaları, ön panel, anten hareketleri, otomatik ısıtma ve soğutma sistemleri, radyo, CD çalar, USB girişleri, dokunmatik radyo ekranları ile devam etmiştir. Radyolarda ayrıca günümüzde navigasyon uygulamaları yön bulma, internete bağlanarak müzik dinleme veya sosyal medya kanallarına bağlanma ve telefon görüşmeleri yapılabilmektedir. Sürücüyü tanıyarak koltuk, direksiyon ve ayna pozisyonunu ayarlayan koltuk ısıtmalarını devreye alan uygulamalar da uzun süredir kullanılmaktadır.

Günümüzde artık araç yanına gelmeden telefon üzerinden klima veya ısıtma sisteminin çalıştırılması, uzun süredir uygulanan uzaktan kapı kilit kumanda sistemi üzerine anahtarsız veya ayak hareketleri ile kapıların açıldığı sistemler otomobiller üzerinde uygulanmaktadır. Yakın bir gelecekte dış dikiz aynalarının olmadığı araçları yollarda görüyor olacağız. Dış dikiz aynalarının görevlerini araç üzerine yerleştirilen kameralar yapacak. Gelişen teknoloji ve artan gereksinimler, sürücünün yanı sıra yolcuları da kapsama almıştır. Özellikle görsel-işitsel eğlence aygıtlarını ve bu aygıtların yolcu ile etkileşimini hedef alan arka koltukta oturan için ön koltuk arkalarına yerleştirilen eğlence sistemleri kavramı bu düşünce sonucu ortaya çıkmıştır.

Günümüz otomobil teknolojisinin temel odak noktalarından birisi de kuşkusuz güvenlidir. Sürücü ve yolcu güvenliği başta olmak üzere, yaya ve araç güvenliği de üzerinde en çok araştırma yapılan konular arasındadır. Güvenlik alanında aktif ve pasif olmak üzere çok sayıda uygulama mevcuttur. Bunlardan bazıları emniyet kemeri, Airbag, güvenli frenleme sağlayan ABS, elektronik stabilite programı ESP, sürüş sırasında öndeki araca fazla yaklaştığında sesli uyarı veren ve frenleme yapılmadığında da otomatik frenleme yapan ADAS, sabit hızla ilerleme, lastik basınç ölçümü, otomatik park, kör nokta görüşü, yağmur miktarını algılama, geri görüş sistemleridir. Yakın bir gelecekte ise yaygın olarak otomobillerde acil durum uyarı, konvoy şeklinde ilerleme, öndeki araç ile mesafenin korunması, arıza durumlarında servisler ile haberleşme, uzaktan tanı koyma, aracın yerinin tespiti, araç kullanımındaki sürücü performansının belirlenmesi gibi sistemler görülecektir.

Daha burada saymadığımız çok sayıda elektrik ve elektronik uygulaması otomobillerde devreye girmiş veya yakın bir gelecekte devreye girecektir. Bugün kullanılan araçlarda tüm bu sistemlerde yaklaşık 1 km uzunluğunda kablo ve 100'den fazla elektrik motoru ya da aktüatörü bulunmaktadır. Eski arabalarda kullanılan her sensör için ayrı bir iletim kablosu yerine, günümüz otomobillerinde tüm sensörler ve kontrolörler bağlantılı oldukları ağ üzerinden haberleşmektedirler. Bu nedenle otomobil iç veri yolları kullanılmaya başlanılmış ve artan sistem sayısına uyum sağlaması için de hız ve güvenliği iyileştirilmiş yeni sistemlerin geliştirilmesine devam edilmektedir. Ayrıca araçtaki bu kadar sistemin birbiri ile doğru bir iletişim kurabilmesi ve doğru kararların verilebilmesi için araç gövde bilgisayar ünitesi



de kullanılmaktadır. Tüm bu sistemlerin varlığı nedeni ile otomobilleri mobil bilgisayarlar olarak adlandırmak yanlış olmasa gerek. Son yıllarda yapılan analiz çalışmalarının da 2030 yılında bir otomobil maliyetinin yaklaşık yansını elektrik ve elektronik ekipmanların ve yazılımların oluşturacağını öngörürken.

Fakat tüm bu değişiklikler insanoğlu için yeterli olmamış ve arayışlar devam etmiştir. Bunlardan en önemlisi artan araç sayısı ile birlikte oluşan çevre kirliliğini bir nebze önüne geçmek için elektrikli araçların devreye alınmasıdır. Henüz içten yanmalı motorlar ile çalışan otomobillere göre elektrikli araç üretimleri düşük kalsa da bir şarj ile gidilebilen mesafe ve şarj istasyon sayılarındaki artış ile elektrikli araç üretimlerinin artacağı öngörülmektedir. Bazı ülkelerin içten yanmalı motorlar ile ilgili kısıtlamaları da bu yöndeki çalışmaların artmasına destek olmaktadır.

Araçlardaki elektronik parçaların artışı ve sürüş destek sistemlerinin yaygın olarak kullanılmaya başlaması sürücüsüz araçların üretilmesini de gündeme getirmiştir. Bu konuda da yapılan çalışmalar her geçen gün artarken başarılı uygulama örneklerini her geçen gün daha fazla duymaktayız.

Avrupa Birliği'nin Ar-Ge ve inovasyon projelerinin desteklediği Horizon 2020'de otomotiv sektörünü destekleyecek önemli programları mevcuttur. Bunlar içinde en başta gelenler Avrupa Çevre Dostu Araçlar Girişimi konsorsiyumu çerçevesinde özellikle elektrikli ve hibrit araç teknolojileri, araç güvenlik ve emniyeti, otonom karayolları araç teknolojilerine yönelik konulardır.

Yakın gelecekte elektrikli ve otonom araçlardaki artış bugünkü araç yapısını da ciddi olarak değiştirecektir. Bu değişim ile birlikte bugün için olmaz dediğimiz araçları yakın bir gelecekte yollarda görebileceğiz. ■





**Pratik Filo**

# SORUN VARSA ÇÖZÜM PRATİK



İş ortağınız Pratik Filo'ysa, 7/24 size özel müşteri temsilcinize ulaşır, bant kayıtlarını beklemezsiniz. İşinize odaklanır, sorunlarla ilgilenmezsiniz. Biz yalnız en iyilerle çalışıyoruz. Sizi de bekleriz.

Geniş sigorta teminatlarıyla, ekonomik, kusursuz hizmet PRATİK FİLO'da.

📍 Mansuroğlu Mah. Ankara Cad. no.163 A/B Bayraklı - İZMİR

☎ +9 0850 477 03 35 🌐 [www.pratikfilo.com](http://www.pratikfilo.com)

**GOOD YEAR**

**Allianz**



“Bir hayaliniz olsun.” Önce düşünmekle başlar her şey. Bu hayal iş olabileceği gibi seyahat hatta yeni bir hayat kurmak da olabilir. Bu hayal gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Unutmayın ilk 25 yılınızı sağduyulu ve mantıklı olabilmek için harcadık. Bir hayaliniz yoksa daha en baştan biyolojik yaşınızı artırmış olursunuz.

## Yaş Mı Alıyoruz Yoksa Yaşlanıyor Muyuz?



Uzm. Dr. Murat DÜZEN

Yaklaşık iki yüz bin yıllık insanlık tarihinden bugüne kadar uzanan zaman aralığında her birimiz çok şanslıyız. Şanslıyız çünkü, üreme döngüsünde seçilmiş insanlarız. Çağlar boyu insan ömrü otuzlu, kırklı yaşlarla sınırlıyken bugün seksen beşli, doksanlı yaşlara kadar sürüyor. Ölümse ortak kaderimiz. Yani bir gün mutlaka ki, geçen zaman diliminde onlarca yaşam, medeniyetler ve hatta imparatorluklar tarih oldu. Yaşadığımız dünyayı ve üzerinde yaşayan insanları düşünürsek, bugün doğan bebekler ve bizler de dahil, yüz yıl sonra tam sekiz milyar insan hayatını kaybedecek. Böyle bir gerçeklik varken, bizlere sunulmuş bu hayatı her deminde güzel yaşamak, büyük bir bilinç ve farkındalık gerektiriyor.

### Farkındalığımızı nasıl arttırabiliriz? Önce bir saptama yapalım.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, geçen zaman eğer beş yıl ve üzerindeyse artık tarih olmuştur yani eskiden

diyerek bahsedilir. Ortalama 85 yıl olan bir insan hayatında bu durum 17 kez söz konusudur. Doğumdan başlarsak ilk 18 yılımız ilkökul, ortaokul ve lise öğrenimi ile geçer. Sonrası beş yılda üniversite öğrenimi ve askerliği de eklersek ilk 25 yılımızdan sonra hayata atılırız. Bu süreç sonunda ekonomik özgürlüğümüzü kazanır ve bir aile kurabiliriz. Sonrası mı; “İşler güçler, çoluk çocuk...” derken bir de bakmışsınız ki, kırklı ellili yaşlar gelip çatıvermiş. Bu süreçten sonra eminim ki bir çoğumuz keşkeleriyle yaşar. Keşke şöyle yapsaydım, keşke böyle olsaydı, keşke, keşke, keşke... Oysa ki, geçmişte yaşadıklarımız kişisel donanımızı arttırmış, tecrübe edindirmiş ve bizleri daha olgun, mantıklı kılmıştır. Geri vitesi olmayan hayat yolculuğumuzda genellikle bizleri pasiflerimiz yönetir. Pasiflerden kastım elbette geçmiş oluyor. Hepimizin geçmişinde olumsuzluklar mutlaka vardır. Bunlar madden de olabilir manen de. Süreçse günler, aylar hatta yıllarla ifade de edilebilir. Her ne yaşandıysa, nasıl yaşandıysa, yaşanmış ve bitmiştir ya da sürüyor da olabilir. Böyle bir saptama yaptıktan sonra artık ileri tarihlere ya da yarınlara bakabiliriz. Unutmayın zaman işliyor.



## Kronolojik Yaş ve Biyolojik Yaş nedir?

Basitçe kronolojik yaş, doğum tarihinizden bugüne kadar geçen zamanı ifade eder. Biyolojik yaşsa ruhsal durumunuza göre sizin kendinizi hissettiniz yaştır. Kronolojik yaşı değiştiremiyoruz ama biyolojik yaşımızı genç ve dinamik tutmak çok kez bizlerin elindedir.

### Nasıl mı?

**“Bir hayaliniz olsun.”** Önce düşünmekle başlar her şey. Bu hayal iş olabileceği gibi seyahat hatta yeni bir hayat kurmak da olabilir. Bu hayal gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Unutmayın ilk 25 yılınızı sağduyulu ve mantıklı olabilmek için harcadık. Bir hayaliniz yoksa daha en baştan biyolojik yaşınızı artırmış olursunuz. Düşünün, sizi heyecanlandıran, coşkulandıran, kalbinizi pırpır arttıran mutlaka vardır bir şeyler. Peşine düşmeye hazır mısınız? Yanıtınız evetse devam edelim.

### “Hayal hırsızlarından uzak

**durun.”** Sizi aşağı çekecek, moral ve motivasyonunuzu kıracak, çevrenizde birileri mutlaka olacaktır. Aman boş ver, bu yaşta? İş mi senin yaptığın? Yakışıyor mu? Vs.vs. Böyle insanları duyun ama dinlemeyin, mümkünse uzak durun. Böyle insanların kronolojik yaşları kaç olursa olsun biyolojik yaşları 85 ve üzerindedir ve çoğu depresif bir mizaç içerisindedirler. Koruyun kendinizi. Hiç tatile çıkamadığından ve işlerinin çok yoğun olduğunu söyleyen bir insana hiç kulak asmam. Bir yıl içerisinde kaç hafta sonu var ve sen ne yapıyorsun diye sorulduğunda, şaşkınlıkla hiç diyorsa eğer, bilin ki o kişi pasif agresiftir. Yani istiyor ama eylemde bulunmuyor. Sürekli bir şeyleri bahane ediyor, kaçıyor, yerinden kıpırdamıyor. Kendi hayatına beni de sürüklüyor. Gerekliğinde görüşelim der ve uzaklaşıyorum.

### “Başlamak bitirmenin yarısıdır.”

Bütün büyük yolculuklar tek bir adımla başlar. Gerisi üşenmemek ve vazgeçmemek. İstikrarlı bir şekilde inadına der gibi sürdürmek. Unutmayın hayalinizi gerçekleştiriyorsunuz. Adım adım ve büyük bir keyifle. Sindire sindire...

**“Değişime açık olun.”** Hayatta öne geçmenin en kilit yollarından birisi; Başkaları “neden?” diye sorarken, “Neden olmasın?” istekliliğini göstermektir. Farklı şeyler denemek, sayısız insanla tanışmak, çevrendekilere deli fikirlerini anlatmak sizi zinde ve motive kılar.

**“Cesur olun.”** Gerçek cesaret, korkulanı yenmekten geçer! Cesur olmayı ancak ve ancak korktuğumuz şeyi yaparak öğreniriz. Korkmayın deneyin. Ta ki, oluncaya kadar. Vazgeçmeyin. Başkalarının beklentilerine dayalı bir hayat yaşamaya “yeter artık!” deyin.

**“Sık sık egzersiz yapın.”** Bedeniniz her daim sıkı olur. En basiti günde 20-25 dakika tempolu yürümektir. Hem şekerinize hem de tansiyonunuza iyi gelir.

**“Kararında uyunun.”** Ömür saatimiz işliyor. Bizlere bahsedilen beş duyunuzu (görme, duyma, koklama, dokunma, tat alma) uykuda harcamayın. Günde 6.5-7 saatlik bir uyku insana yetiyor.

**“Diyetinize dikkat edin.”** Hiçbir sofraya doymak için değil tat almak için oturun. Böylelikle azar azar her şeyi tatmış olursunuz.

Sizlere kısaca biyolojik yaşımızı nasıl genç, zinde ve motive tutabileceğimizi aktarmaya çalıştım.

Geçmiş tarihtir, gelecek ise gizem. Şu an ise bir armağandır. İnsanı adam eden yolculuktur.

### Şimdi soruyorum size; Yaşlanıyor muyuz yoksa yaş mı alıyoruz?

Benim yanıtlımsa şöyle; “Ne önemi var ki, mutluyum!”

Yazımı, beğendiğim şairlerden Ataol Berhamoğlu'nun bir şiiri ile bitirmek istiyorum. ■

## YAŞADIKLARIMDAN ÖĞRENDİĞİM BİR ŞEY VAR

**Yaşadıklarından öğrendiğim bir şey var:** Yaşadın mı, yoğunluğuna yaşayacaksın bir şeyi Sevgilin bitkin kalmalı öpülmekten Sen bitkin düşmelisin koklamaktan bir çiçeği

İnsan saatlerce bakabilir gökyüzüne Denize saatlerce bakabilir, bir kuşa, bir çocuğa Yaşamak yeryüzünde, onunla karışmaktır Kopmaz kökler salmaktır oraya

Kucakladın mı sınıksız kucaklayacaksın arkadaşını Kavgaya tüm kaslarınla, gövdenle, tutkunla gireceksin Ve uzandın mı bir kez sınısız kumlara Bir kum tanesi gibi, bir yaprak gibi, bir taş gibi dinleneceksin

İnsan bütün güzel müzikleri dinlemeli alabildiğine Hem de tüm benliği seslerle, ezgilerle dolarcasına

İnsan balıklama dalmalı içine hayatın Bir kayadan zümrüt bir denize dalarcasına

Uzak ülkeler çekmeli seni, tanımadığın insanlar Bütün kitapları okumak, bütün hayatları tanımak arzusuyla yanmalısın Değişmemelisin hiç bir şeyle bir bardak su içmenin mutluluğunu Fakat ne kadar sevinç varsa yaşamak özlemiyle dolmalısın

Ve kederi de yaşamalısın, namusluca, bütün benliğine Çünkü acılar da, sevinçler gibi olgunlaştırır insanı Kanın karışmalı hayatın büyük dolaşımına Dolaşmalı damarlarında hayatın sonsuz taze kanı

**Yaşadıklarından öğrendiğim bir şey var:** Yaşadın mı büyük yaşayacaksın, ırmaklara, göğe, bütün evrene karışarcasına Çünkü ömür dediğimiz şey, hayata sunulmuş bir armağandır Ve hayat, sunulmuş bir armağandır insana.

ATAOL BERHAMOĞLU





From 2007 until 2017  
736 wind turbines installed by IZMIRVINC

# Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları

İnovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş süreçlerinin uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir kurumsal yöntemin hayata geçirilmesi anlamına geliyor. İnovasyon yeni fikirleri (ürün, metot veya hizmet gibi) değer yaratan çıktılara dönüştürme sürecidir



**Dr. Gökhan UGAN**  
CFE, CRMA, CCM







### Risk Denince Ne Anlıyoruz?

İnternet üzerinden araştırma yapan biri riskin birçok şekilde tanımlandığına kolayca şahit olabilir. Ancak ben riski "bir tehlikenin gerçekleşme olasılığı ile, gerçekleşmesi halinde yol açacağı sonucun olumsuz etkisi" şeklinde tanımlamayı seviyorum. Bu tanım riskin iki ana elementi olan olasılık ve etkiyi barındırmaktadır. Her ne kadar risk alındığında beraberinde ekstra getiri olanağı sunsa da günlük yaşantımızda kullandığımız kelime anlamıyla negatif bir çağrışıma sahiptir. Diğer bir deyişle alınan riskin negatif sonuçlarının bizim üzerimizde yaratacağı yıkıcı etki duygusal dünyamızı daha çok etkiler. Bu algının sebebi çok açıktır. Beynimiz doğası gereği bizi acı verici eylemlerden korumaya çalışır. Söz konusu eylemin bize zarar verip vermeyeceği kesin olmasa bile genlerle bir sonraki nesillere aktarılan geçmiş deneyimler bizi istemsiz olarak canımızı yakabilecek olgulardan uzak tutar. Bu nedenle bir yılın gördüğümüzde zehirli olup olmadığını anlamaya çalışmadan oradan uzaklaşmaya çalışırız. Tıbbi araştırmalar göstermiştir ki beynimizin korkuyu algılayan bölümü, aynı zamanda riski algılayan bölümüdür. Beynimiz riski korku ile eşleştirmektedir. Yapılan deneylerde beyinlerinin korkuyu algılayan bölümü hasar görmüş hastaların riski de algılayamadıkları görülmüştür. Sözün özü; insanlar onları gerçekten motive edici bir sebep yoksa risk almaktan hoşlanmazlar.

Madem öyle neden risk alıyoruz? Bu soruya verilecek en temel cevap hayatta kalabilmek için olacaktır. Hepimiz temel ihtiyaçlarımızı karşılayabilmek için risk almak zorundayız. İlk çağdaki atalarımız vahşi hayvanlara yem olma pahasına korunaklı mağaralarından çıkarak yiyecek toplamak zorundaydı. Günümüzde ise trafik canavarının kurbanı olabileceğimizi bile bile güvenli evlerimizden çıkarak her gün işyerlerimize gidiyoruz. İkinci sebep, temel riskleri aldığımız halde hayatın bize sunmuş olduğu imkânları beğenmememizdir. Hayat standartlarını yükseltmek

isteyen daha fazla risk almalıdır. Bankanın verdiği mevduat faizini yeterli bulmayıp hisse senedine yatırım yapan, memuriyeti beğenmeyip ticarete atılan insanlar hep bu grubun örnekleridir. Risk almanın üçüncü ve son gerekçesi adrenalin tutkusudur. Yüksek risk almanın içinde barındırdığı yüksek tehlikenin verdiği heyecan ve o tehlikeye uğramadan yaşama devam edebilme becerisi bazı insanlarda bir tutkuya dönüşebilir ve o tutkunun esiri olunabilir. Tıpkı kumar oynayan veya bungee-jumping yapan insanlarda olduğu gibi.

### Şirketlerde Risk Algısı

Gerçek kişilerde olduğu gibi tüzel kişiler de risk alabilir. İşin aslına bakarsanız eğer bir kamu hizmeti yerine getiriyorsa şirket kuruluşu tamamıyla bir risk alma inisiyatifini gösterir. Öyle ya, şirketin kurucu ortakları paralarını bankaya yatırmak yerine şirkete sermaye olarak koymayı tercih etmiştir. Bu davranışı ancak daha yüksek getiri bekleyen ve bu nedenle de risk alan insanlar yapar. Kapitalist ekonomilerde şirketlerin birincil görevi ortaklarının refah düzeyini maksimize etmektir. Şirket ortakları paralarını bankaya yatırmak yerine size ortak olmuşsa o şirketin risk alması zorunludur. Yani şirketler doğaları gereği risk almak zorundadır.

Şirketlerde karşılaştığımız en büyük problem yetkililerin yürütülen faaliyetler sonucunda ne kadarlık risk alındığından ve alınan bu risk sonucu uğranabilecek zararın boyutundan bihaber olmalarıdır. Genel olarak bakıldığında şirketlerde sadece bariz olarak görünen veya yasal olarak tedbir alınması zorunlu olan risklere karşı koruma geliştirmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Sigorta bu anlamda en sık başvurulan risk yönetim aracıdır. Bilgisayarların hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi nedeniyle bilgi işlem sistemlerinin yedeklenmesi ve korunması kurumsal yaşamda olmazsa olmaz bir unsur haline gelmiştir. Biraz daha bilinçlenmiş şirketler finansal risklerini de koruma altına almaktadır. Ülkemizde en fazla ihmale uğrayan riskler



operasyonel risklerdir. Bu riskler olumsuz etkilerini daha çok dolaylı yoldan gösterdiği için fark edilmeleri zordur. Örneğin kritik bir makinanın arızalanması nedeniyle üretimin iki gün durması firmaları çok fazla rahatsız etmez; ancak bu olay elde edilebilecek bir gelirden mahrum kalınması anlamına gelebilir. Mali tablolara zarar olarak işlenmediği için de üzerinde pek durulmaz. Oysa iş sürekliliğinin sağlanması ve operasyonel kayıpların tespit edilip ortadan kaldırılması, firmaların daha istikrarlı bir gelir elde etmeleri için izlemeleri gereken yolun temel yapı taşlarıdır.

### Risk Nasıl Tespit Edilir?

Bir şirket maruz kaldığı riskleri tespit etmek istiyorsa işe tüm iş süreçlerini çıkararak başlamalıdır. Bu faaliyete haritalama (mapping) adı verilir. Gerçekten de yapılmak istenen yürütülen işlerin bir haritasını çıkarmaktır. Haritalama faaliyeti sonucunda şirketin birimler arası ve diğer kişi/kuruluşlarla olan ilişkileri ortaya çıkar. Zaman olarak uzun sürse de haritalama faaliyeti ileride verimlilik analizlerinde ve kritik iş süreçlerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir veri tabanını kullanıma açacaktır. Haritalama faaliyeti sırasında birimlerin yürüttüğü faaliyetler, bu faaliyetleri oluşturan iş süreçleri, bu işlerin kimler tarafından yapıldığı, işlerin yapılması sırasında hangi kaynakların kullanıldığı, faaliyeti tetikleyen unsurun ne olduğu, faaliyetin hangi girdiyi kullandığı ve hangi çıktıyı ürettiği, başka birimde başlayan bir faaliyetin devamı olup olmadığı gibi birçok bilgi toplanır. Bu bilgiler daha sonra birleştirilerek kurum bazındaki faaliyet ağı oluşturulur. Tüm faaliyetler ve faaliyeti oluşturan süreçler belirlendikten sonra her faaliyetin barındırdığı riskler belirlenmelidir.

### Riskin Ölçülmesi

Faaliyet riskinin ölçülebilmesi için o faaliyete ilişkin riskin gerçekleşme olasılığı ile zaman, performans ve maliyet üzerindeki etkisi derecelendirilmelidir. Eksenlerinde olasılık ve etki yer alan bir matrisle yerleştirilen veriler taşınan riskin düşük, orta veya yüksek risk gruplarından hangisine ait olduğunu belirlememize yardımcı olur. Örneğin yürütülen bir faaliyete ait gerçekleşme olasılığı çok düşük olan bir risk faktörünün yaratacağı etki yıkıcı ise, bu faaliyetin orta gruba dahil bir risk barındırdığı söylenebilir. Şirketler en önce gerçekleşme olasılığı yüksek, yaratacağı yıkım etkisi büyük risklerle ilgilenmelidir.

### Riske Karşı Alınacak Önlemler

Risklerini tespit eden ve onları önceliklendiren firmaların yapmaları gereken şey, söz konusu risklerle ilgili ne yapılacağına karar vermek olmalıdır. Her firma belirlediği hedeflere ulaşabilmek adına farklı risk iştahına sahip olabilir. Bu nedenle şirketler bu aşamadan önce kurumsal risk iştahlarını belirlemelidir. Belirlenen risk iştahına uygun bir kayıp potansiyeli ortaya çıktıktan sonra önceliklendirilen risklerle ilgili aksiyon alınabilir.

Tespit edilen risklerle ilgili dört farklı aksiyon alınabilir. Bu aksiyonlardan belki de en radikal olanı risk içeren faaliyeti tamamen terk etmek/bıraktırma. Bu skalanın diğer ucunda yer alan aksiyon ise riski kabullenmektir.



Firmalar faaliyetin barındırdığı riskin olasılığını ve yaratacağı etkiyi bilerek işleyişe devam eder. Bu aksiyonun tercih edilmesi durumunda firmanın söz konusu riskin gerçekleşmesi durumunda nasıl bir eylem gerçekleştireceğini önceden planlaması gerekir. Risk ile ilgili alınabilecek üçüncü aksiyon riskin transferidir. Sigorta örneğinde olduğu gibi bazı riskler üçüncü kişilere transfer edilebilir. Söz konusu üçüncü kişiler sigorta şirketleri gibi profesyonel anlamda risk yöneten kurumlar olabileceği gibi, firmanın birlikte çalıştığı tedarikçiler veya müşteriler de olabilir. Risk ile ilgili alınabilecek son aksiyon riskin etkisini azaltmaya yönelik çalışma yapmaktır. Bu seçenekte risk yine kabul edilir, ancak olası olumsuz etkileri yapılacak bazı ekstra faaliyetlerle en aza indirilmeye çalışılır. Personelin eğitilmesi ve dışardan danışmanlık alınması riskin etkisini azaltmaya yönelik yapılan çalışmalara örnek olarak gösterilebilir.

### Risk Yönetim Faaliyetlerinin İzlenmesi

Risk yönetimi yaşayan bir süreçtir. Dün maruz olmadığımız risklere bugün maruz kalabiliriz. Firma faaliyetlerine her gün bir yenisi eklenebilir. Bu nedenle yukarıda anlattığımız tüm aktiviteleri eksiksiz yerine getirmiş olan bir firma bile bu süreci sürekli olarak gözden geçirmiyor ve güncellemiyorsa yapılan her şey boşa gidebilir. Hiçbir şey değişmese bile firmanın belirlediği hedeflerde ve risk iştahında bir değişiklik olabilir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının belirli aralıklarla revize edilmesi bu bakımdan büyük önem taşır. Alınan tedbirlerin ve belirlenen stratejilerin yeterli olup olmadığı sürekli bir şekilde takip edilmelidir. Planlanmış hedeflerden sapma varsa söz konusu sapmanın nedenleri ve alınan tedbirlerin yeterliliği sorgulanmalıdır. ■

# FORSNOVA

VİLLA ÖVACIK



Bu yazıyı bir gazete veya dergi için yazıyor olsaydım başlığı kesinlikle “Patronlar dünyası hackerların hedefinde” olurdu. Artan BEC (Business E-mail Compromise – İş e-posta hedeflerinin ele geçirilmesi) saldırılarında başta finans ve muhasebe olmak üzere üst yönetime dahil kişilerin özellikle hedef alındığını görüyoruz.

## VIP’lerin Siber Güvenliği



**Alper BAŞARAN**

**K**uruluşlarımızın yöneticileri siber suçlular için her zaman iştah açıcı hedeflerdir. Yerel ağda ve kuruluşa ait sistemlerde yayılmak için sistem yöneticilerinin hesapları elbette daha faydalıdır, ancak “patron” laptoplarından elde edilebilecek pek çok bilgi kuruluşun itibarına ve ticari hamlelerine zarar verebilir.

Her ölçekteki kuruluşun yöneticilerinin siber güvenliğini sağlamak için özen göstermesi önemlidir. Yöneticiler genellikle güvenlikle ilgili atmaya çalıştığımız pek çok adıma ilk tepki gösterenler oluyor. Bu nedenle sızma testleri sırasında antivirüs yüklenmemiş ve basit parolalar ile korunan üst düzey yönetici bilgisayarlarına bir süredir şaşırmıyorum.

Bu yazıyı bir gazete veya dergi için yazıyor olsaydım başlığı kesinlikle “Patronlar dünyası hackerların hedefinde” olurdu. Artan BEC (Business E-mail Compromise – İş e-posta hedeflerinin ele geçirilmesi) saldırılarında başta finans ve muhasebe olmak üzere üst yönetime dahil kişilerin özellikle hedef alındığını görüyoruz. Peki bizim tedbirlerimizi duymak bile istemeyen bu önemli kişilerin siber güvenliğini nasıl sağlamalıyız?





## Eğitim

Birkaç yıldır üst düzey yöneticilere özel siber güvenlik farkındalık eğitimleri veriyorum ve gördüğüm kadıyla o gün en fazla sıklıkla onlar oluyor. Eğitimin kendisi çok eğlenceli (kapalı cep telefonu selfie çekiyoruz, haber okumak için girilen bir web sitesinden zararlı yazılım bulaşıyor, bir USB bellek ile laptop ele geçiriliyor, vs. ve hepsinin uygulamalı olarak ne kadar kolay olduğunu görüyorlar) ama sanırım birisinin bir konuda kendilerine “bunu böyle yapacaksın” demesine bir alerjileri var. Yarım saat olarak planlanan bu seanslar soru-cevap kısmıyla bir saati geçebiliyor ve genellikle sorular “güvenlik olmasa olmuyor mu hocam?” çerçevesinde geliyor. Ne yazık ki olmuyor. Siber güvenliğin artık önemli bir tehdit haline geldiğini ve sadece kişisel itibarlarını değil, kuruluşu da tehlikeye attıklarını sıkça hatırlatmak zorundayız. Bu eğitimlerde yöneticilerin ve ailelerinin, başta sosyal medya olmak üzere, internet ayak izlerini (paylaşımlar, yorumlar, gönderiler, vb.) asgari düzeyde tutmalarında fayda olduğunu bir kez daha hatırlatmakta fayda var. Sosyal medya paylaşımlarından yaptığımız ev adresi tespiti daha önce haber olmuştu: <http://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/unlulerin-fotograf-paylasimi-icin-guvenlik-uyarisi-40017592>

## Donanım

Bu söyleyeceğimin bilimsel bir temeli yok ama, özellikle üst düzeye, belirli aralıklarla yeni laptoplar verilmesini öneriyorum. Hatta yapabiliyorsanız iş yerinde ve seyahatlerde kullanmaları için 2 ayrı laptop verin. İş seyahatine gittiklerinde, laptopta sadece o seyahatle ilgili belgeler bulunsun. Böylece çalınması veya verilerin kopyalanması halinde neleri kaybettiğinizi bilirsiniz. Günlük hayatta kullandıkları laptop üzerindeki belgeleri (zararlı dosyaları ayıkladığınızdan emin olduktan sonra) yedekleyin ve yeni kurduğunuz bir laptopa aktarın. Bunu düzenli aralıklarla yapmak kalıcı olmuş saldırganlardan ve zararlı yazılımlardan kurtulmanızı sağlayacaktır.

## Verilerin korunması

Saldırganlar aslında CEO'nun 3.000 - 5.000 dolarlık laptopunun peşinde değil, gerçekten. Onların istedikleri şey veriler. Bu nedenle korumamız gereken şey veriler. Bir süredir danışmanlık verdiğimiz kuruluşlarda veri odaklı siber güvenlik yaklaşımını kurguluyoruz, bunun parçası olan disk şifreleme, veri sızdırmaya karşı alınması gereken tedbirler gibi pek çok sürecin, en azından, yönetici bilgisayarları için devreye alınması şart.

## Seyahat

İş seyahatlerine günlük olarak kullandıkları laptopla gitmemelerini sağlayabilirsek çok iyi. Halka açık ağlara (evet, tedarikçinin fabrikasının ağı da bizim için “halka açık”) bağlandıklarında karşılaşabilecekleri tehlikelere karşı da eğitim vermiş olmamız lazım zaten. Buna ek olarak mutlaka bir VPN kullanmalarını sağlamalıyız. Önce VPN bağlantısını kurup daha sonra yapmaları gerekenleri yapabilmeleri lazım. Aksi takdirde bağlandıkları ağı ele geçirmiş birisi, laptopa sızmasa bile, iletişimlerini görüntüleyebilir.

## Yazılımlar

Kullanılmayan veya “unuttuğumuz” yazılımlardan doğabilecek tehlikelere daha önce değinmiştik (<http://alperbasaran.com/bloatware-guvenliginizi-sisirmesin/>). Söz konusu üst düzey yöneticiler olduğunda bu daha da kritik bir hale geliyor. Yapabildiğiniz ölçüde yöneticilerin kullandığı sistemler üzerinde gerekli olmayan veya üzerinde sıkça açık çıkan uygulamaların sürüm kontrolünü yapın.

## Rutin kontroller

Antivirüsün bir uyarı vermemesi sistemde bir zararlı yazılım olmadığını kanıtlamaz. Bu nedenle düzenli aralıklarla bu laptoplar üzerinde çalışan processlerin, registry değerlerinin (aradığımız şey bilgisayar başladığında otomatik olarak başlatılan programlar) ve dış bağlantıların kontrol edilmesinde fayda var. ■



2018 yılı içinde kurlarda yaşanan değişimler hepimizi etkilemiştir. Ülkemizin yıllardır süre gelen dış ticaret açığı, ithalat ağırlıklı bir ekonomik büyümeyi önümüze koymaktadır. Bu dışa bağımlılık halimiz yatırım kalemleri özelinde daha da artmaktadır. Yatırım malları üretimi yapan firmalarımızın çoğu kullandıkları hammadde veya yarım mamul ürünleri yine ithal etmekte ve dövizdeki bu dalgalanmalar özellikle yatırım kalemleri açısından büyük riskleri beraberinde getirmektedir.

## Yatırımlar Erteleniyor



ABDULLAH BURÇİN KAPUKAYA

Ülkemizin ekonomik anlamda yaşadığı dalgalanmaların etkisinin finansman sektöründe yaşattığı problemlerin etkisinin hafifletilmesi ve alternatif finansman yollarının belirlenmesi amacı ile Gelişen İşletmeler Piyasasının özellikle finansman yönünden yaratacağı olumlu etki bu yazımızın temelini oluşturmaktadır.

2018 yılı içinde kurlarda yaşanan değişimler hepimizi etkilemiştir. Ülkemizin yıllardır süre gelen dış ticaret açığı, ithalat ağırlıklı bir ekonomik büyümeyi önümüze koymaktadır. Bu dışa bağımlılık halimiz yatırım kalemleri özelinde daha da artmaktadır. Yatırım malları üretimi yapan firmalarımızın çoğu kullandıkları hammadde veya yarım mamul ürünleri yine ithal etmekte ve dövizdeki bu dalgalanmalar özellikle yatırım kalemleri açısından büyük riskleri beraberinde getirmektedir. Her ne kadar ihracat oranlarımız gün geçtikçe artsa da, ithalat rakamlarımızda aynı oranda artmakta ve dış ticaret fazlası vermemekteyiz.

Aynı zamanda faizlerin yükselmesi veya dalgalı bir hal alması ile finansmana olan erişim de zor hale gelmekte, erişim noktasına gelinmesi durumunda bile pahalı bir durum almakta, buda yatırım maliyetlerini ve doğal olarak Satılan Mal Maliyetlerini

yukarı çekmekte ve bu rekabet şansını azaltmaktadır. İş bu noktada kurların yükselmesi ve faizlerin değişkenlik göstermesi ile birçok KOBİ firmamız "önümüzü görelim", "kurları tahmin edemiyoruz", "yatırım maliyetleri arttı" gibi söylemler ile yatırımlarını ertelemektedir.

Yatırımların ertelenmesi noktasında üretimde az yol almak demek satışların belli seviyelerde kalmasını öngörebiliriz. Aynı zaman diliminde özellikle yurtdışı rakiplerimiz yatırımlarını yapmakta, teknolojilerini geliştirmekte ve bizler yerimizde günceli korumaya çalışırken, beklerken onlar ileri doğru hareketlerini gerçekleştirerek bizleri geride bırakabileceklerdir.

Yukarıda bahse konu olan sebepler itibarıyla artık firmalarımızın alternatif finansman kaynaklarına yönelmesi ve bunları değerlendirerek yollarına devam etmesi işletmelerin geleceği açısından önem arz etmektedir. Bu kaynaklardan biride Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP)'dir.

**Gelişen İşletmeler Piyasası;** KOBİ tanımına uyan ,büyümek ve gelişmek isteyen şirketlerimizin sermaye piyasalarından fon sağlamak için ihraç edecekleri menkul kıymetlerin işlem gördüğü Borsa İstanbul bünyesinde bir piyasa aracıdır. Avantajları sırayla sıralamak gerekirse:





**Finansman Kaynağı:** Borç değil, sermaye oranının artması. Sermaye oranının artması ile yabancı kaynak bulma kapasitesinin artması ve güçlü sermaye ile maliyetlerin azalması, kredi anapara ve faiz ödemesi gibi nakit akışı etkileyen unsurların bulunmaması, borç/sermaye kaldıraç oranının güçlenmesi, bağımsız denetim ile sürekli finansmanın kontrolü,

**Likitleme:** Sermaye girişi ile birlikte likitidenin artması, Borsa'da işlem gören hisselerin payların kredi işlemlerinde teminat olabilmesi bu sayede bu varlığın finansman yaratma şansını doğurması, nakit akışının güçlenmesi ve alım şartlarının bu sayede iyileşmesi, ilerleyen dönemlerde ikincil arz ve/veya satış işlemlerinde şirket değerinin yükselmesi,

**Çıkış Alternatifi:** Ortakların zaman içinde arzu ettikleri takdirde hisselerin tümünü daha kolay satarak çıkış yapabilmeleri daha rahat olmaktadır,

**Tanırlılık:** GİP'te işlem görülmesi vasıtası ile tüm finansal ortamlarda bilinirlik, tanınırlığın artması, bankalar, müşteriler, ve diğer finans kurumları tarafından bilinirlik ve güvenirlığın artması, yurtiçi ve

yurtdışı yatırımcılara daha rahat ulaşabilme, stratejik ortaklık şartlarının artması, kreditorlere güven,

**Kurumsallaşma:** Sermaye piyasaları kurallarına uyum sağlanması ile birlikte işletme için kurumsallaşmanın hızlanması ve tamamlanması, sürekli raporlama ve mali kontrol sayesinde şirket organizasyonunun güçlenmesi, sürekliliğin artması.

Amerika'da Sermaye Piyasaları Kullanım oran en az %40, AB ülkelerinde %30 ancak ülkemizde %5 civarı bir kullanım tahmini olarak belirtilmiştir. Bu oranın yükseltilmesi firmalarımızın geleceği ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Son olarak GİP'e girmek isteyen firmalarımıza GİP'e giriş maliyetlerinde KOSGEB'in de destekleri olduğunu belirtmemiz gerekmektedir.

Sonuç olarak, beklemek yerine ilerlemek isteyen, gelişmek ve büyümek isteyen KOBİ'lerimiz için Gelişen İşletmeler Piyasası'nın değerlendirilmesi KOBİ'lerimizin sürdürülebilirliği için önem arz etmektedir. ■





## “ 5 Kasım 2018

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Ege Genç İşadamları Derneği işbirliği ile “Yönetim Kurullarında Son Trendler-Değişen Dünyaya Ayak Uyduran Yönetim Kurulları” konulu Panel EĞİAD Dernek Merkezinde düzenledi. TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Pandir ve EĞİAD Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Buğra İlter'in açılış konuşmasının ardından başlayan panelin moderatörlüğünü Stratejico Kurucu Ortağı Selim Oktar üstlendi. Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetici Direktörü ve Kurumsal Yönetim Forumu Yöneticisi Nida Bektaş, CMS Jant Sanayi CEO'su Ünal Kocaman ve Global Tower Genel Müdürü Nihat Narin'in konuşmacı oldukları panelde ve dinamik ve öngörülemez koşullarda iş yapmak durumunda kalan şirketlerin her alanda yaşanan hızlı değişimin barındırdığı risk ve fırsatları iyi değerlendirmesi ve doğru adım atabilmelerinin önemine değinilerek, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun gerekliliğine vurgu yapıldı.



## “ 6 Kasım 2018

EĞİAD Ankara Temasları kapsamında, EĞİAD üyeleri Anıtkabir'i ziyaret etti. Düzenlenen resmi törende Atatürk'ün mozolesine çelenk konuldu ve saygı duruşunda bulunuldu. Törenin ardından Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Buğra İlter, Anıtkabir Şeref Defterine duygu ve düşüncelerini belirten bir yazı yazdı.



## “ 10 Kasım 2018

Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk, ölümünün 80. yılında Cumhuriyet Meydanı'nda İzmir Valiliği tarafından düzenlenen tören ile anıldı. Törene katılan Ege Genç İşadamları Derneği yönetim kurulu ve üyeleri Atatürk Anıtı'na çelenk koyarak, Atatürk'ün manevi huzurunda saygı duruşunda bulundular.



## “ 6-7 Kasım 2018

EGİAD Ankara temasları kapsamında gerçekleştirilen Anıtkabir töreninin ardından Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Binali Yıldırım EGİAD üyelerini resmi konutunda kabul etti. Yapılan toplantıda ekonomik gündem, İzmir'in ve bölgenin gündemindeki önemli sorunları ele alındı. Bölgenin beklentileri aktarıldı.

EGİAD heyeti Ankara temasları kapsamında CHP Genel Başkanı Kemal Kılıçdaroğlu ile bir araya geldi. Ziyarette, gündemdeki önemli başlıkların yanısıra İzmir ve bölge ekonomisi ile ilgili değerlendirmelerde bulunuldu. EGİAD üyeleri ayrıca, Adalet ve Kalkınma Partisi İzmir Milletvekili Hamza Dağ, İyi Parti İzmir Milletvekili Aytun Çıray'ı ve Cumhuriyet Halk Partisi İzmir Milletvekili ve EGİAD Üyesi Bedri Serter'i makamlarında ziyaret ettiler.

Ekonomide yaşanan gelişmeler, yerel seçim ve siyaset gündeminin tartışıldığı ziyaretlerde İzmir ve Bölgenin beklentileri de aktarıldı. Ziyaretlerin ardından heyet Meclis Genel Kurulu'na katılarak, genel kurul gündemindeki görüşmeleri izledi. Türkiye Büyük Millet Meclisi temaslarının ardından EGİAD üyeleri TÜSİAD Ankara Temsilciliği'ni ziyaret etti. TÜSİAD Ankara Temsilcisi Eray Akdağ ile bir araya gelen heyet Ankara Gündemi ile ilgili ayrıntılı bilgi aldı. TÜSİAD'ın çalışmaları ile ilgili bilgi aktaran Akdağ ile siyaset gündemi, uluslararası ilişkiler ve yerel seçim süreci görüşüldü. Toplantının ardından EGİAD üyeleri bir düşünce kuruluşu olan German Marshall Fund of the United States (GMF) Türkiye Direktörü Özgür Ünlühisarcıklı ile bir araya geldi. Kurum ve çalışmaları hakkında bilgi aktaran Ünlühisarcıklı ile Türkiye Amerika ilişkileri ve genel dış politika konuları ele alındı.







## “ 12 Kasım 2018

EGİAD Melekleri, 2018 yılının beşinci “Melek Yatırımcı – Girişimci Buluşması”nı EGİAD Dernek Merkezinde gerçekleştirdi. EGİAD Melekleri İcra Kurulu Başkan Vekili Alp Avni Yelkenbicer açılış konuşması ile başlayan etkinliğin devamında ise beş girişimci sunumlarını gerçekleştirdi. Tutumlu Anne, Peoplepersongames, Wordego, Lifount ve Kodeco Design and Engineering Company yatırımcılar ile bir araya geldi.



## “ 13 Kasım 2018

MERCER Danışmanlık firmasının EGİAD için özel hazırladığı İzmir Yaşam Kalitesi, Yaşam Maliyeti ve Ücretler Araştırmaları Raporu'nun lansmanı İzmir Ticaret Odası'nda gerçekleştirildi. İZTO ve BASİFED'in işbirliği ile düzenlenen lansmana, Mercer Türkiye Genel Müdürü Dinçer Güleyin, Mercer Türkiye MCG (Multinational Client Group) Strateji Yöneticisi Kürşat Tayfur, Yan Haklar Danışmanlık Hizmetleri Lideri Can Suntay ve Kariyer Danışmanlık Hizmetleri Danışmanı Can Suntay konuşmacı olarak katıldı.



## “ 19 Kasım 2018

İzmir Ticaret Odası Girişimcilik Merkezi'nin Projesi ile ilgili bilgi aktarmak üzere İZTO Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Emre Kızılgüneşler, Genel Sekreter Prof. Dr. Mustafa Tanyeri ve Girişimcilik Yönetmeni Övgü Pınar EGİAD Yönetim Kurulu ve EGİAD Melekleri Ağı İcra Kurulu'nu ziyaret etti. İzmir Ticaret Odası Girişimcilik Merkezi ile ilgili planlanan detayların görüşüldüğü toplantıda konuyla ilgili yapılabilecek işbirliği çalışmalarını görüşüldü.

İzmir Ticaret Odası Başkan Vekili Emre Kızılgüneşler ve EGİAD Başkanı Aydın Buğra İlter'in açılış konuşmalarıyla başlayan toplantıda Mercer Türkiye Genel Müdürü Dinçer Güleyin İzmir Yaşam Kalitesi, Yaşam Maliyeti ve Ücretler Araştırmaları Raporu'nun sonuçlarını paylaştı. İzmir'e diğer şehirlerden bir işgücü göçü olduğunun dikkate alındığı söz konusu rapor, İzmir'in İstanbul'a göre yüzde 12 daha iyi "Yaşam Kalitesi"ne sahip olduğu ve bunun yanı sıra İzmir'in İstanbul'dan yüzde 10 daha ucuz bir şehir olduğunu göstermektedir. Yan Haklar Danışmanlık Hizmetleri Lideri Can Suntay ve Kariyer Danışmanlık Hizmetleri Danışmanı Can Suntay ise Mercer'in 2018 Ücret ve Yan Haklar Araştırmaları Sonuçlarından Yansımaları aktardılar. Ardından Mercer Türkiye MCG Strateji Yöneticisi Kürşat Tayfur ise Stratejik İş Gücü Planlamasına Bakış konusunu ele alarak Beşeri Sermaye Yönetimi, İş Gücü - Talep ve Arz, Kritik Yetkinlikler, İK'nın Rolü ve Geleceği konularında bir sunum gerçekleştirdi.





  
**11 MAYIS 2019 CUMARTESİ**  
**12 MAYIS 2019 PAZAR**  
  
10:00 - 20:00



**ÇOCUK VE ANNELER İÇİN ÇOK ÖZEL BİR GÜN**  
**11-12 MAYIS 2019' DA HERŞEY ANNELER VE ÇOCUKLARI**  
**İÇİN BU ŞENLİKTE BULUŞUYOR!**



Çocuk Aktivite Alanları



Söyleşiler



Gösteriler

**Kimler İçin Mi?**

ASLINDA HERKES

İzmir ve çevre illerde bulunup, çocukları ile birlikte çok farklı ve eğlenceli bir gün yaşamak isteyip; bu sırada her zaman kullandığı veya gördüğü markalar hakkında birinci elden bilgi sahibi olmak isteyen tüm ebeveynlerdir. Bu doğrultuda;

- Çocuklar
- Anne ve Babalar
- Yeni Doğum yapan Anneler
- Bebek bekleyen Anne adayları hedef kitemizi oluşturmaktadır.

Anne-Babalar, bir yandan çocukları aktiviteler ve showlarda zaman geçirirken, kendileri de firma workshoplarında ve Söyleşilerde daha fazla bilgi edinebileceklerdir.



info@cocukfest.comizmir



www.izmircocukfest.com



izmircocukfest



izmircocukfest



## “ 30 Kasım 2018

İzmir Ticaret Odası'nın davetlisi olarak İzmir'de girişimcilik ekosistemi paydaşları ile biraraya gelen İsraili girişimcilik duayeni Oren Simanian EGİAD ve EGİAD Melekleri Yatırım Ağı'nı ziyaret etti. İzmir'deki girişimcilik çalışmalarını hakkında görüşülen toplantıda Simanian'a EGİAD Melekleri'nin kurumsal yapısı ve çalışmalarını hakkında bilgi verildi.



## “ 10 Aralık 2018

EGİAD Danışma Kurulu Toplantısı Mövenpick Hotel'de gerçekleştirildi. Danışma Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk Başkanlığında biraraya gelen Danışma Kurulu üyeleri, EGİAD Başkanı Aydın Buğra İter tarafından sunulan dönem faaliyetlerini değerlendirerek, yeni dönemde üzerinde durulması gereken faaliyet konuları ile ilgili önerilerini paylaştılar. Genel Kurul hazırlıklarının görüşüldüğü toplantıda, başkan adayları projelerini kısaca aktardılar. EGİAD'ın kurumsal yönetim kapasitesinin önemini vurgulandığı toplantıda, Derneğin İzmir'de ortak proje ve işbirliği kültürünün gelişmesinde önemli bir örnek teşkil ettiğinin altı çizildi.



## “ 11 Aralık 2018

Deneyimli gazeteci Murat Yetkin, Ege Genç İşadamları Derneği'nin konuğu oldu. Kaya Prestige Otel'de kahvaltılı olarak üye iş insanlarıyla biraraya gelen Yetkin, toplantıda son kitabı "Meraklısı İçin Casuslar Kitabı"na değindi ve üyeler için imzaladı. Güncel ekonomik gelişmeler, uluslararası ilişkiler ve siyaset gündeminin tartışıldığı toplantıda, İzmir'in öncelikli konuları da masaya yatırıldı.



## “ 17 Aralık 2018

İZTO ve ABD Büyükelçiliği işbirliği ile gerçekleştirilen İzmir'de Girişimcilik Paneli İZTO Toplantı Salonunda gerçekleştirildi. Panele EGİAD'ı temsilen EGİAD Yönetim Kurulu Üyesi Didem Veryeri katıldı. EGİAD'ın girişimcilik faaliyetleri hakkında bilgi veren Didem Veryeri ABD Büyükelçiliği hibe programı desteği ile gerçekleştirilen EGİAD Kadın Girişimciliğin Desteklenmesi Programı'nın detaylarını aktardı.



## “ 18 Aralık 2018

76.Ege Toplantısı Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı'nın katılımıyla Swissôtel Büyük Efes'te gerçekleştirildi. Toplantı EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Buğra İlter ve Danışma Kurulu Başkanı Şükrü Ünlütürk'ün açılış konuşmalarının ardından Bülent Eczacıbaşı ile Aydın Buğra İlter'in yer aldığı bir söyleşi ile devam etti. Bülent Eczacıbaşı, kurumsallaşma, iş yaşamında yönetim anlayışları, sanayi 4.0 konularına değindi, ekonomiye ilişkin değerlendirmelerde bulundu. Üretime ve ihracata dayalı büyüme modeline geçilmesi gerektiğine vurgu yapan Eczacıbaşı, vakit kaybetmeden ekonomi politikasında değişiklik yapılmasının şart olduğunu belirtti. Yeni kitabı "İşim Gücüm Budur Benim" ile ilgili de görüşülen toplantıda, İzmir'in yapısı ve geleceği de değerlendirildi. İzmir'in yaratıcı endüstrilerin merkezi haline gelmesi gerektiğini vurgulayan Bülent Eczacıbaşı, söyleşinin ardından katılımcıların sorularını yanıtladı. Toplantıda ayrıca Derneğimize yeni katılan üyelere plakette takdim edildi.



## “ 24 Aralık 2018

Ege'nin ilk melek yatırım organizasyonlarından EGİAD Melekleri, 2018 yılının altıncı "Melek Yatırımcı – Girişimci Buluşması"nı gerçekleştirdi. EGİAD Melekleri İcra Kurulu Başkan Vekili Alp Avni Yelkenbiçer'in açılış konuşması ile başlayan etkinlikte üç girişimci sunumlarını gerçekleştirdi. VeriZeka, İltema Ar/Ge, Reminis yatırımcılar ile bir araya geldi.





## “ 12 Ocak 2019

EGİAD Olağan Genel Kurul toplantısı SwissOtel Büyük Efes'te gerçekleştirildi. Toplantıya, EGİAD Üyelerinin yanı sıra, EGİAD Geçmiş Dönem Yönetim Kurulu Başkanları, oda, borsa ve diğer STK'ların temsilcileri katıldı. EGİAD Genel Kurulu'nda Divan Heyeti Başkanlığı'na Bülent Şenocak, Başkan Vekiliğine Ahu Salgar, Divan Üyeliklerine ise Yonca Güngör, M.N.Okan Özaydın ve Halit Çim seçildi. Toplantı, 14.Dönem Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Buğra İter'in konuşması ve 14.Dönem faaliyetlerini içeren bir sunu ile başladı. Toplantıda EGİAD'ın ismiyle birliği ile Ege Genç İş İnsanları Derneği olarak değiştirildi. Bütçe ve bilanço onaylandı. Aday yönetim kurulları adına Mahir Kaplan ve Mustafa Aslan'ın yaptıkları 10'ar dakikalık konuşmaların ardından seçime geçildi. 380 aktif üyeden 352'si oy kullanırken, 204 geçerli oy ile Mustafa Aslan ve ekibi yeni dönem yönetim görevini üstlendiler. 15.Dönem Yönetim Kurulu adına konuşma yapan Mustafa Aslan üyelerin verdiği desteğe ve güvene teşekkür etti.



## “ 26 Aralık 2018

EGİAD Yaz Gecesi Etkinliği Çeşme Zio Beach'de gerçekleştirildi. EGİAD Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Komisyonu tarafından düzenlenen, Dikkan A.Ş. ve Ontan İnşaat A.Ş. Sponsorluğu ile gerçekleşen etkinlikte İskender Paydaş ve Orkestrası sahne aldı. Yoğun katılımın olduğu organizasyonda üyelerimiz ve eşleri keyifli bir akşam geçirdiler.



## “ EĞİAD DEVİR TESLİM TÖRENİ GERÇEKLEŞTİ



Geçtiğimiz günlerde gerçekleşen EĞİAD Ege Genç İş İnsanları Derneği'nin Genel Kurulu'nda, %92.63 katılım oranı ile 204 oy alan Mustafa Aslan, bayrağı EĞİAD 14. Dönem Başkanı Aydın Buğra İlter'den devraldı. Derneğin 15. dönem yönetim, denetim, danışma kurulu ile haysiyet divanının seçildiği olağan genel kurul sonrasında gerçekleşen Devir Teslim töreninde seçime katılan iki grup da hazır bulunarak birlik beraberlik mesajı vererek, örnek bir demokrasi tablosu çizdiler.

2016 – 2018 yılları arasında görev yapan 14. Dönem yönetim kurulundan 22 isim görevlerini 15. Dönemdeki arkadaşlarına devretti. Duygulu anların yaşandığı devir teslim töreninde, birlik beraberlik mesajı verildi.

Tören öncesi kısa bir konuşma yapan EĞİAD 14. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Buğra İlter, geride bırakılan yaklaşık 29 yıl boyunca derneğin kurum kültürü ve marka değerinin her geçen yıl gelişmiş ve gelişmeye de devam etmekte olduğuna dikkat çekerek, “Bu köklü mirasın bilinciyle yönetim sorumluluğumuzu yerine getirmeye çalıştık.



Yaşadığımız ekonomik dalgalanmaların sonuçlarını ve gelecek beklentilerini tartıştığımız, görüş aldığımız pek çok ekonomi toplantısı düzenleyerek, üyelerimizin bu kapsamda soru ve sorunlarına cevap aradık. EĞİAD, katılımcı demokrasinin temel bileşenlerinden olan sivil toplumun lider örgütlerinden biri olarak vizyonu, misyonu ve sahip olduğu değerler çerçevesinde hareket ederek etkin ve aktif bir sivil toplum kuruluşu olmuştur. Genç, başarılı ve iyi eğitilmiş iş insanlarından oluşan üye profili ile EĞİAD; katılımcı, proje odaklı çalışan, kurumsal yönetim anlayışıyla yönetilen, dayandığı temel değerlere sahip çıkarak kurum kültürünü koruyan ve bunu geliştiren bir yapıyla ilerledikçe daha nice uzun yıllar başarılı bir STK olarak başarısını sürdürecektir” diye konuştu.

Bayrağı devralan 15. Dönem Başkanı Mustafa Aslan ise, üyelerin genel kurulda verdiği oyların en büyük güven belirtisi olduğunun altını çizerek, bundan duyduğu gururu dile getirdi. 14. Dönemde birlikte çalıştığı takım arkadaşlarının desteğinin başarılı çalışmalara zemin hazırladığının da altını çizen Aslan, devir teslimde şunları söyledi: “14. Dönemde birlikte görev yaptığımız arkadaşlarla birçok projeyi hayata geçirdik. Her konuda birbirimize destek verdik. Kendilerine huzurlarınızda çok

açık yüreklilik ve samimiyetle teşekkür etmek istiyorum. Bu yönetim dönemimizde de her zaman kapılarımız tüm arkadaşlarımıza sonuna kadar açık olacak. Talepleri bizler için büyük öncelik taşıyacaktır. Kendilerine huzurlarınızda çok teşekkür etmek istiyorum” dedi. Zaman zaman gözlerin dolduğu törende, 15. dönem yönetim kurulu arasında görev dağılımı da yapıldı. Buna göre EĞİAD’da Yönetim Kurulu şu şekilde oluştu.



## EĞİAD 15.Dönem Yönetim Kurulu

Mustafa Aslan	Yönetim Kurulu Başkanı
Anıl Yüksel	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Feyzi Kaya	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Alp Avni Yelkenbiçer	Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Sezai Nüzhet Noyan	Yönetim Kurulu Sekreteri
Mesut Özdamar	Yönetim Kurulu Saymanı
Elif Koç	Yönetim Kurulu Sekreter Yrd.
M.Kaan Özhelvacı	Yönetim Kurulu Sayman Yrd.
Alper Koçak	Yönetim Kurulu Üyesi
Yaşar Baran Kayhan	Yönetim Kurulu Üyesi
Deniz Küçük Kurt	Yönetim Kurulu Üyesi
Süleyman Tutum	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Serhat Büyükhelvacıgil	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Pinar Güngör Özınan	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Cem Demirci	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Fatih Mehmet Sancak	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Başak Çayır Canatan	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Yücel Koç	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Levent Kuşgöz	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Pinar Berberoğlu	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Özveri Yandaş Okay	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi
Emre Cemal Yıllancıoğlu	Yönetim Kurulu Yedek Üyesi



## ARAMIZA YENİ KATILANLAR

MEHMET TAYLAN	TANYER	TANYER YAPI SAN.A.Ş.
BAŞAR	BİLGİÇ	MİRADA İNŞAAT PROJE TAAHHÜT
ÖZLEM	CEVİZ	UMART MİMARLIK MÜHENDİSLİK İNŞAAT TAAH. SAN. VE TİCLTD. ŞTİ.
EFE	SAYGILI	MASSAN MAKİNA SANAYİ VE TİC.LTD.ŞTİ
ÇAĞDA BARIŞ	UYGUN	GORDİON SEKİZ GAYRİMENKU GELİŞTİRME YATIRIM VE SİTE YÖNETİCİLİK SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
MELEK BANU	ABACI	MBA SİGORTA ARACILIK HİZMETLERİ LTD.ŞTİ
ÖZCAN	YILDIZ	İZMİR YILDIZ ORMAN ÜRN. SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ
BERK	ALTINKESERLER	ER-OL OTOMOTİV SAN.TİC.LTD.ŞTİ
METİN	TAŞKIRAN	DOLCE VİTA HALI SAN.TİC.A.Ş.
İBRAHİM	TÜRKOĞLU	İBRAHİM TÜRKOĞLU HUKUK DANIŞMANLIĞI VE AVUKATLIK FAALİYETLERİ
ÇAĞLAR	TENEKECİ	ÖZOLGUN DİZEL MOTORLU ARAÇLAR SERVİSİ
FULYA	KABAÇAM ELMAS	KÜPSAN HAYV. TIBBİ.MALZ.ORMAN.ÜRÜN.A.Ş.
FERHAT	ŞENOL	AV.FERHAT ŞENOL HUKUK BÜROSU
AYDIN HAYRETTİN	ÇALIŞAL	CARDEN MOBİLYA
ARDA	ŞEMSİOĞLU	ŞEMSİOĞLU MOBİLYA SAN. VE TİC. LTD ŞTİ
ERMAN	SÜMER	ASM AS MANTO KABAN KONF. TEKSTİL TİC. VE SAN. LTD. ŞTİ.
UMUT	SAÇAN	US BRAINWORKS A.Ş.
GÖKHAN	MARAŞ	OK KARDEŞLER TREYLER SAN.VE TİC. A.Ş.
GÜLER	YAŞDAL	YAŞDAL ECZANESİ
KEMAL	KOYUNCUOĞLU	KOYUNCUOĞLU TARIM ÜRÜN. SAN. TİC. LTD.ŞTİ.
ATACAN	TALAK	ASRIN GROUP
CEM	ÖZERİNÇ	ERMAT MOTORLU ARAÇLAR SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
SİMAY	EYLİK	BERKAY EYLİL DAY. TÜK.MAL. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
HANDE	ERDEN	PWC YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
NECDET	ELMASOĞLU	ELMAS GRUP LOJİSTİK TAŞ.DEP.DAĞ.VE TİV A.Ş
CAN	ÇAKMAKOĞLU	KORUMAR HOTELS
ZEYNEP	TAŞKIRAN EREL	ALTIN EV YATAK MOBİLYA VE DEKORASYON SAN.LTD.ŞTİ
MUSTAFA CUMHUR	ÖNAÇ	ARAS MOTORS OTOMOBİL OTO KİRALAMA LTD.ŞTİ

**KÜPSAN**

www.kupsan.net



## Hayvan Yetiştiricilerinin Tercihî Küpsan!

- Elektronik Kulak Küpeleri
- Küçükbaş Kulak Küpeleri
- Büyükbaş Kulak Küpeleri
- Yardımcı Ürünler

**KÜPSAN**

Adres: Gölcükler Mah. 9 Eylül Cad. No:34 Menderes/İZMİR

Telefon: +90 232 782 74 00

Faks: +90 232 782 73 33

E-posta: info@kupsan.net

www.kupsan.net



# MAHALL BOMONTI İZMİR'DE 10 eşsiz özellik



**TARİHLE İÇ İÇE**  
**İLK ve TEK PROJE**



1



**106 YILLIK**  
**YEŞİL DOKU**



2



**SPOR**  
**ALANLARI**



3



**KÜLTÜR-SANAT ve**  
**DAHA FAZLASI**



4



**BİR İLK DAHA:**  
**YEME İÇME bomontiada'da**



5



**İZMİR'İN TAM**  
**KALBİNDE**



6



**TÜRKERLER**  
**GÜVENCESİ**

**TÜRKERLER**

7



**ULUSLARARASI**  
**OTEL ZİNCİRİ**



8



**ÖDEME KOLAYLIĞI ve**  
**YATIRIM ARTISI**



9



**İZMİR'İN**  
**EN YÜKSEK KULESİ**



10

**%10 PEŞİNAT**

**60 AY VADE**

**%0 FAİZ**

**%30 PEŞİN ÖDEMEDE**  
**İNDİRİM**

444 18 99

mahallbomontizmir.com



**MAHALL**  
**BOMONTI** *izmir*



# Dikkan group

Tüm operasyonlarımızla bir  
bütünün parçasıyız...

# Dikkan

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

