

İSTANBUL SANAYİ ODASI'NIN 55. YILINDA  
**TÜRK SANAYİİ**



İSTANBUL SANAYİ ODASI'NIN 55. YILINDA  
**TÜRK SANAYİİ**



İSTANBUL  
SANAYİ ODASI



Türkiye Cumhuriyetini, böyle  
sanayi müesseseleriyle zenginleştirenler,  
Güzelleştirenlere Minnet!

Gazi M. Kemal.

Bu kitap İstanbul Sanayi Odası'nın 50. kuruluş yıldönümü vesilesiyle NMC Televizyon ve Reklamcılık AŞ tarafından hazırlanmıştır. 2008 yılında 55. yıl nedeniyle güncelleştirilerek yeniden basılmıştır.

Kitapta yer alan anekdotlar **“Bir Uygarlık Öyküsü: Sanayi”** belgeseli için yapılmış röportajlardan alınmıştır.

**Proje Yönetmeni:** *Nuri M. Çolakoğlu*

**Metin:** *İzzeddin Çalışlar*

**Röportajlar:** *Gülnur Yeşilbaş*

**Araştırma:** *Gülnur Yeşilbaş, Dr. Tarkan Okçuoğlu, Melda Davran, Elif Yazıcı Gümüşbıçak*

**Sayfa Düzeni:** *Budak Akalın, Osman Talay*

**Fotoğraflar:** *Hürriyet arşivi, Sabah arşivi, Koç Holding arşivi,*

*İzzeddin Çalışlar arşivi, Dr. Tarkan Okçuoğlu, David Siriex*

**Baskı:** *Dünya Yayıncılık A.Ş*

*İSO Yayın No: 2008/10*

Birinci Baskı:

İstanbul Sanayi Odası'nın Ellinci Yılında Türk Sanayii, İstanbul 2002

İkinci Baskı:

İstanbul Sanayi Odası'nın Elli Beşinci Yılında Türk Sanayii, İstanbul 2008

ISBN: 978-9944-60-369-0

(c) İstanbul Sanayi Odası

Tüm yayın hakları saklıdır.







Tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz

İSTANBUL SANAYİ ODASI'NIN ELLİ BEŞİNCİ YILINDA

# TÜRK SANAYİİ



# İÇİNDEKİLER

10		<b>1. Bölüm İMPARATORLUKTAN CUMHURİYETE (1453 - 1922)</b>
		<i>Yarı Sömürge Yapısı</i> KORKUT BORATAV 14
		<i>İmparatorluğun Başkentinde</i> FETHİ ÇELİKBAŞ 19
		<i>I. TBMM'nin İktisadi Tavrı</i> YAHYA SEZAI TEZEL 24
		<i>Sanayileşme Hareketini Anlamak İçin</i> SÜLEYMAN DEMİREL 27
30		<b>2. Bölüm SANAYİLEŞMEDE İLK ARAYIŞLAR (1923-1929)</b>
		<i>Savaş Sonrası</i> YAKUP KEPENEK 37
		<i>Kalkınma Aracı Olarak Fabrika</i> ÖZER ERTUNA 40
		<i>Atatürk'lü Yıllar</i> ŞAHAP KOCATOPÇU 43
		<i>1923 - 1929</i> KORKUT BORATAV 44
		<i>İthal İkameciliği ve '3 Beyaz'</i> YAHYA SEZAI TEZEL 47
		<i>Kapalıçarşı'da İthal Malları</i> MEHMET ŞUHUBİ 48
		<i>Asker Görüşü</i> KEMAL KURDAŞ 48
50		<b>3. Bölüm DEVLETÇİ SANAYİLEŞME DÖNEMİ (1930-1939)</b>
		<i>30'larda Anadolu'da Hayat</i> FETHİ ÇELİKBAŞ 55
		<i>Dünya Buhranının Etkileri</i> KORKUT BORATAV 61
		<i>Sümerbank'ın Anımsattıkları</i> ÖZER ERTUNA 62
		<i>Doğru Sistemin Sonu</i> BİLSAY KURUÇ 65
		<i>Sanayiye Cazip Kilma Çabaları</i> MUSTAFA SÖNMEZ 68
		<i>Sanayinin İlk Adımları ve Varlık Vergisi</i> MEHMET ŞUHUBİ 71
72		<b>4. Bölüm SAVAŞIN YANI BAŞINDA ve UZAĞINDA (1940-1945)</b>
		<i>Savaşa Girmemek</i> FETHİ ÇELİKBAŞ 75
80		<b>5. Bölüm KARMA EKONOMİYE YÖNELİŞ (1946-1950)</b>
		<i>Demokratik Cumhuriyet</i> SÜLEYMAN DEMİREL 83
		<i>Yokluk ve Demokrasi</i> ŞABAN ÇAVUŞOĞLU 85
		<i>1950'de Türkiye</i> SÜLEYMAN DEMİREL 91
92		<b>6. Bölüm SANAYİDE ÖZEL SEKTÖR (1950-1960)</b>
		<i>Siyaset ve Sanayi</i> FETHİ ÇELİKBAŞ 95
		<i>Yabancı Sermayeli Özel Girişim</i> ERKUT YÜCAOĞLU 96
		<i>Hazine'deki Kemal Bey</i> KEMAL KURDAŞ 99
		<i>Ticaretten Sanayiye</i> ŞABAN ÇAVUŞOĞLU 101
		<i>Türkiye'nin Çıkarı, Benim de Çıkarım</i> İSHAK ALATON 102



## 7. Bölüm

**PLANLI KALKINMA DÖNEMİ (1961-1978)**

Planlamaya Giden Yol	AYHAN ÇİLİNGİROĞLU	105
Olaylar ve İnsanlar	FETHİ ÇELİKBAŞ	109
'Devrim'i Nasıl Yaptık?	KEMALETİN VARDAR	118
Planlama Emri	ATTİLA KARAOSMANOĞLU	120
Vehbi Bey	RAHMİ M. KOÇ	122
Ürünü Kabullenme	ERDOĞAN ÖZGÖRKEY	124
Volvo'dan Renault'ya	ALİ BOZER	127
Medeni Cip	CAN GÖKNİL	128
Standartlaştırma	ARİF ATİLLA	130
İşçi Hakları	HALİL TUNÇ	132
Yönetim Zaafları	YAKUP KEPENEK	135
Fabrikada Anarşi	İSHAK ALATON	138
Ecevit ve Dışa Açılma Arayışları	MEHMET KABASAKAL	139
Aksu Tipi Büyüme	ÖMER DİNÇKÖK	140
Ecevit Zenginleri	YILDIRIM AKTÜRK	141
Takas Dövizi	ŞABAN ÇAVUŞOĞLU	141
Petkim	ALİ TİGREL	142
Yan Sanayi Yaratmak	EGE CANSEN	144
Planlı Dönemin Düşündürdükleri	MEHMET TURGUT	146
İSO Ekolü	NURULLAH GEZGİN	148
Karaborsa	EKREM PAKDEMİRLİ	149
Kişiler ve Olaylar	CAN KIRAÇ	150



## 8. Bölüm

**İHRACATA YÖNELİK SANAYİLEŞME (1979-1989)**

Siyasal Gücün Yetersizliği	BİLSAY KURUÇ	157
Takım	ŞABAN ÇAVUŞOĞLU	158
24 Ocak Kararları Nasıl Alındı?	YILDIRIM AKTÜRK	159
Acı Reçete	HÜSNÜ DOĞAN	160
Kalifiye Sanayi İşçisi Potansiyeli	HALİL TUNÇ	161
İhtilal Ayağı	EKREM PAKDEMİRLİ	163
Gerçekçilik	NİHAT BÜLENT GÜLTEKİN	164
'Un Değirmeni'	HÜSEYİN ARICA	166
Serbest Ticaretten Hayali İhracata	EKREM PAKDEMİRLİ	167
Turgut Özal	ALİ BOZER	168
Elli Yılın En Zor Yılları	ÖZCAN ÖZENBAY	168

Özal'ın Kusuru	MEHMET TURGUT	169
Anılarda Sanayici Çilesi ve İSO'nun Katkısı	ALİ COŞKUN	169

170



## 9. Bölüm

### **KRİZ YILLARI (1989-2001)**

İş Durunca	NAMİK EKİNCİ	177
Gümrük Birliği	SEDAT ALOĞLU	178
1994 Krizi	BAHAR ŞAHİN	179
Üretim Mutluluğu	MEHMET ARİFOĞLU	179
Havacılık Sanayi	KÜRŞAT ÖZKAN	182
Kendi Uçağını Kendin Yap	TAYFUN MUTLU	183
Krizde Çare	SALİM ÇOKYÜRÜR	187
Krizde Büyüme	AHMET NAZİF ZORLU	187
Deprem Etkisi	ERKUT YÜCAOĞLU	189
Dünyaya Marka Sunmak	MEHMET ALİ BERKMAN	190
Kahramanmaraş İpliği	MEHMET BALDUK	191
Kayseri'de Kriz	MUSTAFA ÇAPAR	191
Konya'dan Avrupa'ya	AHMET ŞEKEROĞLU	191
Anadolu'nun 'Denim'i	ATILLA KIYAT	193
Ahret Sanayii	HASAN ALTIKULAÇ	194
Fatih'in Derileri	HASAN YELMEN	195
Sanayici Niçin Var?	BİLSAY KURUÇ	195
Sanayi Çağından Bilgi Çağına Geçiş...	EYÜP KARADAYI	196
Ar-Ge'de İlerleme	TOSUN TERZİOĞLU	199
Sanayileşmede İSO'nun Yeri ve Önemi	İBRAHİM BODUR	200
Topluma ve Eğitime Yatırım: İSO Vakfı	ENGİN KOYUNCU	203

204



## 10. Bölüm

### **BÖLGESEL GÜÇ OLMA YOLUNDA (2002-2006)**

Türkiye Başaracak	YAKUP KEPENEK	207
KOBİ Mucizesi	M. ALPTEKİN AYDIN	208
Gaziantep'ten Bir Örnek	ÖMER ÖZKAYA	209
Özgün Teknoloji	AYDIN ÇUBUKÇU	211
Afyon'un Bir Köyünden Avrupa'ya	ASIM KOCABIYIK	212
Mühendisimizin Kabiliyeti	ŞAHAP KOCATOPÇU	213
Kültürel Melezleşme	EGE CANSEN	214
Otomotivde Gelecek	ALİ BOZER	214
Markalaşmaya Yönelik Üretim Düzeni	ELİF AKARLILAR	215
Denizde 'Kaan' Teknolojisi	EKBER İ. ONUK	216

Patent Yolu ÖMER YÜNGÜL	218
Özel Türkiye ERDOĞAN ÖZÖTÜN	218
Siyaseten Gerekenler EKREM PAKDEMİRLİ	219
Geleceğe Bakmak FERİT ŞAHENK	219
Merinos'un Geleceği ALİ TABAK	220
Çelikle Aşk MENNAN AKSOY	221
Çakıltaşlarından Arınmak ALİ SABANCI	222
Krizin Öncesi ve Sonrası KEMAL DERVİŞ	223
Yarın Türkiye HÜSAMETTİN KAVİ	225
Püf Noktası HÜSNÜ DOĞAN	227
Neredeyiz? ÖMER DİNÇKÖK	227
Sahte Cennet KÜRŞAD TÜZMEN	229
Türkiye'nin Halleri HİKMET ULUĞBAY	231
AB'ye Devam MERAL GEZGİN ERİŞ	234

236



## I I. Bölüm **BUGÜN VE GELECEK (2007-...)**

Kemal Derviş TUNCAY ÖZİLHAN	239
Deprem Sonrasında Kocaeli YILMAZ KANBAK	241
Paranın Yönetimi MAHFİ EĞİLMEZ	242
Türkiye'nin En Büyük Holdingi: Özelleştirme İdaresi METİN KILCI	246
İKV'nin Etkinliği DAVUT ÖKÜTÇÜ	248
"Business Friendly" Hükümet ASAF SAVAŞ AKAT	251
Projeksiyon HÜSAMETTİN KAVİ	253
Özel Kesimin Önemi Anlaşıldı BÜLENT ECZACIBAŞI	253
Yeni Pazarlara Yönelmek FİKRET EYYAP	254
Kağıt-Karton ve Matbaa Sektörü Sorunları OKTAY DURAN	255
2001'den 2007'ye C. TANIL KÜÇÜK	256
Yabancı Sermayenin Türk Sanayine Etkileri MUSTAFA V. KOÇ	258
Teşvik ve Kredi HAYDAR AKIN	259
Teknoloji Kaliteyi Artırdı JAK KAMHI	262
İstanbul Sanayi Odası ile Gurur Duyarım MEMDUH HACIOĞLU	262
Geleceğe Umutla Bakmak C. TANIL KÜÇÜK	263
<b>EKLER</b>	
İstanbul Sanayi Odası'nda 55 Yılın Kadrosu	266
Kaynaklar	300





## ÖNSÖZ

**S**ON yıllarda, Türkiye'de sanayi kesimini oluşturan birçok köklü kuruluşun kurumsal tarihini yansıtan yayınlar hazırlandı. Bunların arasında doğrudan bir sektörü ele alanlar da oldu. Bu tür yayınlar, Türk sanayiinin tarihini ayrıntılandırmakta, birinci ve ikinci kuşak sanayicilerin birikimini gelecek kuşaklara aktarmaktadır.

Atatürk'ün liderliğinde, neredeyse sıfırdan başlayarak, Cumhuriyet tarihi boyunca aynı gelişim idealini savunan Türk sanayiinin genel bir özetini çıkarmayı ise İstanbul Sanayi Odası üstlendi. Yayınları, araştırmaları ve kütüphanesiyle, Türkiye'de sanayi kültürünün yaygınlaşmasına büyük katkıda bulunan İstanbul Sanayi Odası, 50. kuruluş yılını kutladığı 2002 yılında, 'Türk Sanayii' adlı bu kitabı yayımlamıştı. Bu yayın aracılığıyla sanayi tarihimizin kilometre taşları bir bütün içinde sergilenmiş, bir çok tanıklık ve anekdot bir araya getirilmişti.

Aradan beş yıl geçti. İstanbul Sanayi Odası, son beş yılda sanayi alanında gerçekleşen gelişmeleri de kitabın kapsamına alarak, yeni bir baskı yapma kararı aldı.

Türkiye'nin hiç bitmeyen sanayileşme arzusunun öyküsünü, her dönem meraklılarının elinin altında bulundurmaya yönelik bu yayıncılık anlayışının başka kurum ve kuruluşlara da örnek olması, sanayi tarihimizin geçirdiği her aşamanın kayıt altına alınması dilekleriyle...





I. Bölüm

İMPARATORLUKTAN  
CUMHURİYETE  
(1453 - 1922)

## Üç Büyükler

XV. ve XVI. yüzyıllar arasında siyasi örgütlenme ve iktisadi bakımdan dünyanın en güçlü devletleri arasında yer alan **Osmanlı İmparatorluğu**, özellikle Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman dönemlerinde, üç kıta üzerinde coğrafi yayılma ile kalmamış, sınai ve teknik üstünlüğünü de Batı Avrupa'ya kabul ettirmişti. Sağlam mali yapı, tutarlı adalet sistemi ve düzenli lonca örgütlenmesi, ürünün iç ve dış piyasalara sunumunda, sorunları asgariye indiriyor, imparatorluk kendine has iktisadi yapısını her etkiye karşı koruyabiliyordu. Ancak, bu yüzyıllar aynı zamanda Avrupa'nın Ortaçağ dogmalarından kurtulduğu, sanat, teknoloji ve bilimde atılım yap-

tığı dönemlerdi. Osmanlı İmparatorluğu gücünün doruğundayken, rekabet halinde olduğu dış dünya, teknolojik atılımlar yapıyor, ekonomik açıdan güçleniyor ve Osmanlı yayılmasını durduracak güce sahip oluyordu.

Bunun sonuçları XVII. yüzyıldan itibaren görülmeye başladı. XIX. yüzyılın başlarında da denge tam tersine döndü. '**Üç Büyükler**' döneminde çinicilik, dokumacılık gibi geleneksel sanatlar düzenli ve denetimli birer sınai faaliyet alanı haline gelmişken, tersane ve gemi yapımı gibi faaliyetler, başta Venedik olmak üzere birçok pazara teknoloji ve ürün ihraç edecek düzeye yükselmişken, Osmanlı bu konumunu tarih için çok

*Günümüzde en güzel örnekleri  
Topkapı Sarayı'nda bulunan  
Osmanlı dönemi İznik çinisi*



● İngiltere'nin yeni üretim teknolojileri Osmanlı İmparatorluğu'nda önce pamuklu sanayiini çökertti. Kol gücüne dayalı Balkanlar, Anadolu ve Ortadoğu atölyeleri sürekli ihracat yapabilir durumdayken birden aciz duruma düştüler. Osmanlı İmparatorluğu'nun üreticilikten dışalım yapar duruma gelmesinde kapitülasyonlardan kaynaklanan vergi kolaylıklarının yanında endüstriyel üretimin maliyetleri düşüren yenilikleri de etkili oldu.

**John Kay** 1733 yılında patentini aldığı '**flying shuttle**'la, dokuma tezgahına koyduğu tekerlekler sayesinde basit ama çok işlevsel bir icat yaptı. Bu arada Amerika kıtasında Virginia, Güney Carolina ve Georgia'da pamuk tarımı başlamıştı. Bu çabalar sonucunda 'Sea Island pamuğu' üretildi. XVIII. yüzyılda yeni kıtada yaşanan Sanayi Devrimi'nde pamuk endüstrisinin büyük önemi oldu ve bu tarihten itibaren Amerika'da endüstrileşmenin etkileriyle yaygınlaşabildi.

**James Hargreaves** 1764 yılında ilk çok bobinli iplik makinesini geliştirdi. Onu ilk mekanik dokuma tezgahını gerçekleştiren **Cartwright** izledi. 1787-1842 yılları arasındaki dönemde İngiltere'nin sanayileşmesinde pamuğun rolü, **Schumpeter**'in "sanayinin bu dönem tarihi sadece pamuk endüstrisine indirgenebilir" diyeceği kadar önemli oldu. 1793'de **Whitney**'in icadı olan çırçır makinesi sayesinde, o zamana kadar günde 450 gram pamuk lifi elde edilirken, üretim işçi başına saatte yirmi kiloya fırladı.

Bu gelişme, **Fransız İhtilali**'nde yoksul halkın iş kaybı nedeniyle dokuma ve iplik makinelerine karşı tavır almasına neden oldu. Hemen ardından Fransa'da Rouen civarında kurulu dokuma tesisleri, kuzeye doğru yayıldı. Sömürgecilik ve kölelik kurumlarının gelişimiyle, yeni pamuk üretim bölgeleri ve daha düşük ulaşım maliyetleri ortaya çıktı. Bu çok önemliydi, çünkü iç çamaşırdan masa örtüsüne, iş giysisinden yatak çarşafına kadar geniş, kolay, ucuz, sağlıklı bir kullanım alanı doğmuştu. Değişen ticaret yolları ülkeleri kendi kendine yeterliliğe mecbur bıraktıkça ve iplik eğme, bükme ve dokuma makinelerinde gelişim sağlandıkça, pamuk farklı bir ekonomik

değer olmaya başladı. **John Mercer**, 1844 yılında dönüm noktası sayılabilecek olan merserizasyon işlemini yarattı. Merserizasyon işlemi pamuk liflerini o ana kadar uygulanan-dan daha sıkı eğerek, daha sağlam, ince ve parlak bir iplik elde edilmesini sağladı. 1900 yılında dünya tekstil üretiminin %80'i pamuklu kumaşlardan oluşur hale gelmişti.

Pamuğun Anadolu'daki tarihi İ.Ö. 330 yılına kadar geriye gidiyordu ve bu alanda XI. yüzyılda Selçuklular ve XIV. yüzyılda Osmanlılar tarafından önemli gelişmeler sağlanmıştı. XVIII. yüzyılda İmparatorluk, İngiliz pamuk sanayii için güvenli bir hammadde kaynağıydı. Aynı yıllarda **Levant Şirketi** aracılığıyla İzmir limanından Fransa ve İngiltere'ye pamuk ipliği de ihrac eden İmparatorluk, daha kaliteli ve ucuz Amerikan pamuğunun piyasaya girmesiyle bu özelliğini yitirdi. 1861'de Amerika'da başlayan iç savaş sebebiyle İngiltere Osmanlı İmparatorluğu'nu pamuk üretmeye teşvik ederek, ihtiyacını tekrar buradan karşılamayı düşününce, Batı Anadolu bölgesindeki üretim, on yıl içinde oldukça büyük bir artış göstererek 51.345 balyaya yükseldi. Ama Amerika'da iç savaşın bitmesiyle uzun elyaflı Amerikan pamuğu yeniden Avrupa'ya girdi, dış talep bitti ve XIX. yüzyılın sonlarında ekim alanları hızla azaldı. Oysa, II. Meşrutiyet'ten sonra tarımdaki gelişmeye pamuk dokumacılığı da eklenmişti. I. Dünya Savaşı başlangıcında iç talebe yönelik olarak 160.000 balyaya ulaşan üretim, savaşın ve kurtuluş mücadelesinin yıpratıcı etkileriyle geriledi.

Çöküşte bir diğer etken de Osmanlı İmparatorluğu'nun batılılaşma hamlesiyle, Batı'nın Osmanlı'yı pazar olarak görmeye başlamasının aynı döneme denk gelmesiydi. Halkın zevklerindeki değişim, Batı ürünlerine talebi artırdı. Avrupai giyim devlet tarafından resmen kabul edildi ve sanayi ürünü kumaş ihtiyacı doğdu. Sonuçta, bir pamuk ülkesi pamuklu sanayiini çağın koşullarına erdirtmeden iş iştin geçti.

## Sanayi Devrimi ve Bir Sektörün Çöküşü

*Sanayileşmeyle politik ve ekonomik iktidarların baş aracı bir tarım ürünü oldu: Pamuk.*





## Yarı Sömürge Yapısı

KORKUT BORATAV

20. yüzyılın başı Osmanlı İmparatorluğu için karanlık bir dönem oldu. Özellikle 1908’le 1912 arası dönem ihtilaller, devrimler ve savaşlarla geçti. Trablus ve Balkan savaşlarının arkasından I. Dünya Savaşı geldi. Osmanlı İmparatorluğu tüm kaynaklarıyla Anadolu insanını cepheye sürdü ve savaşın sonu sadece siyasi bir çöküş değil, aynı zamanda ekonomik tahribat anlamına da geldi. Osmanlı ekonomisi zaten sanayiden yoksundu.

Osmanlı sanayii üzerine yapılmış iki sayım vardır. O sanayi sayımının bugünkü Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde olan bölgelerinin dökümünü yaptığımızda görüyoruz ki, 1923’te modern sanayi tesisleri parmakla sayılacak kadar azdı.

Milli Mücadele, Balkan ve Dünya savaşlarının yıkımı üzerine gelen yeni bir kaynak zorlaması ve yeni ekonomik problemlerle yürütüldü. Milli Mücadele gerçekten halkın kurtuluş savaşıydı. Yıkım üzerine bir toplumun yeniden inşası savaşıydı. Bu mücadelenin yürütülmesi aynı zamanda kaynak toplama çabasıydı. Kuvayı Milliye ve TBMM rejimi bu işi becerdi. Yani halk son derece kıt kaynaklarını savaşın ve Milli Mücadele’nin emrine verdi.

Lozan Anlaşması imzalandığında, yeni kurulmakta olan Türk devleti fevkalade kısıtlı bir ekonomiye sahipti. 1924 baskısı ‘Modern Türkiye’ isimli kitapta bir Amerikalı yazar şunu söylüyor: “Yabancı sermayenin etki alanının, Osmanlı İmparatorluğu’ndan daha geniş olduğu bağımsız bir devlet herhalde yoktur. Bu miras sadece ekonomik girişimleri ilgilendirmekle kalmaz, Türkiye’nin politik ve toplumsal hayatının tümüne etkilerini yayar. Siyasi denetim sağlamanın en güvenceli ve en basit yöntemlerinden biri, sermaye kaynakları üzerinde egemenlik sağlamaktır.

Eski Osmanlı İmparatorluğu şaşılacak derecede dış mali çıkarlara ipotek edilmiş idi. Şimdi bu yeni bir olguyu da göz önüne getiriyor. Bu zayıf ekonomi, aynı zamanda yabancı sermayenin denetimi altında idi. Üstelik Osmanlı tebası olan kimi insanlar da aslında kan damarları veya göbeklerinden dış dünyaya bağlanmış idiler”.

Yani azınlık denilen gayri müslim, levanten çevrelerden oluşan büyük bir ticaret zümresi, büyük yabancı Batı sermayesi ve Osmanlı İmparatorluğu’na aracılık etmekteydi. Kısacası, güçsüz bir ekonomi, daha da zayıf bir sanayi, dış borçların ve dış bağımlılığın çok ağır olduğu bir yapı. Buna bir yarı sömürge yapısı bile diyebiliriz.

kısa sayılabilecek bir sürede yitirdi. İmparatorluğun kaderi değişti, yokolma sürecine girdi.

## Sanayinin Yaşamsal Önemi

Bu değişimin nedeniyle ilgili yaygın kanı, Osmanlı’nın XVIII. yüzyılda İngiltere’den başlayarak Batı Avrupa’ya yayılan, kısaca ‘**Sanayi Devrimi**’ olarak adlandırılan, yaygın makineleşme ve fabrikalaşma atılımına ayak uyduramaması oldu. Bu kanının doğruluğu kuşku götürmese de, sorun bu kadar basit çözümlenemezdi. Osmanlı’yı, gelişen dünyanın dışında bırakan her sebep, sanayinin yaşamsal önemini de vurguluyor. Bu sebeplerin başında da, genel olarak ‘**kapitülasyonlar**’ diye adlandırılan dış ticaret anlaşmaları geliyor.

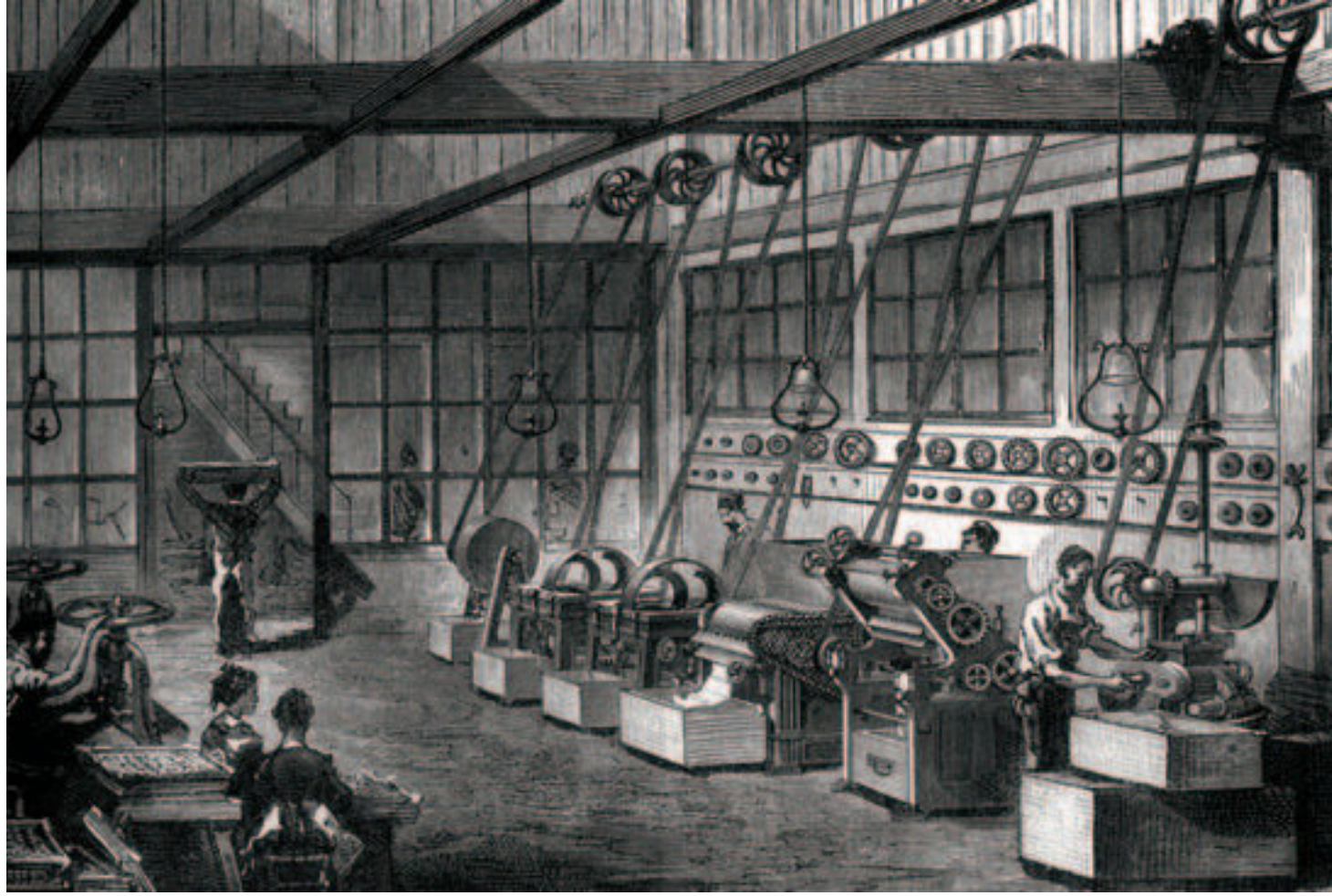


*Osmanlı İmparatorluğu’nda ticari faaliyetin ihtiyacı olan geleneksel bankacılık sistemi Kapalıçarşı’da oluşmuştu.*



Kapitülasyonların Osmanlı sanayiinin gelişimine olumsuz etki yaptığına dair görüşlere zıt bir bakış da var. Prof. Osman Okyar, kapitülasyonların ölmekte olan Osmanlı sanayiinin ecelini geciktirdiğini savunuyor. Ona göre, kapitülasyonlar bu dönemde ticaret hacmini artırarak Osmanlı ekonomisine geçici de olsa bir canlanma getirmişti.

Osmanlı İmparatorluğu, İngiltere ve Fransa'ya vergi indirimi ile ticaret serbestisi gibi ödünler verirken, bu ülkelerle aynı üretim teknolojilerini kullanıyor olmanın rahatlığındaydı. Olumsuz etkiler pek hissedilmedi. Ancak Sanayi Devrimi'nin, birdenbire sinai üretim kapasitelerini değiştirmesiyle küçük sanayi hızla çöktü. İkinci önemli faktör, kötü gidişe karşı önlem alınmasını da engelleyen **'know-how'**



eksikliği oldu. Batı, üç yüz yıllık fikri birikiminin meyvelerini, tüm buluş ve icatlarını sanayiye yönlendirip, okyanus aşırı kolonilerinden ucuz ham madde sağlama avantajlarını kullanırken, Osmanlı,

*Avrupa'da sanayi devrimiyle üretim standartlarında büyük bir değişim yaşandı.*

## Un Değirmenleri

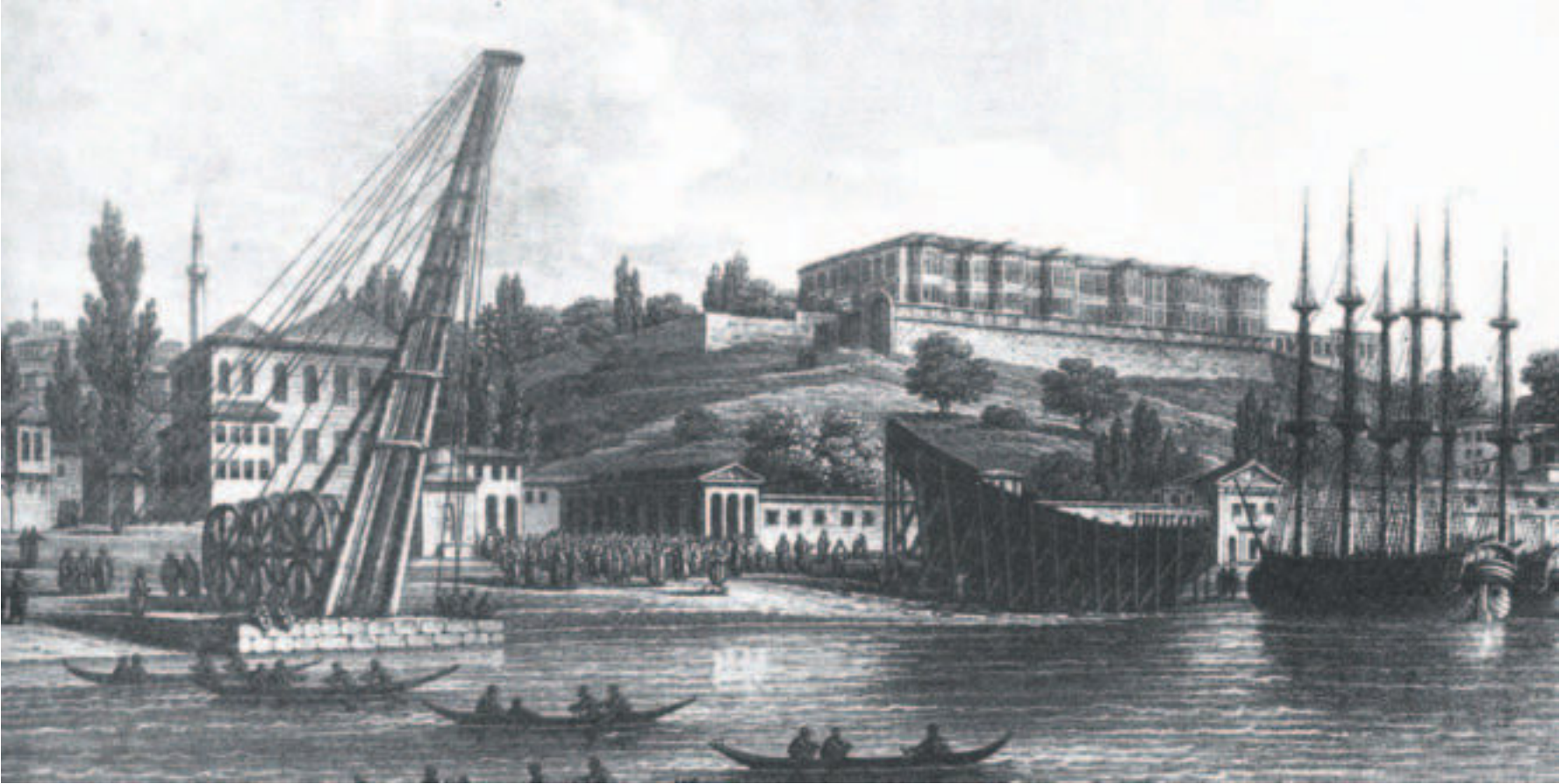
İstanbul'da un değirmenleri Bizans döneminden XIX. yüzyıla buharlı makinelerin kullanılmasına kadar, içine beygir koşularak işletilen küçük semt değirmenleri halinde çalıştı. Diğer birçok unsur gibi Bizans'ın atlı değirmen geleneğini de yaşatan Osmanlılar buna 'horos' adını verdiler. Bu yöntemde bir çarkın içine bağlanan at ya da atlar, ham buğdayın un haline gelmesinde motor rolünü üstleniyordu. Bunların önlerinde genellikle bir uncu dükkânı ya da bir fırın bulunurdu. Müşteriler ister un alır, ister ununu öğütmek için karşılığını ödeyip değirmeni kullanırdı. İstanbul'da yeterli rüzgar ve su

enerjisi bulunmadığından, atlı un değirmenleri 1870'lere kadar devam etti, daha sonra işlevselliğini kaybetti. Kente gerekli un en çok Trakya ve Anadolu'dan getiriliyor ve Un Kapanı'ndan kente giriyordu. Fatih İmareti Belgesi'ne göre XV. yüzyılın ortalarında sadece bu vakfa ait 102 değirmen vardı. Evliya Çelebi'ye göre ise XVII. yüzyılda İstanbul'da içinde 9.500 işçinin çalıştığı 925 at değirmeni bulunmaktaydı. XIX. yüzyılın ikinci yarısından sonra buhar gücü ve yakıtla çalışan değirmenler, XX. yüzyıldan sonra ise elektrikle çalışan un değirmenleri ve fabrikaları kuruldu.

## Osmanlı'da Sanayi Tesisleri







Tersane-i Amire

sınai deney ve bilgi birikiminden uzak kalıyordu. Sanayi sadece bilgi ve teknoloji birikimi değil, sermaye birikimi de gerektiriyordu ama İmparatorluk'ta sanayinin gerektirdiği kredi ve bankacılık sistemi oluşmamıştı. XIX. yüzyılın ortalarına kadar sanayinin ne kadar hayati olduğu da farkedilmedi. Dolayısıyla önlem almakta geç kalındı.

### Geciken Önlemler

Osmanlı İmparatorluğu'nda mevcut sanayi yapısının çöküşüne karşı harekete geçecek büyük sermaye sahipleri de, örgütlü ve güçlü bir işçi sınıfı da oluşmamıştı. Dolayısıyla aynı anda birçok siyasi, askeri ve toplumsal sorunla boğuşmakta olan devlet, başka bir şey yapmak zorunda kaldı.

## Osmanlı'da Sanayi Tesisleri

### Tophane-i Amire

Temelleri Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u fethinden sonra giriştiği imar faaliyetleri sırasında atılan Tophane, dönemin teknolojik olanaklarına göre top üretilecek büyük bir dökümhane olarak tasarlandı. Kanuni Sultan Süleyman döneminde büyük bir üretim tesisi haline geldi.

Tophane yüzyıllar içinde gerek modernizasyon çabaları gerek yangın ve depremler nedeniyle birçok kez değişikliğe uğradı. 18. yüzyılda İstanbul'a gelen Baron de Tott, dökümhaneyi Avrupa standartlarına getirmek ve topçu ocağında yenilikler

yapmak üzere çalışmalarda bulundu. III. Selim'in yenileşme hareketleri sırasında, özellikle gelişen savaş tekniklerini izlemek ve uygulamak amacıyla Tophane-i Amire yeniden düzenlendi. Bu amaçla başta Fransız J. B. Lepère olmak üzere, birçok ülkeden mühendisler getirildi. Balistik değeri yüksek ve kolay hareket edebilen toplar üreten tesisten İngiliz elçi Sir J. Porter, "Yılda her kalibreden 300 topun üretilebildiği muhteşem bir tesis" diye bahsetti.

Top dökümünün önemi, üretimin devlet ricalinin ve çeşitli ritüellerin eşliğinde yapılmasından bellidir. Evliya Çelebi



Devlet açısından en önemli tüketici orduydu. Bu amaçla, ordunun gereksinimini karşılamaya yönelik üretim birimleri, yeni teknolojilere dayalı kuruldu.

Eyüp Sultan Sarayı'nda kurulan **İplikhane**; Defterdar İskelesi'nde üretime başlayan **Feshane**; İzmit'te **Basmahane**; İslimye'deki (Bulgaristan sınırlarındaki Sliven) şayak ve Zeytinburnu dokuma fabrikaları, Sanayi Devrimi'nin Osmanlı'daki yansımaları olarak ortaya çıktı. Bu hamle, ordunun gereksinimleriyle sınırlıydı. Diğer sınıai ürünlere ülke içinde yer değiştirirken yüklenen %50'ye varan vergi ve rüsumlara karşın, yabancı malların %5 oranında gümrüğe tabi olması haksız rekabet yaratıyor, yerli sanayinin önünde bir engel olarak duruyordu.

Ne yapılacaksa, Kapitülasyonlar'dan gelen ve ikili anlaşmalarla süren olumsuz rekabet koşullarına rağmen yapılacak. Devlet kuruluşu olan fabrikalar, 1856'da Paris'te düzenlenen **Dünya Ticaret Fuarı**'na katılarak ürünlerini sergileyip ihracata yönelik girişimde bulduklarında, genel durum böyleydi.



Paris 1889.

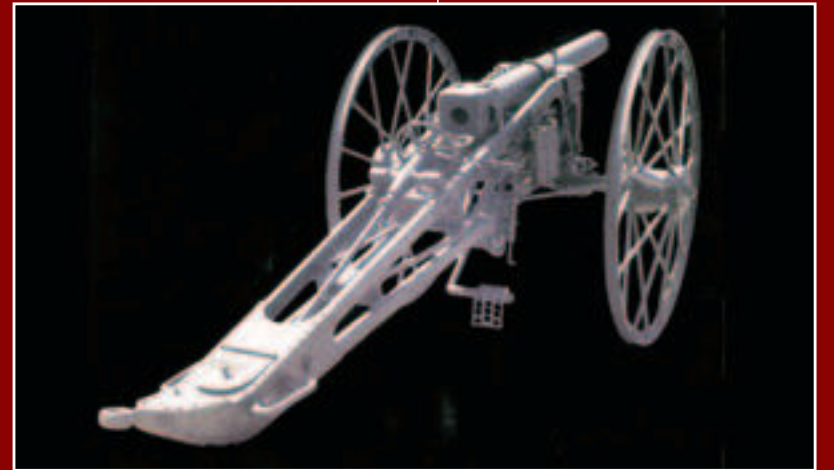
*Teknik ve Sanayi Sergisi.  
Eiffel (Eyfel) kulesinin  
açılışı*

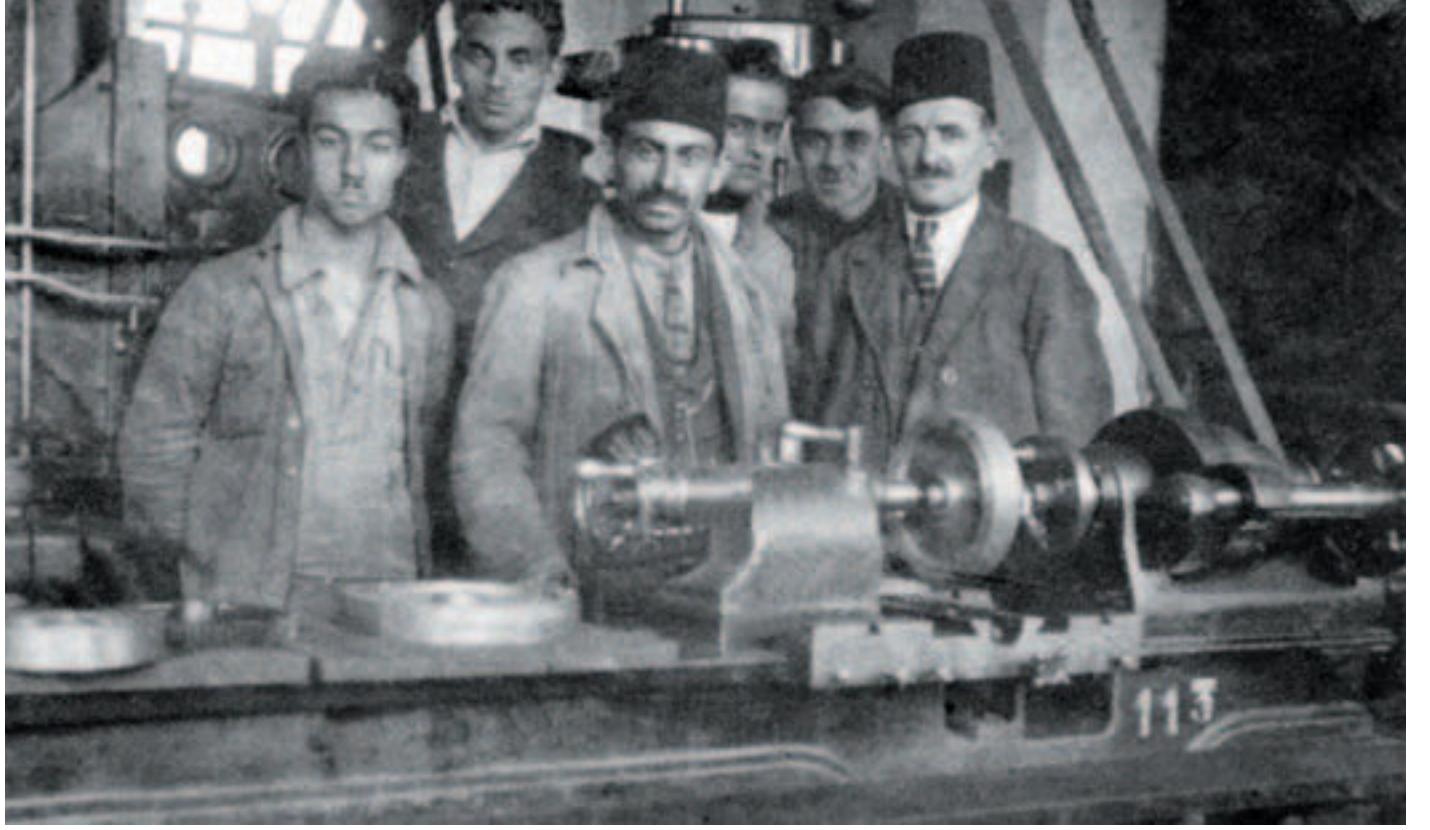
### Avrupa'da Krizin Anahtarı

Avrupa'da da genel durum pek parlak sayılmazdı. XVIII. yüzyılın sonlarında, Fransa iflasın eşiğine gelmişti. 1789-1799 yılları arasındaki ihtilal sonrası dönemde istikrar sağlanamamış, gerek uzun savaşlar, gerek yönetim değişiklikleri, başta bu ülke olmak üzere Avrupa ülkelerinin çoğunda toplumsal sorunlarla boğuşan yönetimlere yol açmıştı. Avrupa ülkeleri için kişi başına düşen besin miktarının tarih boyunca en düşük olduğu bu yıllarda; kıtlık, açlık, bulaşıcı hastalıklar ve savaşlar nüfusu kırdı, ekono-

Tophane'deki uygulamaları şöyle anlatır:

"Ocaklar tüm çalışanlar, imam, müezzinler ve muvakkit eşliğinde dualarla yakılır. Ateş bir gün, bir gece durmadan yanar. Kıvamına geldikten sonra sadrazam, şeyhülislam, kazasker ve diğer önemli zevat eşliğinde dökümhane kapıları kapanır. Sadrazam, vezirler ve hazineدار kese kese altınları dökümcübaşına teslim eder, o da bunları, içine uzun çam direklerin karıştırıldığı erimiş bronzun içine atar. Artık erimiş bronz, top kalıplarının içine akmaya hazırdır. Muvakkit, zamanın geldiğini bildirir, dua başlar, ardından 'amin' sesleri yükselir. Kapak açılır, erimiş maden kordan ateş gibi top kalıplarına dökülür. Dolan kalıpların arkı kapatılır, diğerleri açılır. Son olarak toplar bir hafta kalıbın içinde soğumaya bırakılır."





mik ve sosyal kriz yüzyıl dönümünde de devam etti. Bütün bu sorunlar arasında yaşanan deneyimler ve oluşan birikim ise XIX. yüzyıl boyunca iktisadi yaşamın itici gücü olacak sanayiye olgunlaştırdı. Hammadde kullanımı, üretim sistemlerinde optimizasyon, teknolojik gelişmeler ve yeni buluşların

birbirine eklenmesiyle, başta İngiltere, Almanya ve Fransa olmak üzere, Avrupa ülkelerinde dış pazarlara açılma ve üretim sıçraması yaşandı. Bu hızlı gelişim, aynı zamanda politik dengeleri de değiştirecek, iktidarı oluşturan kaynakların yeniden yorumlanıp, biçimlenmesini sağlayacaktı. Sanayi,

## Osmanlı'da Sanayi Tesisleri

### Feshane

İstanbul'un en eski sanayi kuruluşlarından olan Feshane, Eyüp'ün Defterdar Mahallesi'nde inşa edildi. İstanbul'da **Asakir-i Mansure-i Muhammediye** kurulurken, II. Mahmud tarafından bütün askerlere fes giydirilmesi zorunluluğu getirilmesi üzerine fes imal etmek üzere oluşturuldu. Daha önce Tunus, Mısır ve Avrupa'dan ithal edildiği ve Kadırga'da Cinci Meydanı'nda yapılan üretim de pahalı ve yetersiz olduğu için Bursa, Edirne ve Selanik'te fes üretimine başlanmıştı. Kalite, Tunus feslerinininkine ulaşamayınca bir süre daha Tunus'tan

ithalat yapıldı. Defterdar'daki Beyhan Sultan Sarayı'nın arsası bu işe elverişli bulununca 1833 yılında, bugün de bir bölümü ayakta kalan yeni fabrika kuruldu. Yeni Feshane'de aynı zamanda aba ve halı üretimi de yapıldı. Feshane 1843'te bir dokuma fabrikasına dönüştü. Fransa, Belçika ve İngiltere'den buhar ile çalışan iplik, dokuma ve apre makineleri getirildi ve yönetimi **Darphane-i Amire**'ye bağlandı. 1848-1850 yılları arasında 30.000 metre çuha ve 400.000 fes üreten Feshane, 1849'da Hazine-i Hassa'ya devredildi. 1866 yılındaki yangından sonra aynı yerde modern makinelerle zenginleştirilmiş





## İmparatorluğun Başkentinde

FETHİ ÇELİKBAŞ

Bir çiftçi ailesinin çocuğuydum. Çiftliğimiz vardı. Arazi kara sabanla sürülürdü. Orakla da biçilirdi. Makine devrimi gerçekleşmemişti. Amcam saltanat sürerken de TBMM’de mebusluk yapmış, görgülü bir adamdı. İlk defa 1923’te çiftliğe büyük bir traktör getirdi. Üzerindeki şoför yabancıydı. Sadece o kullanabiliyordu. Burdur’dan Afyon’a gece hanlarda yatarak çift yaylı arabayla üç günde gelirdik. O zamanın arabalarına, ‘tatar arabası’ derlerdi. Çift yaylı ve tek yaylı olurdu. Köyler arasında da öküzlerle, mandalarla çekilen kağnılarla yolculuk yapılırdı. Teneke sobalarda yakılan odunla ısınılırdı. Odundan kömür de yapılırdı ama zehirlenme oluyor diye az kullanılırdı. Bir elbisesi vardı herkesin. O elbise eskiiyip bitince ancak yenisi yapılırdı.

1922 yılının Eylül’ünde okumaya Galatasaray’a geldim. Haydarpaşa’da trenden indik. Feslerimiz denizin rüzgârından uçmasın diye iyice kafamıza doğru çektik. Sonra bir tanıdığın evinde yattık. Mektebe kaydolduk. Galatasaray’da 40-44 kişilik bekarlar grubuyduk. Perşembe günü tatil olduğunda dahi yine mektepte yatarıdık. Paşa gelecek, bunlar gidecek diye şehzade çocuklarıyla alay edilirdi mektepte. Fazla bir yer gezmezdik. Yalnız amcamın Sirkeci’de beğendiği bir lokanta vardı. Tramvayda birinci mevkiye biner oraya giderdik. Galatasaray’da antreman yapardık. Şişli ile Mecidiyeköy arasındaki Rum mezarları şehrin hududuuydu. Ondan sonra salaş kahveler başlardı. Levent’e doğru giderken de hasır sandalyeli kahveler

vardı. Hiç bina yoktu. Mektepte sinema vardı. Ben sinemayı sevmezdim. Ara sıra tiyatroya giderdim. Tünel’den çıkar, Sirkeci’ye turşu yemeye giderdik. O yıllarda Beyoğlu’nda Türklerin sahip olduğu işyerleri parmakla gösterilecek kadar azdı. İş hayatı gayrimüslimlerin elindeydi. Tüccarlar Anadolu’dan bahardan bahara gelir, buradan alacaklarını alır dönerlerdi. Buranın esnafı Anadolu’dan da kazanırdı yani.



*İmparatorluğun başkentini  
Avrupa’ya bağlayan kapı:*

*Sirkeci Garı*



yeni bir fabrika kuruldu. İşçi sayısı 250 kadardı. Günde yaklaşık 1.500 fes ve yılda 216.000 metre kumaş üretildi. 1895’te fabrika bünyesinde bir okul açıldı ve fabrikada çalışarak uygulama yapan öğrenciler yetişti.

Feshane 1917’de Hereke fabrikası ile beraber Türkiye’nin dokuma üretiminin %50’sini karşılar duruma geldi.



*Fes ve Melbusat-ı Askeriye  
fabrikasının yapım aşaması  
(1800'lerin ilk yarısı)*

*Feshane'nin 1985 yılında  
başlayan renovasyon çalışması  
sonrası bugünkü durumu*



ülkelerin geleceğini belirleyen güçler arasında artık birinci sıraya yerleşmişti.

### Sanayinin İslahı İçin

Osmanlı İmparatorluğu'nun iktisadi yapısını dışa bağımlılıktan kurtarmak ve sanayinin gelişmesini sağlamak için aldığı önlemlerin en somutu, 1863 yılında **'İslâhı Sanayi Komisyonu'**nun kurulması oldu. Komisyonun amacı, gümrük vergilerinin yükseltilmesi, sınai ürünleri tanıtıcı sergiler düzenlenmesi, sanayi okulları açılması ve küçük işletmelerin çok ortaklı şirketlere dönüştürülmesi olarak belirlendi. Ne var ki komisyon uzun ömürlü olmadı. Yabancı mallardaki gümrük oranı %8'e yükseltildiyse de, yasal düzenlemelerle üretimin önü açılmaya çalışıldıysa da, bu amaçlara yeterince ulaşılamadı. Sermaye sorunu ağırlaşarak

sürdüğünden, sanayideki hareketler küçük yabancı sermayeli şirketler kurulmasından ileri gidemedi. İmparatorluk iflasa doğru gidiyordu. Ekonomisi tarihinin en karanlık ve buhranlı dönemini yaşayan, dış borçlarını ödeyemeyen, borçlarına karşı vergi gelirlerini teminat gösteren Osmanlı, topraklarını da kaybetmeye başlayınca iyice çıkmaza girdi. 1882'de sonradan İstanbul Ticaret Odası olarak anılacak olan **'Ticaret Cemiyeti'** kuruldu. Dış borçları garanti etmek için devlet gelirlerini toplama yetkisini almış **Düyun-u Umumiye** ve diğer devlet kademeleriyle tüccar arasındaki ilişkileri düzenleyecek olan Ticaret Cemiyeti, Meşrutiyet yanlısı bir tutum izledi. Derneğin adı 1910'da **'Dersaadet Ticaret, Ziraat ve Sanayi Odası'** oldu. Sanayi olmadan ticaretin olamayacağı yavaş yavaş anlaşılıyordu.

## Osmanlı'da Sanayi Tesisleri

### Beykoz Teçhizat-ı Askeriye Fabrikası

Osmanlı'nın son döneminde özellikle ordunun gereksinimlerine yönelik olarak gelişen sanayinin temel kollarından biri de dericilikti. At koşumları, ayakkabı, çizme gibi eşyalar başta olmak üzere deri ile ilgili pek çok üretim devlet tarafından örgütlenir, yönetilir ve denetlenirdi.

Osmanlı İmparatorluğu'nda modernleşmenin hızlandığı XIX. yüzyılda **Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası** önemli bir adım oldu. III. Selim, 1805'te Beykoz çayırına çevreden su sağlayarak burada bir sanayi bölgesi kurulmasına önyak oldu. Bir

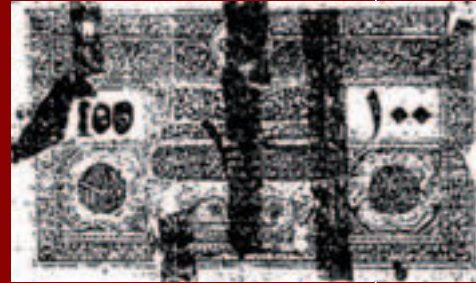
deri imalathanesi devletleştirildi ve adı **Dabakhane-i Klevehane-i Amire** oldu. Aynı atölye 1816'da Beykoz Teçhizat-ı Askeriye Fabrikası'na dönüştü. 1826'da ise tamamen yenilendi. 1872 yılında fabrikada buharlı makineler çalışmaya başladı. Bu gelişmenin sonucu olarak ürünler Uluslararası Paris Fuarı'nda sergilendi. **İslah-ı Sanayi** hareketiyle birlikte fabrikanın kundura üretimi günde 300 çift yükseldi. Beykoz ürünleri 1887 Viyana Fuarı'nda altın madalya kazandı. Fabrika asıl atılımı 1912'de Avrupa'dan gelen yeni makinelerle yaptı ve günlük üretimini 1.000 adet deri ve 2.000 çift kunduraya yükseltti.



**M**ekteb-i Sultani öğrencisi Muzaffer askerden muaf olmasına rağmen, gönüllü olarak 'zabit namzedi' sıfatıyla 1916'nın ilk haftasında Çanakkale cephesine gitti. Savaşın şiddeti azalmıştı. Birliğin alay karargahında göreve başladı. Alayın kamyon ve otomobil lastiğine ihtiyacı vardı. Bunlar olmadığından araçlar kullanılamıyordu. Lastik gibi basit bir üründen bile yoksun kalınmıştı. Becerikli bir çocuk olduğu için gerekli malzemenin teminine Muzaffer memur edildi. İstanbul'da da çok az sayıda motorlu araç ve yedek parça olduğundan işi kolay değildi. Uzun aramalardan sonra Karaköy'de bir Yahudi tüccarın dükkanında çok pahalı da olsa istediği ithal ürünleri buldu. Gerekli tahsisati çıkarmak üzere Erkan-ı Harbiye'ye giden Muzaffer başvurduğu yarbaydan şöyle bir yanıt aldı: "Bana bak oğlum, ben askerin ayağına postal, sırtına kaput alacak parayı bulamıyorum. Sen otomobil lastiğinden bahsediyorsun. Haydi yürü git, insanı günaha sokma... para mara yok". Muzaffer çaresiz selam verip çıktı. Ama cepheye eli boş dönmeyi içine yediremiyordu. Bir plan yaptı ve doğruca dükkana gitti. Tüccara "Paranın tediyе muamelesi akşamüstü bitecek. Ezandan sonra gelip malları alamam, gece kaldıracak yerim yok. Yarın öğleden evvel vapurum Çanakkale'ye kalkıyor, sabah ezanında geleceğim. Malları hazır edin. Yalnız altın para vermiyorlar, banknot vere-

cekler". Tüccar kabul etti. Ertesi sabah her şey konuşulduğu gibi oldu. Muzaffer ödemeyi yüz liralık banknotla yaptı. Alman malı lastikler bir arabayla vapura yollandı. Üç gün sonra tüccar elindeki yüzlük kaimeyi bozdurmak üzere Osmanlı Bankası'na gitti. Orada elindeki paranın sahte olduğunu öğrendi. Henüz yüzlük kaimeler çıkmamıştı bile. Muzaffer bir gecede iki ellilik kaimeyi aynen çizip bitiremeyeceği için, bir tane yüzlük yaratmış, en ince ayrıntısına kadar da taklit etmişti. Muzaffer'in parasının aslından bir farkı daha vardı. O devirde banknotların üzerindeki yazılar arasında "Bedeli Dersaadet'te altın olarak tesviye olunacaktır" ibaresi olurdu. Bu cümle Muzaffer'in parasında "**Bedeli Çanakkale'de kan olarak tesviye olunacaktır**" haline gelmişti. Olayı duyan Şehzade Abdülhalim Efendi tüccarı buldu, parayı ödedi ve banknotu Emniyet Müzesi'ne armağan etti. Bu olay, hem İstanbul'da hem cephede dilden dile dolaştı. Neredeyse efsane haline gelmiş yüzlerce Çanakkale anısının arasında sını ve iktisadi yoksunluğun vurgulanması bakımından da bu sayfalardaki yerini aldı.

## İstanbullu Muzaffer'in Çanakkale Öyküsü



İstanbullu Muzaffer'in sahte banknotu

### Cibali Tütün Fabrikası

Cibali Tütün Fabrikası 1884 yılında, Haliç kıyısında kuruldu. Fabrika hemen yanına inşa edilen **Tekel Alkollü İçkiler Sanayii Müessesesi** ile semtin ekonomik ve sosyal dinamosu oldu. İlk dönemlerinde yalnız tütün işlenirken, 1900'den sonra sigara üretmeye de başladı. Fabrika 1925 yılında millileştirilip **Tekel İdaresi**'ne bağlanana kadar **Fransız Reji İdaresi** tarafından yönetildi.



1912'de başlayan Balkan Savaşı bölgedeki ülkeler için yaklaşık 10 yıl sürecek bir savaş ve yokluk dönemini başlattı. Bu süreçte en büyük sıkıntıyı her savaşta olduğu gibi yine çocuklar çekti.



## İmparatorluğun Son On Yılı

İlk kez 1876'da denenmesine rağmen, II. Abdülhamid döneminde çok kısa süren Meşrutiyet rejimi uygulamasının her sorunu çözeceği kanısı yaygındı. Yeniden yapılanma için şart gibi gözüken bu değişim, 1908 yılında Manastır'da örgütlenen subaylar karşısında çaresiz kalan II. Abdülhamid'in **II. Meşrutiyet**'i ilan etmesiyle gerçekleşti. Ne var ki, Avrupa'da da savaş rüzgârları esmeye başlamıştı. Yeni düzen girişimi Avusturya'nın Bosna-Hersek'i ilhâkı ve Bulgaristan'ın bağımsızlığını ilan etmesiyle ilk darbeleri aldı. Bütün sorunların üstüne, milliyetçilik hareketleri sonucu toprak, dolayısıyla da vergi kayıpları binliyordu. Bu gelişmeler karşısında aciz kalan İmparatorluğun elinden gelen tek çare, Avusturya kaynaklı sanayi ürünlerini boykot etmek ve Bosna-Hersek'in kaybı karşılığında iki buçuk milyon altın tazminat almayı kabul etmektir. Bunu Yunanistan'ın Girit'i ilhâkı, İtalya'nın da Trablusgarp'a asker çıkarması ve Ege'deki on iki adayı işgal etmesi izledi.

En büyük darbe ise **Balkan Savaşı**'nda oldu. 1912'de Karadağ, Bulgaristan, Sırbistan ve Yunanistan, Osmanlı'ya karşı topyekün seferberliğe girişti. Balkanlar'da haritalar baştan çiziliyor, İstanbul tehdit altına giriyordu. 600 yıllık düzen

bozulmuş, Osmanlı ordusu cephelere yetişemez hale gelmişti. İmparatorluk varlığını ancak ordusunu güçlü tutarak koruyabileceğini gördü ve bu amaçla Almanya'yla geniş çaplı bir askeri işbirliğine girdi.

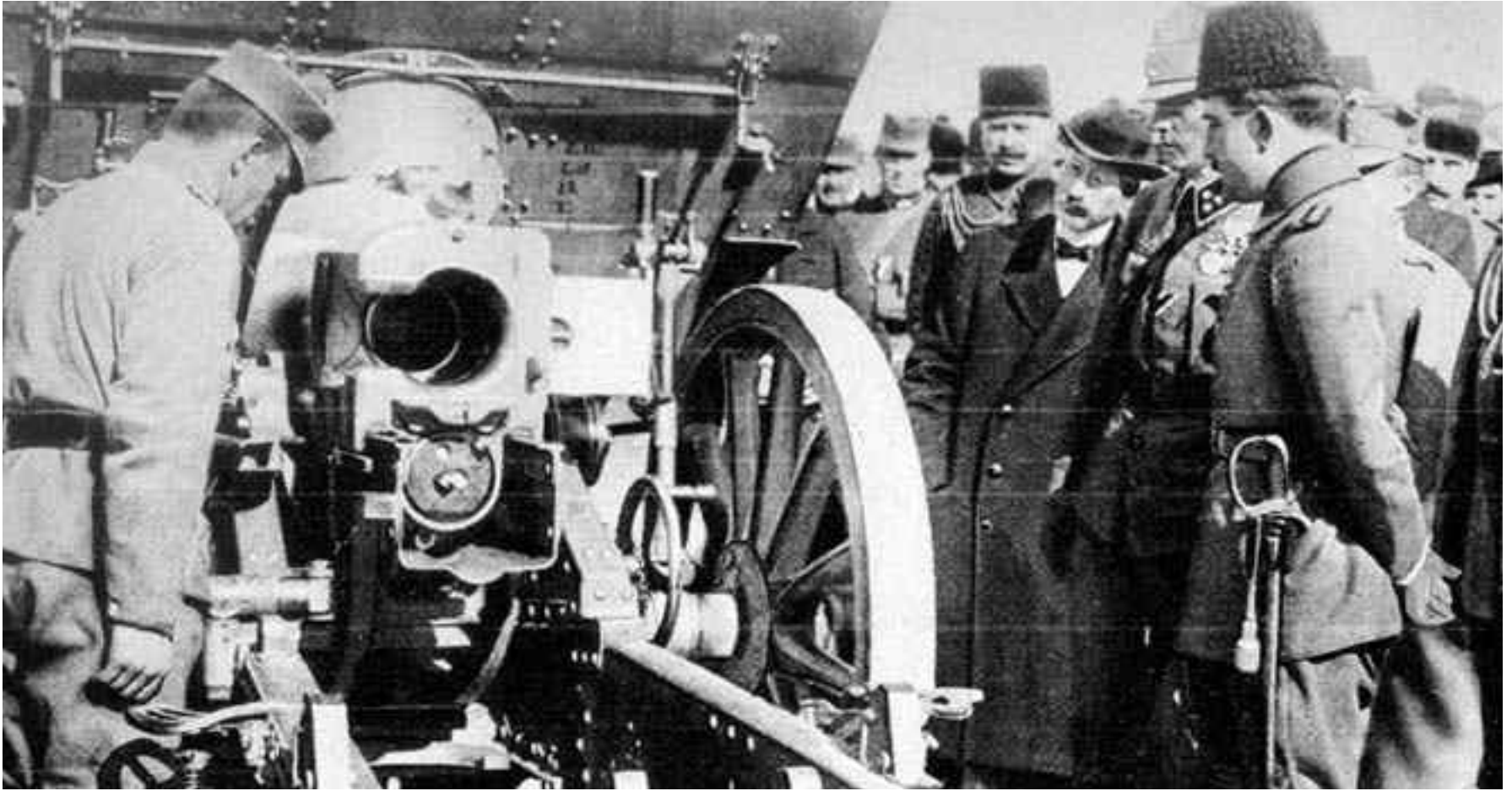
Bu arada Avrupa bir dünya savaşına hazırlanıyordu. Bu bir bakıma, sanayileşmenin yol açtığı bir savaş olacaktı. Son altı yılda, dış ticaret açığı %100'e yakın artan Osmanlı, savaşa Almanya'nın yanında girdi. Savaşın başlamasıyla son bir kıpırdanma yaratacağı umuduyla yürürlüğe

giren **Teşvik-i Sanayi Kanunu**'yla çok daha önce alınması gereken, sanayi tesislerine bedelsiz arazi temini, sanayiye vergi muafiyeti gibi önlemler yasa kapsamına alındı. Fakat artık piyasalara pazar değil, savaş ekonomisi hakimdi.

## On Yıllık Savaş

1912-1922 yılları Türk toplumu için sürekli savaş yılları oldu. Yenilgiyle biten Balkan Savaşı sonrasında, **1. Dünya Savaşı** başladığında, Osmanlı sanayiinde sermayenin %15'i Türklerin, %10'u yabancıların, %75'ise azınlıkların elindeydi. Ülke bu süre boyunca durmaksızın savaş ekonomisi içinde yaşadı. Osmanlı İmparatorluğu'nun savaşa Almanya'nın yanında katılmasının sebeplerinden biri de Alman sanayiinin göz kamaştırıcı düzeyiydi. Özellikle savunma sanayiinde atılan adımlar Harbiye Nazırı Enver Paşa'nın Alman hayranlığını pekiştirmiş, bu ittifaktan bir askeri işbirliği doğmuştu. Alman komutanlar 1. Dünya Savaşı'nda Osmanlı ordusunda kendi rütbelerinin bir üst kademesiyle görev aldı ve bir önceki savaştan yenik çıkmış olan Osmanlı, Alman teknolojisi ürünü teçhizata kavuştu. Ne var ki, savaşın sonunda Alman üstünlüğünün tartışılmaz olmadığı ortaya çıktı. İngiltere, Fransa ve İtalya'nın başını çektiği müttefikler savaşın nihai galibi oldu. Büyük savaş,





*Enver Paşa, Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'ndan getirilen topçu bataryasını inceliyor.*



*Osmanlı İmparatorluğu'nun genç Türkiye Cumhuriyeti'ne miraslarından biri olan Haliç Tersanesi, Cumhuriyet döneminde de kullanılan önemli tersanelerden oldu.*





her iki taraf ülkelerine de, bundan sonra cephede sanayi üstünlüğünün başrolde olacağını gösterdi. Savaş bittiğinde görünen tablo sanayinin öneminin algılanması bakımından çok farklıydı.

### Kurtuluşun Şartları

1. Dünya Savaşı sonrasında, sınırlar yeniden çizilmeye başlandı. Anadolu üzerindeki aç gözlü tutumlarına rağmen, işgal kuvvetlerine karşı oluşturulan Milli Ordu, 1919-1922 yılları arasında, İstanbul yönetimine, yerel ayaklanmalara, sivil güçler arasındaki otorite boşluklarına ve düşmana karşı bir çok cephede savaş verdi. Anadolu halkı, kadın, çocuk, yaşlı demeden bu savaşa omuz verdi. Mermiler kağnılarla taşındı, mermi kovanları elde dolduruldu, topyekün bir seferberlik yaşandı.

**Kurtuluş Savaşı**, emperyalist Batı'ya karşı verilen bir bağımsızlık mücadelesi görünümünde olduğu için, Bolşevik Rusya'nın verdiği destek ve dinsel

dayanışmaya dayalı Hindistan Müslümanlarının katkısı dışında, tamamen yoksul ve bezgin Türk halkının gayretle Kuvayı Milliye komutanlarının peşinden gitmesiyle başarıya ulaştı. Bu dört yıllık zor dönem içinde, varolan kıt kaynaklar optimum düzeyde kullanılırken, hem düzenli bir ordu, hem milletin iradesini yönetime taşıyan bir meclis, hem de yeni bir ülke modeli kuruldu.

On yıllık savaşın sonunda ortaya çıkan manzara şöyleydi: Ulusal kurtuluş hareketi başarıya ulaşmış, Misakı Milli sınırları içinde egemenlik sağlanmış, İstanbul Hükümeti ve saray, varlık nedenini yitirmiş, toplum Çanakkale'den beri hayranlıkla izlediği yeni lideri **Mustafa**

*Mustafa Kemal Çanakkale'de.*



## I. TBMM'nin İktisadi Tavrı

YAHYA SEZAI TEZEL

Uluslararası doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının 1923'teki dağılımına bakarsak, Türkiye'de dünya toplamı içinde çok önemli bir yabancı sermaye olmadığını, 1923 değerleriyle sadece 63 milyon sterlinlik yatırılmış sermayesi bulunan 94 anonim şirket bulunduğunu görürüz. Bunların sermaye değeri bakımından önemli bir kısmı demiryolu şirketi idi. Osmanlı İmparatorluğu sırasında yapılmış demiryollarını işleten şirketler ve **Osmanlı Bankası** gibi yabancı sermayeli bankalardı. Bu iki grup 63 milyon sterlinin 50 milyon sterlinlik kısmını oluşturuyordu. Onun dışında İstanbul ve İzmir'deki belediye hizmetleri diye algıladığımız tramvay, liman işletmesi, elektrik, su gibi tesisleri kurmuş olan şirketler vardı. Altı yabancı madencilik anonim şirketi, on iki imalat sanayii yabancı anonim şirketi vardı. Bunların toplam sermaye varlığı o döneme göre çok mütevaziydi.

Bir firmanın kurulması için iki şey gerekiyordu: Bir, gereken yatırımları finanse edebilecek bir satınalma gücü. İki, bu yatırımları organize edecek ve yatırımların gerektirdiği teknolojiyi üretecek ya da transfer edecek bir firma. Bu ikisi açısından Osmanlı İmparatorluğu'nda fazla bir birikim yoktu. Firma oluşturma ve yatırımları finanse edebilme kapasitesi, Ermenilerde, Rumlarda ve daha küçük bir azınlık olan Yahudilerdeydi. Müslümanlar, Osmanlı içinde kayırılmamış gruptu. Osmanlı hukuku, XIX. yüzyılda kapitülasyonlar nedeniyle yabancıları ve gayrimüslimleri kayırıyordu. Hem bir finansman kapasitesi olmadığı, hem de dünya ile olan ilişkilerindeki tecrübe birikimi sınırlı olduğundan Müslümanlar arasında firma kurmak için ortaya çıkan az oldu.

1915'te mesela, Trabzon'da mahalli ölçekte yatırım organize edebilecek bir iki müslüman girişimci vardı. Çok ilginç bir örnek. İlk Türk özel demiryolu girişimini yapan Trabzon kökenli bir işadamı olan **Nemlizâde**, Samsun-Çarşamba

arasında demiryolu inşa etmeye kalkıştı. Dümdüz bir yer ve kısa mesafe olmasına rağmen bunu gerçekleştiremedi.



I. TBMM'nin asıl meselesi iktisadi kalkınma ve bir iktisat politikası oluşturmak değildi. Onun meselesi, Kurtuluş Savaşı'nı kazanmaktı. Bunun için uğraşırken kendisinin egemenliğindeki bölgelerde iktisadi hayatı yaşatmak zorunda olduğu için bazı kararlar aldı. Biz, iktisadi hayatla ilgili karar alırken ve savaşın kazanılacağı anlaşılır gibi olduğunda yeni bir Türkiye hazırlamak için ana arayışlar ortaya çıkarken yaptıklarına bakarak o dönemin iktisat politikasını yorumlamaya çalışıyoruz. Burada şu ayrımı yapmak lazım. Bir lider kadro var, yani daha sonra Cumhuriyeti kurup ülkeyi onlarca yıl idare edecek olan bir lider kadro. Bir de bu lider kadro ile zaman zaman ciddi uzlaşmazlıklara düşen bir TBMM var. Mesela, Cumhuriyet'in ilanı ya da halifeliğin kaldırılması oylamalarına bakarsanız, lider kadronun çoğunluğu ucu ucuna yakalayıp bunu sürdürbildiğini görürsünüz. İktisadi konularda neler yaptıklarını, bu homojen olmayan ortamın özellikleri içinde ele almak lazım.

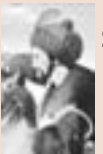
I. TBMM hem meclis genel kurulunun aşağı yukarı tamamı, hem de lider kadro açısından bir konuda çok hassastı. Osmanlı İmparatorluğu'nu içine düşüğü yarı-sömürge statüsünden kurtarmak istiyorlardı. Kapitülasyon, bir ülkenin hukuki alanı içinde o ülke egemenliğinin geçmediği hukuki bölgelerinin olması demek. Bu bölgelerde yabancılar, o devletin hukukuna değil, kendi devletlerinin hukukuna bağlıdır. Onun için, I. TBMM döneminde hem lider kadro hem de Meclisin tamamı sömürgecilğe karşı bir siyasi gündem getirdi ve tavır aldı. Sömürgecilğe karşıydılar, ama uluslararası kapitalist dünya ekonomisinden kopmak gibi bir amaçları yoktu. Yani I. TBMM, hem lider kadro hem de milletvekillerinin çok büyük çoğunluğu, dünya iktisadi sistemi ile normal bir şekilde etkileyecek bir Türkiye istiyordu. Dolayısıyla bu savaş döneminde bile, iktisadi etkileşimlere açık bir tavır sergilediler. Savaş halinde bile, dünyaya açık bir Türkiye düşünüyorlardı.

Bununla ilgili çok çarpıcı örnekler var. Bunlardan biri, benim '**Celeleddin Arif Bey Olayı**' diye adlandırdığım olay. Celeleddin Arif Bey, İstanbul'da toplanan son Osmanlı Meclis-i Mebusan'ın başkanlığına seçilmiş ve işgal kuvvetleri Meclis'i

dağıttığında Ankara'ya geçmiş milletvekilleri arasındaydı. Ankara'ya geldikten sonra Meclis'in başkan yardımcısı seçildi. Celeleddin Arif Bey aynı zamanda bir İtalyan şirketinin Türkiye'deki temsilcisiydi. Kurtuluş Savaşı'nı yapmakta olan I. TBMM Hükümeti de İtalya ile hukuken savaş halindeydi.

Böyle bir ortamda bir İtalyan gemisi Karadeniz Ereğlisi'ne gidiyor ve bu İtalyan şirketinin sahip olduğu kömür madenciliği imtiyazını öne sürerek, buradaki kömür madenlerini işletmek isteyen İtalyanlar karaya çıktı. Ankara'da TBMM çalışıyor, Türkiye İtalya ile savaş halinde, Kurtuluş Savaşı var ve Ereğli'deki kaymakam Ankara'ya telgraf çekiyor. Konu Meclis'in gündemine geliyor. Kimileri Celeleddin Arif Bey'i, düşmanın işbirlikçisi gibi göstermek istiyor. Atatürk'ün başkanlığını yaptığı uzun bir oturumda bu konu tartışılıyor. Atatürk kürsüde iken oylama yapılıyor. TBMM, Celeleddin Arif Bey'in bir İtalyan şirketinin temsilcisi olmasında hiçbir anormallik bulunmadığına, bunun bir iktisadi olay olduğuna, bir siyasi yönünün bulunmadığına karar veriyor. Bu olay Kurtuluş Savaşı'ndaki ortamı, o insanların dünya görüşünü kavramamız açısından çok çarpıcı. Bu İtalyan şirketinin Ereğli bölgesindeki nominal imtiyazları, muhtemelen Etibank kurulup bu imtiyazları devralana kadar sürmüştür. Ama benim ilgimi çeken şirketin ne yaptığı değil, TBMM'nin bu olay karşısındaki tavrı.

İkinci olay da birçok kişinin bildiği, **Chester Projesi**'dir. Yine I. TBMM döneminde emekli bir Amerikalı amiral olan Chester'ın öncülük yaptığı bir Amerikan işadamları grubu Türkiye'ye çok büyük bir yatırım için teklif getiriyorlar ve bu teklif bir kanunla kabul ediliyor. I. TBMM bir 'ayrıcalık verme' kanununu kabul ediyor. Bu ayrıcalık, Türkiye'de yeni demiryollarının inşa edilmesini, bunun karşılığında da bu demiryollarını inşa edecek olan Amerikan yatırım grubuna demiryolunun sağında ve solundaki 170 bin kilometrekarelik bir alanda 99 yıl süreyle her türlü yeraltı kaynağını çıkartma ve işletmesini içeriyor. TBMM ve Hükümeti bu ayrıcalığı veriyor. Bunun Amerikalılar açısından çekiciliği, bu hattın ucunda Musul-Kerkük-Süleymaniye petrol havzasının bulunmasıdır. Musul-Kerkük-Süleymaniye havzasının yeni ortaya çıkan Türkiye Cumhuriyeti devletinin dışında kalacağı anlaşılınca bu proje Amerikan yatırımcıları açısından kârlılığını kaybediyor ve Amerikalılar sahneden çekiliyor.



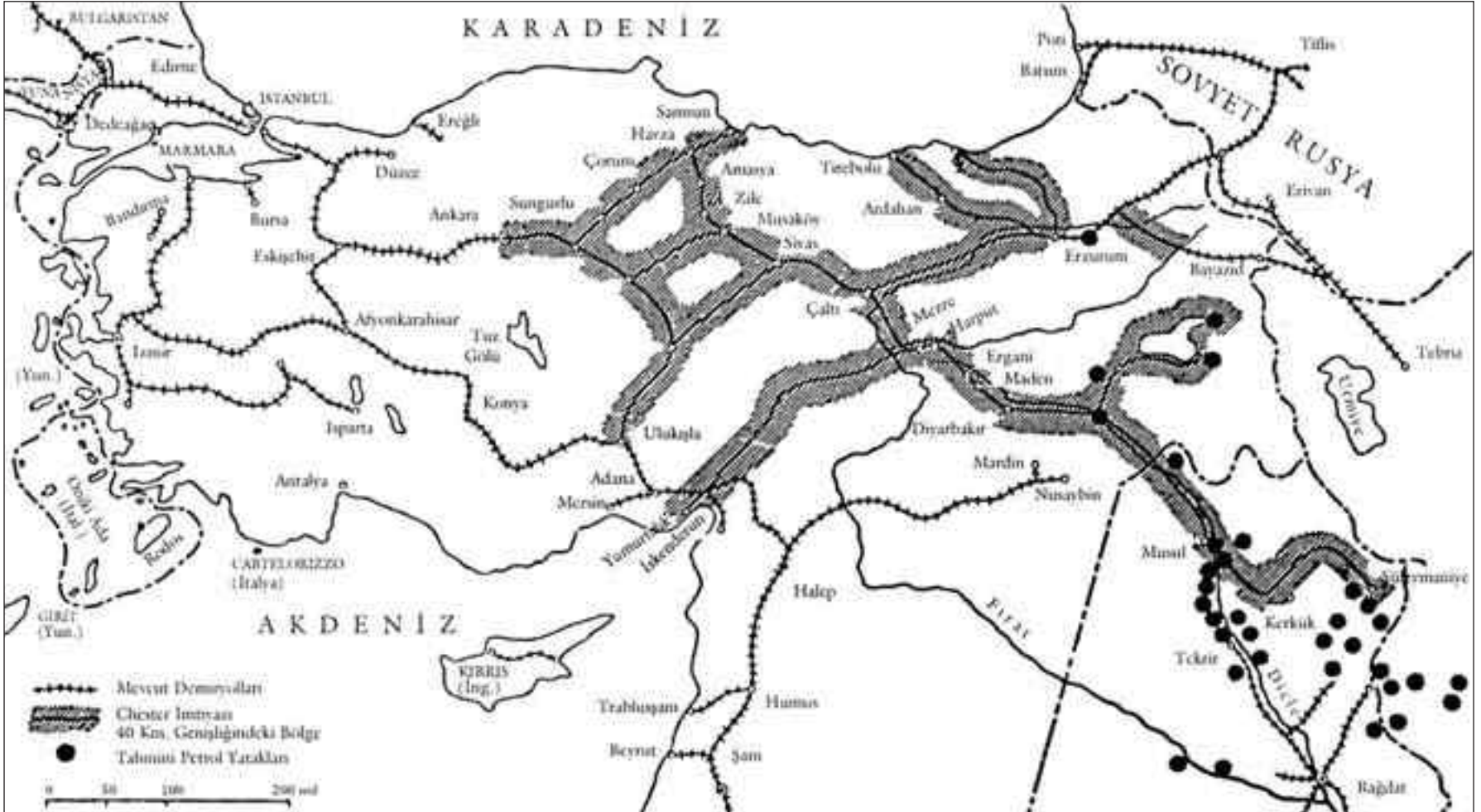
**Kemal'i** sahiplenmiş, Türkiye kendine yeni bir devlet ideali benimsemiş, fakat doğal olarak bu kargaşa içinde sanayileşmede ileri doğru adım atmak mümkün olmamıştı. Üstelik Osmanlı'dan kalan miras, sadece savaş borçlarıydı. İmparatorluğu ayakta tutmaya yetmeyen sanayi tesisleri, geleceğe yönelik kurulmuş sanayi mektepleri, mali yapıyı zayıflatan geniş coğrafyaya yayılmış yatırımlar ve değeri yeni anlaşılmaya başlayan petrol bölgeleri yeni Türkiye'nin sınırları dışında kalmıştı.

### Yeni Bir Değer

Sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan en önemli değer enerji olduğundan, petrol zengini Musul ve Kerkük bölgesi, savaş sonrasında en ciddi tartışma konusuydu. Bu toprakların sahibi Osmanlı İmpara-

toru'ydu. Fakat petrole asıl ihtiyacı olan, sanayileşmenin lideri olan İngiltere'ydü. Sanayi toplumuna özgü normların ve girişimciliğin Osmanlı mirasında yeri yoktu. Teknik eleman yetiştirme ve devlet eliyle sanayi yatırımı örnekleri vardı. Fakat devlet eliyle işletilen zengin maden yatakları dış talebe karşı kendilerini fazla koruyamayıp, yabancı işletmecilerin eline geçmişti. Tamamı Osmanlı sınırları dahilinde olan Mezopotamya'nın petrol zenginliği de Osmanlı'dan çok Avrupa ülkelerini ilgilendiriyordu. Özellikle Romanya'nın kendi petrolüyle aydınlanması, geleceğin madenini belirlemişti. Son elli yılda sanayileşmiş ülkelerin petrol tüketimi on kat artmıştı ve onlara gereken petrol, ona pek de ihtiyacı yok gibi gözükken Osmanlı'nın elindeydi. Yapılacak iki şey vardı:

*Chester Projesi.*





## Sanayileşme Hareketini Anlamak İçin

SÜLEYMAN DEMİREL

Türkiye Cumhuriyeti'nin bir evveliyatı vardır. Ne yaparsanız yapın, bunu görmezlikten gelemesiniz. İmparatorluk'tan Cumhuriyet'e Türkiye ne devralmıştır? Yoksulluk, fakaralık, geri kalmışlık devralmıştır. Çünkü XVI. ve XVII. yüzyıllarda Türkiye'de sadece el sanatları mevcuttur. XVII. yüzyılın ilk yarısında askeri ihtiyaçlar için, bir miktar sanayi kurulmuştur, o kadar. Tophane, baruthane, tersane, fişekhane, dökümhane ve doğramahane gibi sanayilerden ibarettir. XVIII. yüzyılın ortalarına doğru Avrupa **'buharlı sanayi'**ye geçmiştir. Makineyi sanayiye sokmuştur ama Osmanlı bunun farkına varmamıştır ve seri üretim, düşük maliyetler, vs... Türkiye'deki el sanatlarını öldürmüştür. XIX. yüzyılın ilk yarısından itibaren Meşrutiyet'in sonuna kadar geçen sürede, askeri fabrikalara ilaveten cam, kağıt, konserve ve porselen gibi bir takım sanayiler kurulmuştur.

1900'lü yıllarda Türkiye'nin siyasi panoramasına baktığınız zaman çarpınan bir memleket, dağılmak üzere olan bir imparatorluk, savaş olasılıkları ve nihayet Balkan Savaşı ile ülkenin önemli bir kısmını kaybetmiş bir devlet görünüyor. Bir taraftan da "Acaba bu çöken imparatorluğu nasıl ayağa kaldırırız", "Avrupa şartlarına nasıl yaklaşırız" soruları var. Avrupa'nın kalkınmışlığı sanayi ile olmuş, buhara ilave edilen elektrik enerjisiyle olmuş. Türkiye tam buharın farkına vardığı zaman elektrik gelmiş. 1913 yılında sanayinin değerini ortaya koyacak önemli bir döküman **Sanayii Teşvik Kanunu**'dur. O günkü hükümet bunu çıkarmıştır. **Gümrük Kanunu**'nu da çıkarmıştır. 1915 senesine geldiğimizde Türkiye'de 264 çalışır işyeri vardır. Bunlar da daha çok İstanbul, İzmir etrafındadır ve çoğu gıda, dokuma, deri, kırtasiye, kimya, tahta ve toprak sanayiine aittir. Bu şema bundan sonraki yıllarda da öyledir.

Ve çok önemli bir olaya, 1923'e geliyoruz. Cumhuriyet ilan edilmeden önce Atatürk, daha Kurtuluş Savaşı'nı kazanır kazanmaz İzmir'de bir İktisat Kongresi toplanması talimatı vermiştir. Türkiye'deki olup bitenleri anlamının temel şartı **İzmir İktisat Kongresi**'dir. Ondan sonra geçen 78 sene zarfında olup bitenlerin hepsi bu eksen

etrafında olmuştur. Bakın büyük Atatürk bu toplantıyı niçin yaptığını nasıl söylüyor: "Türkiye'nin ekonomik kalkınmasının sebeplerini, tedbirlerini aramak, bulmak gibi vatani, hayati ve milli bir kutsal amaç için... Uzun gafletler ve derin kayıtsızlıkla geçen asırlar iktisadi bünyemizde derin yaralar açmıştır. Bunları tedavi etmek lazımdır. Tedavi çareleri aramak lazımdır. Memleketi imar etmek lazımdır. Milleti refaha ve mutluluğa götürmek lazımdır. Bunun yollarını arayalım."

Yani aslında Türkiye Cumhuriyeti'nin başlangıç noktası burasıdır. Milli egemenliği milli ekonomiyle pekiştirmek gerekir. Memleketimizin imar edilmesi, milletimizin zengin, refah ve mutluluk içinde olması kalkınma hareketinin hedefi olarak ortadadır. Bu durumdaki bir ülkeyi alacaksınız, kalkındıracağınız ve gelişmiş ülkeler seviyesine çıkaracaksınız. İddia bu. Bunun için sanayileşme çok önemli bir olay. 30'lü 40'lü yılları anlamak için önce buna topyekün bakmak lazımdır.



Atatürk Nazilli Bez Fabrikası'nı gezerken



Osmanlı'yı tarım ve hayvancılık değil, petrol ülkesi yapmak ve 'hasta adam'ı ayağa kaldırmak; ya da yıkılmasını hızlandırarak beklemek.

Petrol bölgesini Türkiye dışında bırakan sınırlar, 1922'den itibaren sorun yarattı. Batı, özellikle bu

bölgeyle uğraşıyordu. Çünkü henüz ne Bahreyn'de, ne Kuveyt'te, ne de Suudi Arabistan'da petrol bulunmamıştı. Ne yapıp edip, Musul ve Kerkük tartışma konusu olarak bırakılmıyordu. 1922 yılında zaferden hemen sonra, Mustafa Kemal'le Le Figaro muhabiri arasında şu konuşma geçti:

### 1915 Sanayi Sayımına Göre Osmanlı'da Anadolu Sanayiinin Durumu

	Gıda	Toprak	Deri	Tahta	Dokuma	Kırtasiye	Kimya	TOPLAM
<b>Kuruluş Sayısı</b>	75	17	13	24	73	51	11	264
<b>Devlet</b>	1	1	1	-	18	1	-	22
<b>Anonim Şirket</b>	8	5	1	-	10	2	4	30
<b>Şahıs</b>	66	11	11	24	45	50	7	214

### Coğrafi Dağılım

	Gıda	Toprak	Deri	Tahta	Dokuma	Kırtasiye	Kimya	TOPLAM
<b>İstanbul Çevresi</b>	45	20	11	15	15	44	5	155
<b>İzmir</b>	23	1	2	9	8	11	8	62
<b>Diğer</b>	10	-	-	-	55	-	-	65

### Çalışanların Durumu

	Gıda	Toprak	Deri	Tahta	Dokuma	Kırtasiye	Kimya	TOPLAM
<b>İşçi Sayısı</b>	3.926	336	1.270	377	6.763	1.267	131	14.070
<b>Dağılımı</b>	% 27,8	% 2,4	% 9	% 2,8	% 48,1	% 9	% 0,9	



**Richard Danin:** - Kazandığımız zaferden sonra projeleriniz nelerden ibarettir, sorabilir miyim?

**Mustafa Kemal:** - Türk toprakları kurtulmadıkça durmayacağız.

**Richard Danin:** - Türk toprakları demekle neyi kastediyorsunuz?

**Mustafa Kemal:** - Avrupa'da İstanbul ve Meriç'e kadar Trakya, Asya'da Anadolu, Musul ve Irak'ın yarısı.

Mustafa Kemal, bir kaç gün sonra verdiği bir başka mülakatta da United Press muhabirine çok kesin olarak, "Musul ili ulusal sınırlarımız içindedir." diyordu. Atatürk bu konudaki kararlılığını bütün İngiliz baskılarına rağmen değiştirmedii. Bunu Milletler Cemiyeti'nin konusu olarak değil, bir ulusun topraklarına tecavüz olarak değerlendiriyordu. Misakı Milli'nin birinci maddesi, sınırları belirlemişti ve bu değişmeyecekti. Batı, Musul sorununu hep sürün-

cemede bıraktı. Cumhuriyet'in ilanından sonra da, Milletler Cemiyeti'nde de, Lozan'da da, kesin bir çözüme varılamadı. Batı resmen oyun oynuyordu.

Atatürk ise bu süreçte barıştan kopmadan, adalet ve uluslararası hukuk çerçevesi içinde kalmaya özen gösterdi. 1925 yılında, TBMM'nin açılışında Atatürk, "Lozan Anlaşması'nın gereği ve adalete uygun olarak, hakkımızın teslimini güven içinde bekliyoruz." diyordu. Genç cumhuriyet için yeni bir savaşı göze almanın zorluğunu bilen İngiltere, Musul petrollerinden pay vererek Türkiye'yi oyalamayı sürdürdü. Sanki aynı Osmanlı'nın yıkılmasını beklediği gibi, Atatürk'ün ölmesini bekliyordu. Bu anlamda 'Hatay'ın ilhâkı', hem sus payı, hem de sorunu zamana yayma politikasının gereği olarak görüldü. Türkiye'nin güneyinde sürekli tehdit gücü olan iki ülkenin varlığı petrolü koruyacaktı: Suriye ve Irak.

## 1921'de Ulusal Sınırlar İçindeki İmalathanelerin Durumu

	Tezgah Oranı		İşçi Oranı	
	Tezgah Sayısı	%	İşçi Sayısı	(%)
<b>Dokuma</b>	20.057	60,7	35.316	48,34
<b>Deri</b>	5.347	16,2	17.964	23,57
<b>Maden</b>	3.273	9,9	8.021	10,52
<b>Tahta</b>	2.067	6,3	6.007	7,88
<b>Gıda</b>	1.273	3,8	4.493	5,89
<b>Toprak</b>	704	2,1	3.612	4,74
<b>Kimya</b>	337	1,0	803	1,06
<b>TOPLAM</b>	<b>33.058</b>		<b>76.216</b>	





## 2. Bölüm

# SANAYİLEŞMEDE İLK ARAYIŞLAR (1923-1929)



## Milli İktisat Düşüncesi

Daha Kurtuluş Savaşı yıllarında, Türkiye Büyük Millet Meclisi yönetimindeki Anadolu'da, ülkenin sınırlı üretim bakımından çok geride bulunduğu ve ürün gereksinimini karşılamada dışa bağımlılığın yarattığı sorunlar ortaya konmuştu. Doğal olarak böyle bir ortamda 'Milli İktisat' düşüncesi güç kazanmaya başladı.

Cumhuriyet döneminde, sanayileşme bir devlet politikası olarak ciddiyetle ele alındı ve yeni bir ulusal hedef olarak belirlendi. Ne var ki sanayileşme, bu dönemdeki diğer birçok reform hareketi gibi, sadece zihniyet değişikliği ve cesur inkişâpçılık atılımlarıyla gerçekleşecek bir olgu değildi. O yüzden Dünya Ekonomik Bunalımı'nın sürdüğü 1930'ların ilk yıllarına kadar, büyük adımlar

atılamadı.Öncelikle İmparatorluk'tan kalmış, sınırlı sayıdaki kamu sanayi kuruluşu **Sanayi ve Maadin Bankası** yönetimine geçirilip, yeniden yapılandırıldı. Banka, özel girişimi de destekleyecek ve bu kavramın yeni bir iktisadi kesim oluşturması sağlanacaktı. Böylece XIX. yüzyılın sonlarında, dönemin teorisyenlerinden Prens Sabahattin tarafından ortaya atılan ve daha sonra da Hürriyet ve İtilaf Fırkası'nca savunulan karma ekonomi kavramı hayata geçmiş olacaktı.

Cumhuriyetin düşünsel altyapısında güçlü bir sanayi, özel sektörün ivme kazandıracığı bir ekonomi ve güçlü iktisadi yapı o kadar büyük yer tutuyordu ki, yeni rejim daha ilan bile edilmeden, 17 Şubat - 4 Mart 1923 tarihlerinde, İzmir'de '**Türkiye İktisat Kongresi**'nin toplanacağı duyuruldu.

*Cumhuriyetin ilk yıllarında  
İstanbul'da ekonominin kalbi  
Karaköy'de atıyordu.*



**1** Aralık 1922’de kurulan **Milli Türk Ticaret Birliği**’nin amacı Türk ve müslüman ticaretini korumak ve dağılık durumdaki Türk tüccarları bir araya getirmektir. Birlik, İktisat Bakanlığı tarafından çiftçi, tüccar, işçi ve sanayici kesimlerine ait 1.535 kişinin katıldığı Türkiye İktisat Kongresi’ne davet edildi. İktisat Bakanı Mahmut Esat Bey’in daveti üzerine üyelerinin büyük kısmı istifa edip dağılmış olan Ticaret Birliği bir çalışma yaparak geniş bir rapor hazırladı. Rapor, Ticaret ve Sanayi Odaları’nın çağdaş anlayışa uygun olarak islah edilmesi gerekliliğine de dikkat çekiyordu. Bu konu sadece İstanbul için değil, bütün ülke için çok önemliydi. Rapora göre, Fransa, Amerika, İngiltere, İtalya hatta Yunanistan hükümetlerinin Ticaret Odalarının kendi ülkelerine yaptığı hizmetle Türkiye’ninki karşılaştırıldığında yoksulluğumuzun derecesi de ortaya çıkıyordu.

Kongre’nin açılış konuşmasında Atatürk, bir ulusun yaşamı, yükselmesi ve gerilemesiyle doğrudan ilgili olan konunun ekonomi olduğunu belirtip, mevcut kötü durumun tarihsel kaynaklarının Osmanlı İmparatorluğu’nun hesapsız yayılmacılığında olduğunu söyledi. Tarihi konuşmada yeni kurulacak sistemle ilgili olarak, şu sözler de geçiyordu: “Efendiler, araştırarak olursak ulusun karşı karşıya kaldığı bu hüznü verici durumun, bu sefilliğin nedenlerini doğrudan doğruya devlet kavramında buluruz... Bir devlet ki kendi uyuşuna uyguladığı vergiyi azınlık durumundaki yabancılardan isteyemezdi. Gümrük işlemlerini ve vergilerini ülkenin gereksinimlerine göre düzenlemekten yasaklanmıştı... Böyle bir devlete elbette bağımsız denemez... Doğrudan doğruya ulusun yaşamsal gereksinimlerinden olan örneğin demiryolu yapmak gibi, örneğin fabrika kurmak gibi, örneğin şu ya da bu girişimde bulunmak gibi konularda devlet serbest değildi... Bence halk devri, iktisat devriyle ifade edilir... Kanaatkârlığı tükenmez hazine sayma, yoksulluğu erdem bilme felsefesine dayalı ekonomi devrine artık son vermelidir.. Ekonomi konusunda düşünürken ve konuşurken bizim yabancı sermayeye düşman olduğumuz sanılmasın. Hayır, bizim ülkemiz geniştir. Çok çalışmaya ve sermayeye gereksinim vardır. O nedenle yasalarımıza uygun olma koşuluyla yabancı sermaye

bizim emeğimize ve sabit varlığımıza katılsın. Bundan bizim için ve onlar için yararlı sonuçlar çıksın. Ama eskisi gibi değil... Ülkemiz bir tarım ülkesidir... Ama aynı zamanda sanatımızı da artırmak ve genişletmek zorundayız. Zanaatlar konusunda yine hoşgörölü olursak sanayi alanında dışarıya haraç vermemiz devam eder. Ürünlerin ve üretilenlerin değişimi ve servete dönüştürülmesi için ticarete gerek vardır... Bugün var olan ve daha da çoğalmasını istediğimiz fabrikalarımızda kendi işçilerimiz çalışmalıdır.”

İktisat Kongresi sona erdiğinde sanayi ile ilgili şu kararlar alınmıştı:

- Ticaret ve Sanayi Odalarının bünyelerinde ticaret okulları ve sanayi tesisleri açılması ve korunması.
- Ticaret ve Sanayi Odalarının yöneticilerinin her yıl bir kongre düzenleyerek işbirliği yapmaları.
- Ticaret ve Sanayi Odalarının önemli merkezlerde geçici ve daimi sergiler düzenleyerek ürün tanıtımı yapmaları.
- İktisat Bakanlığı’yla işbirliği içinde odaların ticari ve sanayi yayınlar yapıp, çeviriler yayınlamaları.



*1923’te İzmir İktisat Kongresi’ne katılan üyelerden bir bölümü*

## İzmir İktisat Kongresi

## İktisat Kongresi'nin Ardından

Kongrenin ardından, 1924 yılında **Sanayi Teşvik Kanunu** yenilendi. Amaç, özel girişimin önünü açmak, hatta mümkünse kamu işletmelerini özelleştirmekti. Buna bağlı olarak, özel kesimin yatırımlarını finanse etmek üzere, aynı yıl **Türkiye İş Bankası** kuruldu. Bankanın kuruluşu için gereken sermaye, Hindistan Hilafet Komitesi'nin Kurtuluş Savaşı'na katkı amacıyla Atatürk'ün emrine gönderdiği kaynakların kalanı ve hisse seneti satışlarından sağlandı. Başına İktisat Vekili, Celal Bayar geçti. Sanayi Teşvik Kanunu da çıkışından üç yıl sonra tekrar ele alındı ve kapsamı genişletildi. Artık hükümet sınıai kuruluşlar için gerekli toprağı belli şartlar altında parasız verecek; sanayi yatırımlarının araç ve gereçleri gümrükten muaf olacak; sanayi amaçlı demiryolu kullanımı ucuz tarifeyle bağlanacak; sınıai kuruluşlara farklı oranlarda prim verilecek; kamu kuruluşları fiyat değerlendirmesi yapmaksızın yerli ürünleri tercih edecekti.

Mevcut sanayinin rantabl hale gelmesi için de imparatorluktan kalma kurumlar yeniden ele alındı. Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası, Askeri Fabrikalar Umum Müdürlüğü'ne bağlandı. İki yıl sonra da Sanayi ve Maadin Bankası'na devredilerek, **Sümerbank Deri ve Kundura Sanayii Müessesesi** adını aldı. Fabrika bu dönemde, kumaşın yanı sıra, diğer fabrikalar için yedek parça ve çeşitli makineler de üretti. Feshane de Sanayi ve Maadin Bankası'na devredilerek bu bankanın kurduğu **Feshane Mensucat TAŞ** tarafından işletilmeye başladı. Adana ile Nazilli'de araştırma istasyonlarıyla pamuk deneme tarlaları kuruldu. Cumhuriyet'in 10. yılında 200.000 hektara yakın tarım alanından 174.000 balya pamuk üretilir hale gelindi. Üstelik üretilen pamuk, araştırmalar sonucunda görece kaliteli olan, elyafı orta uzunlukta bir pamuk cinsiydi. Planlı çalışmayla, bu cinsin ve daha da kaliteli sonuç veren akala pamuğunun dışındaki ekimlere



İlk Emlak ve Eytam Bankası

izin verilmemesi, tekstilin gelişimine katkıda bulundu. Gelişmeler olumlu görünse de Türk sanayii, ülkeyi taşıyacak kadar güçlenmedi. Getirilen yasal kolaylıklar bir türlü özel sektörü ateşlemiyordu.

## Aşar'ın kaldırılması

Kamu gelirlerinde yani devlet bütçesinde çok önemli bir yeri olan, ancak çağdışı olarak nitelendirilen Aşar vergisi, 1925'te yürürlükten kaldırıldı. Devlet gelirlerinde %40'a varacak kadar büyük bir oran oluşturan Aşar vergisinin, üretim üzerinden alınması ve toplanmasında suistimaller yaşanıyor olması, köylü üzerinde büyük bir yük yaratıyordu. Bu kararın paralelinde, tarım kesimine kredi veren Ziraat Bankası yeniden örgütlendi ve üretimin artması için çiftçiye daha fazla hizmet götürmesi amaçlandı. Aşar vergisinin kalkmasında her ne kadar büyük toprak sahiplerinin rolü ve kazancı olduysa da, yeni vergi ve kredi sistemi bu alandaki gelişmeler açısından önemli bir aşama oldu.



İş Bankası'nın Ankara'daki ilk genel müdürlük binası





1924 yılında kurulan İş Bankası'nın hizmet vermeye başladığı ilk binada açılış günü hatırası.

**A**tatürk, Celal (Bayar) Bey'e "Göt Osmanlı Bankası'ndan 250.000 lirayı al, bu işe başla" dedi ve Türkiye Cumhuriyeti ilk ulusal bankasına 1924 yılında kavuştu. Sermayenin bir kısmı Kurtuluş Savaşı sırasında Hindistan'da yaşayan müslüman Hintli ve Pakistanlılar tarafından yollanan yardımın harcanmamış kısmıydı. Eski bankacı ve yeni Mübadele ve İmar İskan Vekili Celal Bey bankanın kuruluş ve işleyiş esaslarını belirledi ve diğer kurucularla birlikte taahhüt beyannamesi 14 Haziran 1924 tarih ve 964 sayı ile Ankara 2. Noterliği'nce onaylandı. Bir anonim şirket olarak kurulan **İş Bankası**'nın ana sözleşmesinin hazırlanması görevi, bankanın kurucuları arasında yer alan ve o sırada Ticaret Vekilliği görevini yürüten Hüsnü (Saka) Bey'e verildi. Bankanın genel müdürlüğü ise Celal Bey'de kaldı. Celal Bey, Gemlik Rejî İdaresi, Ziraat Bankası ve Deutsche Orient Bank'ta çalışmış, iktisat vekilliği yapmış biriydi. Bayar, İş Bankası'nın kuruluşuyla ilgili Atatürk'le arasında geçen konuşmayı şöyle aktarır:

"Kapisından içeri girerken Atatürk bana "Gel bakalım, bir banka kursak nasıl olur?" dedi... Sordu bana, "Bu iş sana heyecan verir mi? Sever misin bu işi?" "Evet severim, bu iş bana heyecan verir" dedim. Atatürk bu kez bana yeniden sordu: "Sen şimdi bu işi üzerine alıyor musun?" "Evet alıyorum" dedim. "O zaman vekilliği de, icab ederse mebusluğu da bırakacaksın" dedi. "Tabii vekilliği bırakırım. Vekillikle banka müdürlüğü bir arada yürümez" dedim. Benim bu feragatimi görünce Atatürk duygulandı, gözlerinden yaş geldi. Çok mütehasis oldu. Ben şimdi bunun manasını daha da açabilirim. Bu zamanda birbirlerinin gözünü "Sen olmayacaksın, vekil ben olacağım" diye çıkarıyorlarsa, o zaman da öyleydi. Ama ben o zaman vekilliği bırakırım, icab ediyorsa mebusluğu da bırakırım demiştim, bu işin olması için. Atatürk bu cevabımdan sonra "O halde bu iş oldu" dedi. Ve şu vecizeyi kullandı: "Zeka, dikkat ve iffet! Her şey için muvaffakiyet amilidir. Merak etme muvaffak olacaksın."

## Bir Bankanın Kuruluşu



## Sanayileşmenin başrol oyuncusu

İzmir İktisat Kongresi'nde ileri sürülen önerilere ve benimsenen esaslara yönelik olarak, İş Bankası dışında, ticari ve sınai hayatı finanse edecek bankalar olarak, **Türkiye Sınai ve Maadin Bankası, Türkiye Sanayi Kredi Bankası, Emlak ve Eytam Bankası** ile **Merkez Bankası** kuruldu, Ziraat Bankası yeniden yapılandırıldı. 1923-1929 yılları arasında gerçekleşen bu 'ulusal bankacılık hareketi' iki yönde gelişti. Siyasal iktidar tarafından Ankara'da kurulan bankalar ve iktidarın teşvikiyle yine onun gözetimi altında, taşrada kurulan yerel bankalar.

Birinci gruba dahil olan İş Bankası'nın diğerlerinden farklı bir özelliği vardı. Çünkü Atatürk'ün direktifi ve kişisel sermaye katkısı ile kurulmuştu. Amacı da, daha çok ticari kesime yönelik kredi problemlerini aşmaktı. İş Bankası, **İtibarı Milli Bankası** ile birlikte, ticari kredilendirmenin ulusal nitelikli örgütlenmesini üstlendi.

Bu iki banka, bir yandan sigorta şirketi kurup, diğer yandan da madencilik alanında iştirak ve

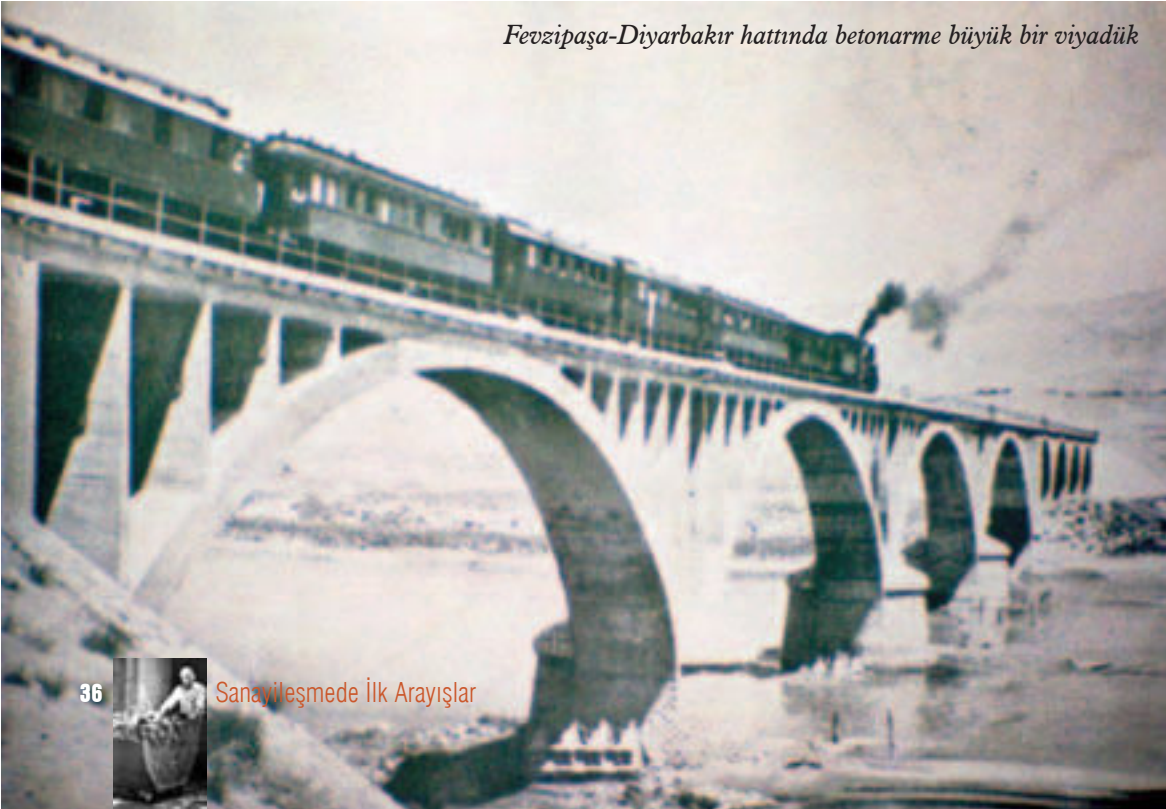
imtiyazlar alıp, yabancı sermaye ile işbirliği içinde faaliyetlerini sürdürdü. 1927 yılında da Türkiye İş Bankası adı altında birleştiler. Türkiye İş Bankası, Cumhuriyet'in iktisat politikalarının kavranmasında önemli bir rol üstlendi. Ulusal sermayenin oluşturulmasında önem taşıyan 'milli banka' düşüncesinin temelleri her ne kadar cumhuriyet öncesi döneme uzansa da, Cumhuriyet'ten sonra yaygınlaşan milli tasarruf hareketinin başrol oyuncusu oldu. Başlangıçtaki hedef, yalnızca sanayileşme sürecine kaynak aktarılması değil, iktisadi faaliyetlere de kaynak aktarabilmek için tasarruf havuzu yaratılmasıydı.

Böylece Türkiye İş Bankası, sermayenin verimli alanlara yatırılmasını da temel işlevleri arasına aldı ve kurulduğu günden itibaren, bir yandan çağdaş ve ulusal bankacılığı kurup geliştirmeye çalışırken bir yandan da iştirâkler ve bağlı ortaklıklar yoluyla Cumhuriyet'in sanayileşme çabasına katıldı.

## Şimendifer Siyaseti

Atatürk'ün iktisadi gelişme anlayışı hakimiyetinde geçen dönemde, iç pazarı bütünleştiren ulaştırma alanında da önemli ilerleme sağlandı. Özellikle demiryolu politikası ucuz yük taşıma özelliğiyle ticaret kesimine büyük fayda sağladı. Beş yıl gibi kısa bir zamanda demiryolu ulaşımında ve bankacılık sektörünün yapılanmasında görülmemiş atılımlarda bulunuldu. Ticaret kesimi bir yandan liberal politikalar uygulanmasını isterken, bir yandan bankacılık alanında devlet desteğine ihtiyaç duyuyordu. Ulusal bankacılık hareketi, siyasal iktidarla içiçe, bürokratik bir yapılanma içinde gelişti. Ülkeyi 'demir ağlarla' örmeyi amaçlayan demiryolu politikası, Osmanlı İmparatorluğu'nun bir parçası olan Anadolu'nun bir ulus devlete dönüşmesindeki en büyük etkenlerden biriydi. Savaş sırasında tahrip edilen hatlar onarılmış, düşük kapasiteyle de olsa demiryolları işler hale

*FevziPaşa-Diyarbakır hattında betonarme büyük bir viyadük*





## Savaş Sonrası

YAKUP KEPENEK

Kurtuluş Savaşı'nın öncesi 10 yıllık bir savaş dönemidir. Savaş, doğası gereği yıkım demektir. Sermaye ve işgücünün yok olmak, sonra da yer ve el değiştirmesi anlamına gelir. O yıllarda Türkiye, İmparatorluk'tan Cumhuriyet'e geçiş gibi yepyeni bir döneme de tanıklık eder.

Dönemin ekonomik politikalarıyla ilgili iki önemli girişim var. Birincisi Lozan görüşmelerinin kesintiye uğradığı aylarda İzmir'de toplanan **İktisat Kongresi**. İkincisi de buna bağlı olarak birkaç ay sonra biçimlenen **Lozan Barış Anlaşması**. Orada da nüfus değişiminden gümrük duvarlarına kadar bir dizi ekonomik önlem yer alır. Bu noktaların biçimlendiği ortamda Türkiye'de şöyle bir durum vardı: Savaş yıllarında girişimcisini ve aydın kadrolarını büyük ölçüde yitirmiş olan Türkiye'de daha çok azınlıkların elinde olan sanayi işleri savaş ve nüfus değişimi sonucu yıkıma uğramıştır.

O yıllarda Türkiye daha çok, birçoğu savaş nedeniyle kapalı madenleri işletmeye çalışan, sanayisi gerçekten çok küçük olan bir üretim yapısına sahipti. Yine o yıllarda yabancı sermayeye ilişkin olarak vurgulanan nokta şudur: Yabancı sermayeden yararlanılmalıdır. Ancak yabancı sermaye Türkiye'nin yasalarına uymalıdır. Yerli sermaye yabancı sermaye ile eşitlik istemektedir. "Kapitülasyon türü yabancı sermaye imtiyazı olmasın" demektedir. Bu Lozan'da büyük ölçüde sağlanmıştır. Büyük ölçüde dememin nedeni hükümetin beş yıl süreyle gümrüklere dokunamamasıdır. O yıllarda özlenen yerli girişimin gelişmesidir.



*Lozan Üniversitesi tören salonunda TBMM Hükümeti Dışişleri Bakanı İsmet (İnönü) Paşa başdelege sıfatıyla anlaşmayı imzalıyor (24 Temmuz 1923 Salı, saat 15.09).*



*Lozan Barış Anlaşması'nın imzalanarak savaşa son verildiğinin açıklanması bütün yurttan sevinçle karşılandı. 25 Temmuz 1923 günü Eskişehir'de düzenlenen kutlamalarda taşınan pankartlarda Eskişehir Terziler Cemiyeti, Eskişehir Manifaturacılar Cemiyeti yazıları okunmaktadır.*



*Sivas-Erzurum demiryolu  
döşeme çalışmaları*



*Demiryolu hamlesi sırasında  
Anadolu'da yapılan birçok  
köprüden biri*



getirilmişti. Bu durum, askeri gereksinimlerin karşılanmasını ve Anadolu ekonomisinin ayakta kalmasını sağladı. 1923'te Lozan Konferansı'ndan sonra belirlenen Türkiye sınırları içinde 124 km geniş, 3.373 km normal, 273 km de dar hat bulunuyordu. Lokomotif sayısı 47'ydi. Aynı yıl bu sayı 171'i buldu. 1924'te Almanya'dan sekiz lokomotif daha alındı.

Demiryolu yapımında üç farklı dönem yaşandı. 1922-1927 dönemi, sınırlı yerel olanaklar ile, 1927-1933 dönemi, finansman sağlamayı da içeren ve yabancı müteahhitlere açılan ihalelerle, 1933-1948 dönemi ise iç borçlanmaya gidildiğinden, finansman sağlama koşulu içermeyen ve yerli müteahhitlerin kazandığı ihalelerle geçti.

Cumhuriyet'in demiryolu programının uygulanması, Türkiye'de yerli müteahhitlerin doğuşunu da sağladı. Taşeron düzeyinde ilk Türk müteahhiti, 1. Dünya Savaşı öncesinde Samsun-Sivas hattının yapımında ortaya çıkmış, Muallim Mühendis Ali Haydar ile ortağı Doktor Haydar Bey'lerdi. Şimendifer siyaseti bu örnekleri çoğalttı. 21 Eylül 1924'te Çar-

şamba dar hattı inşaatının başlaması dolayısıyla bir konuşma yapan Atatürk şöyle diyordu: "Vatan-daşlarımızın milli sermaye ile bir demiryolu inşa etmek imtiyazını almaları, izaha muhtaç olmayan nedenler dolayısı ile fevkalade mühimdir. Böyle milli teşebbüslerin Cumhuriyet Hükümeti tarafından ne kadar büyük memnuniyet ve övünçle karşılandığı kolayca tahmin edilebilir". Hattın imtiyazı **Nemlizade** ve mahdumlarının şirketine verildi. Ne var ki, hattın sadece 36 km'lik kısmı inşa edilebildi.

1924 yılının Ocak ayında **Başvekil İsmet Paşa** şöyle dedi: "Efendiler, bizim şimendifer siyasetimiz vardır. Her türlü nazariyet ve hayaletten azade olarak ameli bir surette vardır. Bunu iki kelime ile ifade edeyim. Bir an evvel memlekette bir karış fazla demiryolu yapmak, ne vasıta ile kimin tarafından olursa olsun, şirketler mi yapacak, ben mi yapacağım, o mu işletecek velhasıl kim yapacaksa yapsın. Memleketimizin dörtte üçü vasıtasız ve şimendifersiz. Şimendifer bizim dahili ve harici istiklalimizi temin etmeğe vasıtai asliye olmuştur. Diyorum ki... Bir karış fazla şimendiferimizin yapılmasında bir gün gecikmemeliyiz. Şirketler gelsinler, onlara her türlü kolaylığı göstereyim. İstedikleri kadar hat yapsınlar."

## 'Şimendifer Siyaseti'nin Sonuçları

### Osmanlı'dan devralınan hatlar:

Haydarpaşa - İzmit  
İzmit - Ankara  
Eskişehir - Konya  
Konya - Yenice  
İzmir - Aydın  
İzmir - Kasaba  
Bursa - Mudanya  
Gümrü - Kars - Sarıkamış  
Sarıkamış - Erzurum  
Mersin - Adana  
İstanbul - Edirne - Kırklareli  
Fevzipaşa - Nusaybin

### Cumhuriyet'in ilk demiryolu müteahhitleri ve gerçekleştirdikleri hatlar:

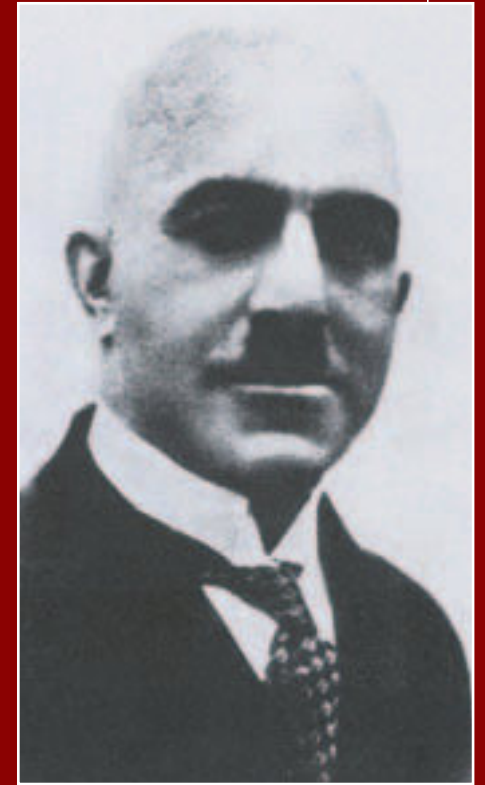
Şevki Niyazi Dağdelen (1925, Ankara-Yahşihan; Yahşihan-Yerköy)  
Régie Générale (1926, Samsun-Kavak)  
Ata, Emin, Avni, Abdurrahman Naci (Çatalağzı-Zonguldak)  
Emin Sazak (1927, Yerköy-Kayseri; Kayseri-Şarkışla; Şarkışla-Sivas)  
Nuri Demirağ (1927, Kavak-Havza; Havza-Amasya; 1928, Amasya-Zile; Zile-Kunduz;  
1932, Kunduz-Yıldız; Afyon-Karakuyu; Bozanönü-Isparta; Baladız-Burdur)  
Julius Berger (1928, Kütahya-Taşvanlı)  
İsveçli ve Danimarkalı Müteahhitler (1929, Fevzipaşa-Gölbaşı; Kilyos-Balıkısık; Gölbaşı-  
Malatya; Irmak-Çankırı; 1932, Malatya-Fırat; Fırat-Yolçatı; Balıkısık-Eskipazarı; Yolçatı-  
Elazığ; Çankırı-Çerkeş; Ergani-Diyarbakır; Simeryol Sivas-Tecer; Malatya-Yazihan; Yazihan-  
Hekimhan; Tecer-Çetinkaya; Kemah-Erzincan)



## Demiryolu Üstadı Behiç Bey

Kemal Tahir'in 'Yorgun Savaşçı' romanının kahramanı Yüzbaşı Cemil, Gazze'de İngilizlere yenilmemizin sebebini düşmanın su borusu ve tren yolu döşemiş olmasına bağlar. I. Dünya Savaşı'nda birçok cephede geri çekilmek zorunda kalan Osmanlı ordusu gerçekten sadece düşman kuvvetlerine değil, dönemin teknolojisinin simgesi olan demiryolu eksikliğine yenildi. Bu eksikliği en çok hissedenlerin başında gelen Mustafa Kemal, Kurtuluş Savaşı'nda bütün imkansızlıklara rağmen demiryoluna büyük önem verdi ve bu yöndeki çabalar Cumhuriyet döneminde de sürdü. 1904'ten itibaren kurmay

yüzbaşı olarak Selanik-İstanbul demiryolu müfettişi olan Behiç (Erkin) Bey de daha büyük savaş yıllarında demiryolu kuruluş ve işletme uzmanı olarak yetişmişti. Kurmay Albay rütbesiyle Milli Mücadele'ye katıldığında o da diğer idealist subaylar gibi orduda görev almayı düşünüyordu. Ne var ki rütbece kendinden küçük olan İsmet Bey'den Genelkurmay İkinci Başkanlığı teklifi almasına rağmen Mustafa Kemal'in yönlendirmesiyle askerlikten ayrılıp demiryollarının



başına geçti. Savaş koşullarında demiryollarının ayakta durması için gerek hükümet, gerek askeri otoriteler, gerekse zor koşullarla boğuşan Behiç Bey, savaştan sonra Milletvekili, Bayındırlık Bakanı ve Büyükelçi olarak da hizmetlerini sürdürdü. Demiryollarının ulusallaştırılması ve yeni demiryollarının yapımında büyük rol üstlenen ve 'muin-i zafer' sıfatına layık görülen 'demiryolu üstadı', Cumhuriyet'in demiryolu politikasının da öncüsü olarak tarihe geçti.





## 1925 Yılında Ticaret Odalarına Kayıtlı Üyelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımı

Ticaret	7.988
Eski Kayıtlar	1.036
İthalat	765
Manifatura	619
Komisyonculuk	541
Hububat	336
İhracat	138
Kumaşçılık	72
Denizcilik	57
Mali Konular	47
Tütüncülük	36
Sanayi	27
Sigortacılık	24
Resmi Ticaret	2
<b>Toplam</b>	<b>11.688</b>

### İstikbâl yerde ve gökte

1925 yılında, **İstanbul Ticaret Borsası** fiilen göreve başladı. Aynı yıl Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu çıktı. Yasa gözle görünür bir canlanma yarattı. Ticaret ve sanayi odalarının üye sayısı bir anda on binin üzerine çıktı. Aralarında birçok yabancı firma da vardı. Oda içinde, sanayiye ait ayrı bir şubenin kurulması da bu yıl oldu. Sanayi Şubesi faaliyete geçtikten sonra, sanayi işletmelerini büyük, orta ve küçük sanayi olmak üzere üç gruba ayıracak kriterleri belirledi. Düzenlenen kongreler sorunları netleştirdi ve iş dünyasına dair iletişimin ilk örneği olarak, bir dergi yayınına başlandı. İzmir İktisat Kongresi, özel sektöre önem verme ve



## Kalkınma Aracı Olarak Fabrika

ÖZER ERTUNA

1927'de çıkan Sanayi Teşvik Kanunu, özel sektöre 10 hektara kadar arazi verme, her türlü işletme sermayesi temini ve vergi muafiyeti gibi avantajlar sağladı. Ama Türkiye'de sermaye birikiminin, deneyimin ve bu konulara yatkın insan gücünün bulunmaması dünyadaki ekonomik sıkıntılarla birleşince başarıyı engelledi.

1933 yılında iki adım birden atıldı. Biri sanayileşmenin önündeki tüm engellerin kaldırılması için kurulan Sümerbank, diğeri de Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planı. Demir-çelik sektöründe büyük bir sanayileşme heyecanı yaratan Karabük Demir-Çelik Fabrikası'nın temeli de 3 Nisan 1937'de atıldı.

Hedefler çok güzel saptanmıştı. Türk halkının hayat standardının geliştirilmesi gerekiyordu. Öncelikle tüketim malları ve ülkenin kendi kaynaklarıyla kalkınmasını sağlayacak alanlar ele alındı. Lozan'dan sonra, ithalatla bir ekonominin kalkınamayacağı ve Cumhuriyet'in arzu ettiği bağımsızlığa kavuşulamayacağı bilinci yerleşmişti. Tüketim mallarının yurt içinde üretilmesine ağırlık verildi. Bir taraftan tüketime yönelik dokuma fabrikaları, bir taraftan da kağıt fabrikası gibi eğitimin ve o zamanki haberleşmenin gereği olan konularda adımlar atıldı.

Türkiye'nin tam bağımsızlığına yönelik kalkınma planının ilginç bir tarafı, önceliklerin saptanması konusunun Sümerbank'ın görevlerinden biri olmasıdır. Bunun için ülkenin hammadde ürettiği ya da üretebileceği alanlarda fabrikalar kurma yoluna gidildi ve bunlar kurulurken yurt sathına yayılmalarına özen gösterildi. Kayseri bu anlamda öncü kentlerden biriydi. Kayseri fabrikası kısa bir sürede tamamlandı. Bu fabrikalarla beraber sinema salonları, kültür faaliyetleri, spor salonları gibi birçok faaliyet de başladı.



Dolayısıyla fabrikalar yörelerinde insan sermayesinin gelişmesine çok büyük katkılar yaptı. Finansman kaynağı olarak dış kredilerden yararlandı. Teknoloji dışarıdan getirildi. Bu tesislerin yarattığı imkanlarla krediler kolaylıkla ödendi.

O devirde denk bütçe kavramı çok önemliydi ve devletin imkanları da çok azdı. Anadolu, Osmanlı İmparatorluğu'na kaynak olmuş ama imparatorluk toprakları içinde az gelişmişti. Cumhuriyet'ten sonra kişi başına milli gelir 45 dolar, nüfus ise 12 milyon 600 bin civarındaydı. Bu ortamda yoktan var edilen Sümerbank bir mucize gibiydi.

Bu yoktan varedişin bir de İstiklal Harbi sonucu çok pahalıya elde edilen bağımsızlığı koruma boyutu vardır. Bunu yaparken dogmatik değil, tamamen pragmatik bir planlama şekli oluşturulmuş, insanlara heyecan aşılanmıştı.

Atatürk'ün Merinos Fabrikası'nın açılışında şeref defterine yazdığı mesaj çok önemlidir. "Bu çok kıymetli fabrika milli sevinci artıracaktır" der. Bütün bu fabrikalar gerçekleştirildikçe milli sevinç artmıştır. Atatürk bütün bu fabrikaların kurulması konusunda inanılmaz derecede özen ve ilgi gösterdi. İsimlerini kendi buldu, kendi yarattı. Sümerbank halkın ihtiyacını karşılamaya yönelik fabrikalar açmanın yanında mağazacılığı da başlattı ve çok çabuk geliştirdi. 1942 yılında yurt sathında 155 mağazası oldu. Mağaza



olmayan yörelerde tuz, gaz yağı gibi temel maddeleri de sattı.

Hayat sevincinin tüketiciye de yansıtılması için Sümerbank'ın mamülleriyle ilgili çok güzel reklam afişleri yapıldı. Orada bugün bile çok modern kabul edilecek insanların şekillendiği görülür. Cumhuriyet döneminde Sümerbank'ın sunduğu kalite, yakalanabileceğin en iyiydi. Sümerbank ürettiği mamüllerle yalnızca ihtiyaçları karşılamadı, hayat standartlarını da geliştirdi. Bunu kendi deneyimlerimden biliyorum. Sümerbank Holding'de yönetim kurulu üyeliği ve başkanlığı yaptım. Üretilen malların kalitesi dünya standartlarındaydı.

Nazilli fabrikasının özelliklerinden bir tanesi onunla beraber Sümer Mahallesi'nin de kurulmasıydı. Sümer Mahallesi fabrikanın çalışanına gösterdiği saygının güzel bir ifadesiydi. Bahçeler içinde küçük evlerden oluşan bir mahalleydi. Bu yaklaşım yalnızca Nazilli için geçerli değildi. Bütün fabrikalarda kreşler çok güzeldi. İşçilerin çocuklarına gayet iyi bakılırdı. Spor faaliyetleri vardı. Tiyatroları, sinema salonları vardı. Düğün salonuyla ünlü olan Merinos fabrikasında evlenmek uğurlu kabul edilirdi. Suni ipek fabrikasının duvarlarında çok güzel modern sanat eserleri vardı. Sanatı bile halka bu fabrikalar gösterdi. Bu fabrikalar yalnızca verimli çalışan sanayi kuruluşları değil, kalkınmanın da araçlarıydı.





sanayiye teşvik etme kararları almıştı. Bu kararlar izleyen yıllarda kısmen de olsa uygulanıyordu.

Bazı önemli yatırımlar da bu dönemde yapıldı. Tarıma dayalı sanayi kurma eğiliminin ilk örnekleri olarak, 26 Kasım 1926'da **Alpullu Şeker Fabrikası**, 17 Aralık 1926'da da ilk özel şeker fabrikası olan **Uşak Şeker Fabrikası** işletmeye açıldı. Yine bu dönemde, dünyadaki gelişmelere paralel olarak uçak sanayiinde de ilk adımlar atıldı. 1925'te Kayseri'de kurulan tesislerde 'PZI', 'GothaHawk', 'Hook' ve 'Miles Magister' tipi küçük eğitim ve askeri amaçlı uçaklar üretildi, ertesi yıl da Eskişehir'de **Teyyare Bakım ve Tamir Fabrikası** devreye girdi. 1929 yılında, Türkiye'nin ilk resmi nitelikteki fiyat endeksi de yayınlandı ve Birleşmiş Milletler kayıtlarına geçti.

### Görücüye Çıkan Ürünler

1926 yılında Karadeniz vapuru, Avrupa limanlarını dolaşması için bir sergi salonu haline geti-

## Sanayiye Teşvik Yasasının Evrimi

Ulusal sanayiye teşvik etmek amacıyla 28.05.1927 tarih ve 1055 sayılı kanun doğrultusunda 01.06.1942 tarihine kadar 15 yıl süreyle yürürlükte kalmak üzere çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu'nda özel kesime o zamanın koşullarına göre geniş ve önemli sayılabilecek teşvikler tanıniyordu. Daha önceki yıllarda da sanayiye teşvik amacıyla 1913 tarihli Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkartılmış, bu kanun günün gereklerine yanıt veremediği için 1924 yılında yeniden düzenlenmiş, fakat hem Osmanlı İmparatorluğu'ndan kalan engeller kaldırılamadığı hem de sanayide arzulanan gelişme sağlanamadığı için 1927'deki kanun yürürlüğe konulmuştu. Yeni kanuna göre: "Hükümetin sınaî kuruluşlar için gerekli toprağı belli şartlar altında parasız olarak vermesi, kuruluşlar için gerekli bütün donanım, araç ve gereçlerin gümrük resminden bağışik olarak ve demiryollarında ucuz tarife ile taşınması, tekele tabi maddelerin bu kanundan yararlanan kuruluşlara ucuz satılması, Bakanlar Kurulu kararı ile sınaî kuruluşlara ilk yapım değerinin yüzde 10'u oranında prim ve belli bölgelerin ihtiyacını sağlayan kuruluşlara o bölgeler için 25 senelik ayrıcalık verilmesi, hükümet ve diğer kamu kuruluşlarının bazı şartlar altında yerli yapımları yabancı ülkelerden yüzde 10 pahalı da olsa yeğ tutmaları" karara bağlandı. Sınaî işletmelere kuruluş döneminde alınması gereken vergi, resim ve harçlardan indirim yapılması ve muafiyet sağlanması, makine, tesis, hammadde ve yardımcı madde alımlarında gümrük muafiyeti vergisel yönü olan teşviklerdi. Teşvik-i Sanayi Yasası'nın yürürlüğe girdiği yıllarda varlığını hissettiren devletçi iktisat politikası görüşü, iktisadi bunalım döneminde etkisini artırdı ve II. Dünya Savaşı'nın da etkisiyle bu politika 1950'lere kadar uzandı. **Sümerbank, Etibank, Makine Kimya Endüstrisi, Maden Tetkik Arama Kurumu** gibi ülke sanayiinde ağırlığı bulunan kuruluşlar bu politikanın ürünleri oldu. 1942 yılında yürürlüğü sona eren Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun yerini yeni bir yasa almadı, mevzuat ve uygulayıcı kuruluşlar sonraki yıllarda dağınıklığa terk edildi.





## Atatürk'ü Yıllar

ŞAHAP KOCATOPÇU

İstanbul'un işgali çok acı bir devre idi. Hepimizi korkunç bir şekilde üzdü. Büyükbabam Beşiktaş vapur iskelesinin üstünde bir gazino işletiyordu. Boğaz'da Amerikan, İngiliz, Fransız, İtalyan donanmaları demirlemişti. Onların bahriyelileri gelip o gazinoda içki içerlerdi. Onların sarhoş halini gördükçe daha fazla acı duyuyorduk. Büyükbabam Beşiktaş Belediyesi'nde çalışmış, Dolmabahçe'den Beşiktaş'a kadarki çınar ağaçlarını o dikmiş. İşgal kuvvetleri bizde vatan sevgisini ve bir an evvel işgalden kurtulma arzusunu kamçılayan bir unsurdu. Okulda bunları duyardık. Camilerde hocalar Gazi Mustafa Kemal bu hafta şurada, şuraya ilerledi diye İstiklal Savaşı'ndaki gelişmeleri haber verirdi.

Atatürk'ün "Çağdaş uygarlık seviyesine ulaşalım" sözleri bizi yönlendiren en büyük ışığı. Yabancılar tarafından kurulan bazı araçlarla, elektrik, havagazı ve Tünel bizim için yenilikti. Fazla bir gelişmemiz yoktu. Hep ithal malı kullanan bir ülkeydik ve "Vatandaş yerli malı kullan" sözünü hevesle söylüyor ama ne zaman olacağını da bilemiyorduk. Atatürk'ün en iyi taraflarından biri de ileriye görmesi ve ileride daha iyi bir Türkiye yaratmak için yapılabilecek hamleleri düşünmesiydi. Bu açıdan 1934-36 yılında kurulan tesislerin başarılı çalışabilmesi ve Türkiye'de sanayileşmenin gelişebilmesi için 600 genci yurtdışına gönderdi. Ben de Galatasaray Lisesi'ni bitirmiş, İstanbul Teknik Üniversitesi birinci sınıfta okuyordum. Bu imkanlar çıkınca tahsilimi yarıda bırakıp yurtdışına gitmeyi yeğledim. Memleketin ekonomik sıkıntı çektiği sırada devletin yurtdışında okumamız için yaptığı masraf dolayısıyla kendimizi sorumlu hissettik ve hep bu borcu ödemeye çalıştık.

**Paşabahçe**'nin kuruluşu devlet eliyle olmadı. Enteresandır, Paşabahçe ve Merinos fabrikalarını İş Bankası kurdu. Atatürk evvela özel teşebbüs sayılabilecek bir hamle olarak bunları kurdu. Paşabahçe'nin kuruluşunda Atatürk 4-5 defa ani baskınlarla işletmeyi incelemiş. Hatta bir defasında sabahın yedisinde gelmiş. Büyük heyecan

vermiş, motivasyon yaratmış. Fransa ve Çekoslavakya'dan gelen bazı ustalar işçilere eğitim vermiş. 'Podima' diye bir yerden kum bulmuşlar, dekoville deniz kenarına indirip, oradan gemi ile Paşabahçe'ye getirme yolunu tercih etmişler. Ben geldikten sonra gördüğüm bir olay beni çok şaşırtmıştı. Yıllık bütçeler yapılırken iki ton ot alınıyor. "Bu ot nedir?" diye sordum. Dekovili çeken atların otuymuş...

Paşabahçe için Beykoz'un seçilmesinde bence 'çeşm-i bülbül'ün etkisi olmuştur. Çeşm-i bülbül, Sarhoş Hasan denen bir usta tarafından İtalya'da öğrenilmiş. Osmanlı zamanında orada yapılmaya başlamış ve camcılığın önemli bir ürünü olmuş. İhracatını bile yapmışız. Ben geldikten sonra çeşm-i bülbülün tekrar Şişe Cam'da yapılmasını sağladık.



*Paşabahçe Fabrikası için en uygun yer Beykoz olarak belirlenmişti.  
(Paşabahçe Fabrikası temel atma 1934)*



rildi ve Türkiye'nin belli başlı ihracat ürünleriyle dolduruldu. Bu yüzer fuar, Barselona'dan Leningrad'a kadar tüm Avrupa kıyılarını dolaştı ve 15 önemli limanda 86 gün boyunca ürün tanıtımı, ticari bağlantı ve satış olanakları yaratmayla uğraştı. Gemide bir de Türkiye İş Bankası şubesi vardı ve bu ilginç girişime milli banka olarak katkıda bulunuyordu. Bu çaba, ihracata verilen önemin somut bir göstergesi oldu. Devlet, girişimciye "Siz üretin, biz nasıl olsa satarız" mesajı veriyordu.

Her şeye rağmen özel kesimin yeterli sermayeye kavuşması, deneyim ve bilgi eksiğini gidermesi, ithal mallarıyla rekabete girebilmesi mümkün olmadı. Tüm dünyayı etkileyen iktisadi kriz de devreye girince, güçlü bir özel sektör yaratma fikri rasyonelliğini yitirdi. Sonuçta ne yapacaksa yine devlet yapacaktı.

## Devletçilik ve Anayasa

Devletin sanayi tesislerini doğrudan doğruya kurma inisiyatifini göstermesi, buna yönelik bir dizi kanun ve yabancı sermayeye dönük millileştirmelerle başladı. Devlet, 1920'lerin son yılında başlayan dönüşüm hareketi içinde, iktisadi büyümenin ve sanayileşmenin ana motorunu oluşturdu. Başlangıç döneminde bunun sınırları konusunda tereddütler vardı. Yer yer o ana kadar iyi bir sınav vermemiş olan işadamlarından ümidin tamamen kesildiğini ifade eden demeçler ve tavırlar çıktı. Ama son noktada, devletçilik herkesin bildiği bir yoruma ulaştı: "Özel sanayinin, özel sermayenin yapamadığı işleri devletin yapması gerekir."

Teşviki Sanayi Kanunu, sanayinin tanımını yapmakta ve sınıflara ayırmaktaydı. Her grup, kanunun getirdiği muafiyetlerden taşıdığı önem



## 1923 - 1929

KORKUT BORATAV

Türkiye toplumunun içinden kaynaklanan bir sermaye sınıfı yok. İşte bu tablo Cumhuriyet'in kurucularının karşısına bir yığın kısıtlama getiriyor. 1923'ten 1929'a kadarki dönemde ana felsefenin ne olduğunu özetleyecek olursak şudur: Yabancı sermayeye, imtiyaz aramamak şartıyla kapılarımız açık. Ama imtiyaz aramamak şartının altı kuvvetle çiziliyor. İkincisi, ittihatçılardan itibaren izlediğimiz milli iktisat siyasetinin amacı yerli sermayedar yaratmak. Yerli sermayedar yaratmanın açık ifadesi, müslüman ve Türk sermayedar yaratmaktır. Bu azınlıklara karşı o dönemde bir baskı ve tasfiye politikası anlamına gelmiyor. Yani gayrimüslim Osmanlı ve daha sonra Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına karşı bir baskı anlamına gelmiyor, ama şu anlama geliyor: Potansiyel sermayedar çevrelere devletin imkanlarını kullanarak yeni bir sermaye grubunun oluşmasına fırsat sağlanması. Ve bu grup Batının sanayileşmiş toplumlarında gördüğümüz gibi Türkiye'yi dinamik bir kapitalist sanayileşme sürecine sürükleyecek ana aktör olmalı.

İşte 1920'li yılların ana yaklaşımı bu iki ayaktan oluşuyordu: Bir yandan yabancı sermayeye karşı olumlu, ancak ihtiyatlı bir tavır; öte yandan da yerli sermayenin oluşmasına devletin olanaklarını kullanarak katkı yapmak. Ama bu dönem aynı zamanda Lozan Anlaşması'nın getirdiği bazı kısıtlamalarla da belirlenmişti. Neydi bunlar? Birincisi, dış ticaret bakımından yeni rejim beş yıl müddetle yeni bir gümrük politikası uygulamayacaktı. Yani Osmanlı gümrük tarifeleri Cumhuriyet rejiminin ilk beş yılında da uygulanmaya devam edecekti. Bu şu anlama geliyor: Dış dünyaya karşı açık kapı. Açık kapı olunca tabii sanayileşme, dış rekabetin potansiyel tehditi altında temel bir gündem maddesi olmaktan fiilen çıkıyordu.

Buna rağmen sanayileşme hedefi, rejimin liderlerinin önceliği idi. Teşvik-i Sanayi Kanunu onun için uygulandı. Osmanlı'dan gelen bir kanunun yeni versiyonunu çıkardılar ve bu kanun özel sanayi için son derece geniş bir teşvik rejimi oluşturdu.



derecesinde faydalanmaktaydı. Yüksek gümrük tarifeleri, memleket sanayiini dışarının rekabetinden koruyarak geliştirecek; devlet, temel tüketim ve ara mallar alanında ithal ikamesi sağlamak amacıyla 'üç beyaz ve üç siyah' projesine öncelik verecekti. Un, şeker, pamuk üç beyazı; kömür, demir ve akaryakıt da üç siyahı temsil ediyordu. Bu temel malların yurt içinde üretilmesiyle hem döviz tasarrufu sağlanacak, hem de dışa karşı bu maddeler için bağımlılık kalmayacaktı. Devlet bu dönemde, doğrudan sanayi yatırımlarına hemen hemen hiç yönelmedi. Faaliyetini daha çok insan yetiştirmeye, eğitime ve altyapı yatırımlarına yöneltti. Sanayinin özel teşebbüs tarafından yaratılabileceği varsayımı genel kabul görmeyi sürdürüyordu. Bunun için de özel sermaye yatırımlarını teşvik edici tedbirlere başvuruldu. 1924 Anayasası'nın kabul edildiği 20 Nisan tarihinden

itibaren yürürlüğe giren yasalar arasında, sanayiye ve iktisadi hayatı doğrudan ilgilendiren düzenlemelerin yoğunluğu dikkat çekiciydi. Yeni rejim hukuki altyapıyı önemser görünüyordu:

## 1924

- 23 Nisan** Anadolu-Bağdat Demiryolu'nun devletçe satın alınmasını öngören kanun.
- 24 Nisan** Ziraat Bankası'nın üreticilere kredi açmasına ilişkin kanun.
- 29 Aralık** Bahriye Vekaleti Teşkili Hakkında Kanun.

## 1925

- 18 Ocak** Yol Mükellefiyeti Kanunu.
- 5 Nisan** Türkiye'de şeker fabrikaları kurulmasına ilişkin kanun.
- 16 Nisan** Kütahya-Tavşanlı Demiryolu'nun yapımına ilişkin kanun.

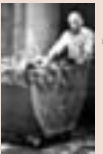
Doğal tekeller daha eskiden yabancı sermayenin kullandığı bazı imkanların, mesela limanların işletme hakkının yerli ajanlara, aktörlere devredilmesi anlamına gelir. Yani devlet limanları ve buna benzeyen doğal tekelleri bizzat kullanma imkanını şahıslara devrediyor, o şahıslara sermaye birikimi imkanı sağlanıyordu. Bu doğal tekellerin bazısı içki, kibrit vs. gibi ürünlerden oluşurken bir kısmı da limanlar gibi altyapı tesislerinden oluşuyordu. Korumacı bir politikayla, sanayiye gümrük politikasıyla teşvik etme imkanı yokken, sanayiye teşvik vererek bu sürecin handikapları aşmaya çalışıldı. Bir takım imtiyazlar özel şirketlere ve şahıslara devredilerek bir kaynak birikimi oluşmasına katkı yapıldı ve buna ek olarak da ilk ulusal banka, Türkiye İş Bankası kuruldu. Türkiye İş Bankası'nın ana işlevi finansman sorunlarıyla karşı karşıya kalan potansiyel yerli sermayedarı desteklemektir. Türkiye İş Bankası özel bir banka olarak kurulmakla birlikte, yeni rejimin kontrolü altında, Celal Bayar'ın genel müdürlüğü ile başladı.

Dolayısıyla rejim finansal sisteminde özel sermaye birikimine katkı yapması imkanını sağlayacak bir mekanizma kurmuş oldu. Bu sistemin bütünü iyi çalıştı. Niye? Bir kere ekonomi sıfır noktasından başlıyordu. Savaşın insanlar topraklarına, işlerine güçlerine dönüyorlardı. Dolayısıyla tarımda meydana gelen, savaşın yol

açtığı o daralma, insanlar toprağına dönünce rahatladı. Dünya ekonomisi canlanma konjonktüründeyken tarımsal ihracat ekonominin gelişmesine kuvvetli bir ivme getirdi ve nihayet, dış rekabete rağmen ufak tefek sanayi kolları yeniden canlandı. Bu gelişme temposu 1929'a kadar sürdü.

Bu dönemde tarımın yıllık büyüme hızı %16'dır. Sanayide de gelişme temposu %8,5'tur. Bu, büyük ölçüde 1922'ye kadar geçen o 14-15 yıllık dönemin yarattığı atıl kaynakların tekrar üretime tahsis edilmesinin sonucudur. Sermaye birikimi olarak büyük bir şey yoktur. Alpullu ve Uşak Şeker Fabrikaları gibi bir iki önemli yatırım dışında sanayi esas olarak eski kapasiteleri yeniden üretime kazandırmıştır.

1929 yılı önemli bir dönüm noktasıdır. Lozan Anlaşması'nın getirdiği gümrük kısıtlamaları o yıl son bulur. Yeni bir gümrük tarifesi söz konusudur. Onunla beraber para ve kambiyo rejiminin de yeniden düzenlenmesi imkan dahiline gelir. Fakat aynı zamanda Osmanlı borçlarının Türkiye Cumhuriyeti üzerine intikal eden bölümünün ilk taksidinin de ödenme yılıdır. Dolayısıyla bir yandan gümrük tarifesiyle iç ekonomiyi koruma imkanı doğarken, ikinci boyutuyla döviz kaynaklarına dönük önemli bir dış talep gelir.





*Savaş sonrası yaralarını sarmaya çalışan genç Türkiye Cumhuriyeti'nin demir-çelik yatırımı için seçtiği yer olan Karabük, denizlerden uzak, ulaşılması zor, korunaklı bir bölgedir.*

- 19 Nisan** Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulmasına ilişkin kanun.
- 22 Nisan** Ticaret ve Sanayi Odaları kurulmasını öngören kanun.
- 12 Aralık** Ankara-Ereğli demiryolunun yapımına ilişkin kanun
- 1926**
- 9 Ocak** Türkiye'de piyango düzenleme hakkını Tayyare Cemiyeti'ne veren kanun.
- 12 Ocak** Tedavülde bulunan Osmanlı banknotlarının yerine yeni banknot çıkarılmasına ilişkin kanun.
- 14 Ocak** Mali yılın 1 Mart yerine 1 Haziran'da başlamasına ilişkin kanun. Borçlanma Kanunu.
- 25 Ocak** Şeker, petrol ve benzin tekeli hakkında kanun.
- 13 Şubat** Savurganlıkla mücadele amacıyla, Men-i İsrifat Kanunu.
- 17 Mart** Demir Sanayiinin Tesisine Dair Kanun. Kayseri-Ulukışla demiryolunun (196 km) yapılmasını öngören kanun.
- 22 Mart** İçki inhisarının (tekelinin) devlete ait olmasını öngören kanun.
- 19 Nisan** Türk karasularında deniz nakliyatı, yolcu taşımacılığı ve her türlü liman hizmetlerinin Türk bandıralı gemiler tarafından yapılmasına ilişkin kanun. Yabancılar verilen imtiyazların iptali. Kabotaj Kanunu.
- 22 Mayıs** Emlak ve Eytam Bankası Kanunu.

- 29 Mayıs** Ankara'da otomatik telefon şebekesi kurulmasına ilişkin kanun.
- 28 Haziran** Yeni Ticaret Kanunu.
- 25 Aralık** Samsun Limanı'nın inşasına ilişkin kanun.

## 1927

- 28 Ocak** Eczacılar Kanunu.
- 21 Mayıs** Muamele Vergisi Kanunu.
- 26 Mayıs** Muhasebe-i Umumi Kanunu.
- 20 Haziran** Tarım Okulları kurulmasını öngören kanun.
- 25 Haziran** Yüksek İktisat Meclisi kurulmasını öngören kanun. Sigorta şirketlerinin denetimini öngören kanun.

## 1928

- 16 Ocak** Ticaret ve Ziraat vekaletlerinin, İktisat vekaleti olarak birleştirilmesini sağlayan kanun.
- 6 Mayıs** Sirkeci ile Haydarpaşa arasında feribot işletilmesini öngören kanun.
- 24 Mayıs** Uluslararası rakamların kullanılmasına ilişkin kanun.
- 9 Aralık** Yerli Kumaştan Elbise Giyilmesine Dair Kanun.

## 1929

- 25 Mart** Piyasadaki banknotların değerinin 158 milyon lira olarak tespiti hakkındaki kanun.
- 16 Mayıs** Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu.
- 30 Mayıs** Kibrit ve Çakmak Tekeli Kanunu.
- 2 Haziran** Yol ve köprüler yapımına ilişkin kanun.
- 8 Haziran** Anadolu'daki topraksız köylülere devlet tarafından toprak verilmesine ilişkin kanun. Sanayi Koruma Kanunu.
- 4 Eylül** İcra ve İflas Kanunu.

## 1930

- 20 Şubat** Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu.
- 9 Haziran** Tütün tekeli hakkında kanun.





## İthal İkameciliği ve '3 Beyaz'

YAHYA SEZAI TEZEL

1929'da Türkiye çok ciddi bir ödemeler dengesi cari hesap açığı yaşadı. Bu, dünya buhranının etkilerinin görülmesinden önceydi. Türkiye'nin kendine özgü bir konjonktürü vardı. 1929'da Lozan'ın getirdiği gümrük vergisi kısıtlamasının kalkmasıyla ilişkiliydi. 1929'da getirilecek yeni tarifenin daha koruyucu olacağı varsayılıyordu. Türkiye'deki tacirler, yeni tarife yürürlüğe girmeden önce eski tarifeye göre büyük miktarlarda ithalat yapıp, yeni tarifenin yaratacağı fiyat farkını kâra dönüştürmek istedikleri için 1929'da Türkiye çok ciddi bir cari hesap açığı verdi. Bunun yol açtığı Türk Lirası'nın değer kaybı, o dönemde Türkiye'yi yönetenleri korkutan oranlardaydı. Örneğin, Türk Lirası'nın Sterlin karşısında %10 değer kaybetmesi "ulusal para elden gidiyor, egemenlik ortadan kalkıyor" gibi yorumlara ve paniğe yol açtı. Para, yeni kurulan devletin simgesiydi ve üzerinde Atatürk'ün resmi vardı.

İthalatımız, ihracatımızı karşılamadığına göre döviz kurunu muhafaza etmenin yolu cari hesap açığını daraltmaktı. Yani ithalatımızı kısmamız, ihracatımızı artırmamız lazımdı. Türkiye'nin o dönemdeki ithalatı fevkalâde fakir bir ekonominin çok mütevazı ithalatıydı. Un, kiremit, mensucat, en basit Amerikan bezi bile ithal ediliyordu. Yani fakir bir tüketici kitlesinin hayatını idame ettirmesi için gerekli olan sanayi ürünlerinin hemen hemen hepsi ithaldi. Bunlarda tasarrufa gidilmesi zordu. 1929'un hemen sonlarına doğru dünya buhranı başladığı için ihracatın artırılması da zordu. Dünyada talep daralmıştı. Yapılması gereken tek şey, o anda ithal ettiğimiz ve tüketimini miktar olarak kısıtlayamadığımız malları içeride üretmekti. Yani **ithal ikameciliği**. İşte 3 beyazlar, yani şeker, pamuklu dokuma ve yünlü mensucat üretimi böyle doğdu.

1931 yılında, Maliye Bakanı Şükrü Saraçoğlu, 50 milyon ile 100 milyon dolar arasında Türkiye'ye yatırım yapacak Amerikalı işadamlarını bulmak, onları teşvik etmek



*Cumhuriyet'in ilk büyük sanayi yatırımlarından biri olan Alpullu Şeker Fabrikası*

ve yatırım yapılması gereken sektörler listesini sunmak üzere Amerika'ya gitti. 1930 yılında ticaret dengesinin mal bazında incelenmesiyle yapılması gerekenler tespit edilmişti. O dönemin dünya buhranı ortamında Amerika'da işadamları zor durumdaydı ve bazıları intihar teşebbüsünde bulunuyordu. Çok büyük iflaslar yaşanan ortamda Türkiye'ye ilgi duyacak işadamı bulunamadı. Fransa'da da sondaj yapıldı. Hatta Mussolini döneminde, İtalya'nın Türkiye üzerindeki siyasi ihtirasları olduğu bilindiği halde İtalya'da bile Türkiye'de yatırım yapacak işadamı arandı. Olmadığı görüldüğü andan itibaren de, en sonunda "O zaman bu fabrikaları biz kuralım" dendi. Bu yeni bir formül değildi. Osmanlı İmparatorluğu da acil ihtiyaç duyduğu ürünleri üretmek için fabrika kurmuştu.







## Kapalıçarşı'da İthal Malları

MEHMET ŞUHUBİ



Doğum tarihim 23 Nisan 1925. Kalabalık bir ailenin en küçük çocuğuyum. Evde haşarılık yapmamak için babamın dükkanında oturtuluyorum ve evdekiler rahat ediyor. Daha çok küçük yaşta babamın muhitindeki insanların konuştuklarını depoluyordum. Hafızanın en çok birikim aldığı yaşlar. Tahsil hayatımda da hep devam ettim buna. Babamın Kapalıçarşı'da bir dükkanı vardı. Onunla geçiniyorduk. İş hayatı çok kısıtlıydı. Sanayiye dayalı değildi. Babam orada o zamanlar çok az da olsa hanımların kullandığı bir tür plili eteğin kaplılarını çizip ürettiyordu. Ben de gücüm yettiği kadar ona yardım ediyordum. O

tarihlerde Kapalıçarşı'da ağırlıklı olarak azınlıkların dükkanları vardı. Turistler gelip ikonlar, antikalar alıyorlardı. Böyle bir hayat yaşadım. Hep dükkanların içinde. Bir tane yerli malı bile yoktu. Nakış ipliği bile dışarıdan geliyordu. Fransa'dan DMC nakış iplikleri ithal ediliyordu. Tam karşımızda onu satan bir dükkan vardı.

Kumaş arıyorsanız sadece ithal mallar satan kumaşçılar vardı. Sonraları Atatürk'ün ileriye gören zihniyetiyle halkın ihtiyacına cevap verecek kumaş üreten Sümerbank'ın ürünleri çıktı.



## Asker Görüşü

KEMAL KURDAŞ

Emekli Kurmay Albay Kenan Kocatürk'ün anılarında çok tipik bir anekdot okudum. Ateşli bir kurmay subay Manisa'ya tayin olmuş. Parlak bir subay. Ordu 1922'de Meydan Muhaberesi'ni kazanmış ama hâlâ Manisa'da bir kışlası yok. Son derece zor şartlar içinde çalışıyorlar. 30 Ağustos'un yıldönümünde kürsüye çıkıp konuşuyor. Konuşması tenkit dolu. "Ne oldu? Zafer kazandık. Şu yerleşme şartlarımıza bakın. Silahlarımıza bakın. Ne topumuz var, ne tüfeğimiz... Hâlâ 26 Ağustos'ta aldığımız ganimetle geçiniyoruz".

Dinleyiciler arasında da Büyük Taarruz'da kolordu komutanlığı yapmış, İzzettin Çalışlar Paşa ve Tümen Kumandanı Ali Rıza Aktunkal var. Bu ağır konuşma üzerine İzzettin Paşa kürsüye çıkıyor ve diyor ki: "Genç yüzbaşım, söylediklerinizi dinledim. Haklısınız. Hiçbir şeyimiz yok. Sıkıntı içinde yaşıyoruz. Ama bilin ki, bu bizim kararımızdır. Biz sıkıntı içinde yaşayacağız. Evvela sivil hayatı kalkındıracağız, iktisadi yatımızı düzeltereceğiz. Ondan sonra kendi kışlalarımızı yapacağız. O zaman belki dünyanın en ileri silahlarına sahip olabiliriz. Bu başkumandanımızın emridir. Biz sıkıntı içinde yaşayacağız. Bu bilerek ve şuurla alınmış bir karardır". Bu sözler tabii, hem ordunun, hem Mustafa Kemal'in büyüklüğünü gösteriyor.

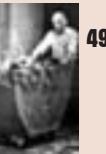
Atatürk, dış politikasını da ona göre düzenlemiştir. Bizim o dönemde dış politikamızda herkesle dostluğumuz vardır. Balkan Antantı, Sadabat Paktı gibi. Kimseye kılıç çekip, kabadayılık yapmamışızdır. Bir tek Hatay için Fransızlarla bir çekişmemiz olmuştur. Onu da genç kuşak bilmelidir. Biz Hatay'ı tek bir kurşun atmadan aldık. Hatay'da devlet kuruldu. O devlet bize katıldı. Hatay Devleti, Ermeni milletvekilleri de dahil, oybirliği ile Türkiye'ye katılmıştır. Biz 1939'a kadar istikrar içinde hızlı bir kalkınmayla ve büyük bir çağdaşlaşmayla geldik. II. Dünya Harbi bizi epey sarstı. Ama





*Cumhuriyet'in ilk yıllarında ordunun görünümü*

İsmet Paşa da gerçek politik bir deha, Türk milletinin talihiydi. Dünyanın 40 devletini birbiriyle konuşturup, Türkiye'yi harbe sokmadı. Yıllar sonra Almanya'ya gittim. Bonn'da bir yerden bir şey satın alacaktım. Dükkan sahibi benim Türk olduğumu anladı ve birden heyecanlandı. Benim alacağım şeyi bedavaya vermeye kalktı. "Sizler dünyanın en akıllı milletisiniz. Harbe girmediniz. O başarıyı gösterdiniz. Size saygım sonsuz. Şimdi onun bir temsilcisi buraya gelmiş. Bu bir hediye, lütfen kabul buyurun" dedi. Dünyada bugün bizi kapısından kovan insanların, 'Mustafa Kemal Türkiye'si'nin tebası olarak bana yaptıkları muamele hep hatıramdadır.





## 3. Bölüm

# DEVLETÇİ SANAYİLEŞME DÖNEMİ (1930-1939)



*Halkın yaşam standardını yükseltmek amacıyla yol, kaldırım ve tramvay yolu çalışmaları tüm hızıyla sürüyordu.*

### **1929 Bunalımı**

1930'lu yıllar tüm dünyada ekonomik bunalımla başladı. ABD'de, Britanya İmparatorluğu'na dahil topraklarda, Fransa'da, Hollanda'da ve Almanya'da hızla tırmanan işsizlik, yoksulluk ve sonu gelmek bilmeyen talep eksikliği, dünya yeni bir büyük savaşa sürüklenene kadar sürdü.

Bu yıllarda Avrupa ve Amerika üzerinden karamsarlık havası dağılmadı. New York Borsası'nda fiyatlar dibe vuruyor, büyük sanayi kuruluşları için felaketler birbiri ardına geliyor, ekonominin önünde cesaret kırıcı bir manzara belirliyordu.

Bunalım karşısında ABD ve Avrupa'da başvurulan koruma tedbirleri, vergi yükleri ve azalan talep, şirketleri küçülmeye yöneltti. Sorunlar politikayı da etkiledi ve patlak veren sosyal karışıklıklarla başa çıkmak için diktatörlükler iş başına gelmeye başladı. Almanya'da Nazi Partisi'nin iktidara gelmesi, dünyanın başına yeni bir felaket açtı.

Ekonomik çöküntünün dışında kalan bölgelerden biri olan Atatürk Türkiye'sinde ise olumlu bir hava esiyor, bir yandan sosyal bir devrim yaşanıyor, bir yandan da yaşam standardını yükseltecek projeler birbiri ardına uygulamaya konuyordu.



## Devlet Eliyle Sanayileşme

1929'da başlayıp 1930'lu yıllara darbe vuran kriz, yabancı sermaye ve özel kesimin önünü kesince, Türkiye'de devlet bizzat, kendi kamu gelirlerine dayanarak sanayileşme sorununu çözmeye girişti. Önce kendi sanayi kuruluşlarının denetimi ve mali yapılarını düzenlemek amacıyla Sanayi ve Maadin Bankası'nın yerine **Sanayi Ofisi** ve **Sanayi Kredi Bankası**'nı oluşturdu. Sanayi Ofisi, işletmelerin örgütlenme ve çalışmalarını izlemeyi, yerli hammadde kullanan sanayi kolları kurmayı, Bakanlar Kurulu kararlarına uygun projeler hazırlamayı amaçladı. Banka da sanayi işletmelerini finanse etmeyi, hammadde sağlamayı, dışalım yapmayı ve tahvil çıkarmayı üstlendi. 1930 yılında sanayi kesimi için önemli bir gelişme de **Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyeti**'nin ve **İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası**'nın düzenlediği kongrelerin somut sonuçları oldu. Bunların ilki Türkiye'nin yeraltı ve doğal kaynaklarını işletmek ve elektrik enerjisi üretmek üzere kurulan Etibank'tı. Etibank'ın çalışmalarını kolaylaştırmak amacıyla **Maden Tetkik Arama Enstitüsü** de kurulunca, çeşitli merkezleri birleştiren ve taşımacılığı kolaylaştıran demiryollarında, silolarda ve madencilik alanında önemli gelişmeler yaşandı.

1931 yılında iktidar partisi CHP, özel sektör girişimlerinin ülke kalkınmasında yetersiz kalması sonucu, programına devletçiliği aldı. Hazırlık ve çalışma devresinden sonra, 1. Beş Yıllık Sanayi Planı'nı 1934 yılından itibaren uygulamaya koydu. Ancak, 1. Beş Yıllık Sanayi Planı'nın uygulanmasından önce, çok önemli düzenlemeler yapılacak ve yeni müesseseler kurulacaktı.

## Çok Parti Deneyimi

Fethi (Okyar) Bey, Atatürk'ün yakın arkadaşı olmakla birlikte, ekonomik alanda Osmanlı'da liberal kanadı temsil eden Sakızlı Ohannes ve Portakal

### • KİMYA SANAYİİ

Gemlik Suni İpek Fabrikası, Isparta Gülyağı Fabrikası, İzmit Kibrit Asidi Fabrikası.

### • TOPRAK SANAYİİ

Zonguldak Seramik Fabrikası, Paşabahçe Şişe ve Cam Fabrikası, Çimento Fabrikası.

### • DEMİR SANAYİİ

Karabük Demir-Çelik Kombinasi.

### • SELÜLOZ SANAYİİ

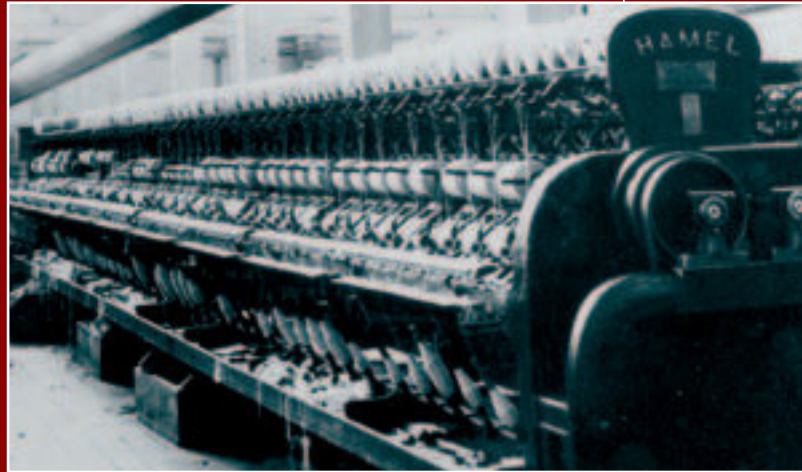
İzmit Kağıt ve Selüloz Tesisleri.

### • KÜKÜRT SANAYİİ

Keçiborlu Kükürt Tesisleri.

### • TEKSTİL SANAYİİ

Bakırköy Pamuklu Dokuma Fabrikası, Kayseri Pamuklu Dokuma Fabrikası, Ereğli Pamuklu Dokuma Fabrikası, Nazilli Pamuklu Dokuma Fabrikası, Malatya İplik ve Dokuma Fabrikası, Iğdır İplik Fabrikası, Bursa Merinos Kamgarn Mensucat Fabrikası, Kastamonu Kendir Sanayii Fabrikası.



### • SÜNGER SANAYİİ

Bodrum Süngercilik Atölyeleri

# 1. Beş Yıllık Sanayileşme Planı Döneminde Kurulan Sanayi İşletmeleri



*Atatürk,  
1931 yılı başında yüksek  
memurlar ve aydınlardan  
oluşan bir kurulla iki ay süreli  
bir yurt gezisine çıktı.*



Mikael paşaların düşünce ekolünden geliyor ve yabancı sermaye ile serbest pazar ekonomisini savunuyordu. Bu yüzden bütçeyi zorlayan demiryolu yapımını ve devlet tekellerini eleştirdi. Paris Büyükelçisi olduğu yıllarda, Osmanlı borçlarının altın parayla ödenmesi anlaşmasını imzalamasına rağmen, bunalım nedeniyle borç ödemesi durdurulunca, altında imzası bulunan anlaşmaya uyulmamasını onuruyla bağdaştıramayıp Paris'e dönmeyi reddetmiş ve Atatürk'ün onayı ile Serbest Fırka'nın başına geçmişti. Osmanlı borçlarına sadık bu parti liderini Avrupa çok iyi karşıladı. Avrupa basını, Fethi Bey iktidara gelirse alacağı ilk önlemin, Osmanlı borçlarını ödeme ve yabancı sermayeye geniş olanaklar tanımak olacağını sevinçle yazdı. İçeride de tüccar ve arazi sahiplerinin yanı sıra, ağır sıkıntılar içindeki köylü ve işçi kesimi, bu yeni partiye bir kurtuluş umudu olarak sarıldı. Laiklik uygulamalarından ve devrimlerinden hoşnut olmayan çevreler de geriye dönüş umuduna kapılmıştı.

Aslında ilk çok partili yaşam deneyimi, 1924 yılında Meclis'teki muhalefetin partileşme çabaları sonucu Terakkiperver Fırka'nın kurulmasıyla yaşanmıştı. İktidarın kullanımıyla ilgili farklı iki görüşte olan Halk Fırkası'nın iki partiye ayrılma

girişimi Şeyh Sait isyanının çıkmasıyla ertelenmişti. İkinci deneme ise 1930 yılında, Fethi Bey'in Serbest Fırka girişimi oldu. Çok partili demokrasinin yaşanan bunalıma çare olacağını ve çağdaşlığın gereği olduğunu düşünen Atatürk, Fethi Bey'den bizzat bu görevi üstlenmesini isterken, hem rejime karşı muhalefeti yatıştırmayı, hem de iktidar partisi içindeki anlaşmazlıkları sona erdirmeyi planlamıştı. "Her iki parti de benim çocuğum gibidir," diyerek tarafsızlığını ortaya koyan Atatürk'ten aldığı güçle mitinglere başlayan Fethi Bey, kısa zamanda, arkasında beklediği kadar büyük bir halk desteği buldu.

Halk, yaşadığı bütün sorunların yeni muhalefet partisi tarafından çözüme kavuşturulacağına inanıyordu. Fethi Bey'in rejim yanlısı söyleminin içeriğine bakılmaksızın, her tür muhalif görüş, sanki partinin programıymış gibi yeni parti liderine atfedilmeye başlandı. Bu durumdan en çok rahatsız olan da bizzat Fethi Bey'di. Halk onun söylediklerini dinlemiyor, kendi sloganlarını yaratıp, Serbest Fırka'yı rejim muhalifi gibi gösteriyordu. Bu kez olaylar Atatürk'ün planladığı gibi gelişmemişti. Parti sayısının artması, ekonomik bunalıma çözüm getirmek yerine, yabancı sermaye ve kapitülasyonlar dönemini canlandırarak, 'Menemen Olayı'nda olduğu gibi, devrimler için tehlike sinyalleri olacak bir ortam yaratmaktaydı. Fethi Bey de Atatürk'le aynı görüşteydi ve çok partili yaşamdan, başlangıcından üç ay sonra, Kasım 1930'da partinin kendi kendini feshetmesiyle vazgeçildi.

### **Bunalıma Çare Arayışı**

Bunalıma ve halkın hoşnutsuzluğuna karşı daha köklü çareler arayan Atatürk, 1931 yılı başında yüksek memurlar ve aydınlardan oluşan bir heyetle iki ay süreli bir yurt gezisine çıktı. Dertler dinlendi, notlar alındı, önlemler tartışıldı. Atatürk ve





## 30'larda Anadolu'da Hayat

FETHİ ÇELİKBAŞ

Otomobil yoktu. At arabasıyla gidip gelirdik. İlk otomobili Afyonkarahisar'da Burdurlu bir hemşehrimiz almıştı. Trenden indik. Burdur'a onunla giderken Afyon'dan 'geliyoruz' diye telgraf çektik. Biz Burdur'a varduktan yarım saat sonra geldi telgraf. Daha önce üç günde gidilen yolu otomobille telgraftan hızlı almıştık. Burdur'da 'alaca' denen bir dokuma ürünü yapılırdı. El tezgahlarında kadınlar dokurdu. Bir de Isparta halısı dokunurdu. Başka bir şey yoktu. Hamur evde yoğrulur. Fırınlardan nöbet alınır, pişirilir, sonra eve gelinir, kilerlerde saklanırdı. Bulgur, tarhana, makarna, peynir gibi gıda maddeleri evlerde yapılırdı. Mübadele öncesi Burdur'da Rum ve Ermeniler de vardı. Sonra gittiler. Evler idare lambası ya da lüks lambayla aydınlanırdı. Elektrik çok geç geldi. İlk geldiğinde sık sık kesilirdi. Önce belediyeler elektriğe kavuştu. Sonra bölgeler arasında santraller kuruldu. Sonra o santrallerden Türkiye birbirine bağlandı. Elektrik köylere kadar gitmeye başladı.







Celal Bayar

Türkiye, yeni bir yol arayışı içine girmişti. Özel girişimcilikten kuşku duyulmaya başlanmıştı. Rejimin iktisatçısı Celal Bayar'a göre, özel sermaye ile milletin refaha ulaşması için en az 200 yıl daha beklemek gerekecekti. Bayar, işbirlikçilik ve sahtecilikle suçladığı özel sermayeyi üç grupta topluyordu:

- *Milli ekonomi gereklerine aldırmaksızın, devletin yüksek himaye tedbirlerini kişisel gündelik çıkarları için sömürenler*
- *Fabrika kurmadan, kurma izni alıp spekülasyon amacıyla bu izni sermaye gibi ellerinde tutanlar*
- *Belli alanlara yerleşmeyi salt kendi açılardan kârlı gören yabancı sermayeye paravanlık edenler*

İzmir İktisat Kongresi'nde baş tacı edilen milli sermaye, özel girişimcilik, artık yabancı sermayenin paravanı olmakla suçlanmaktaydı. Milliyetçi rejim için bu bağışlanmaz bir suçtu. Atatürk, daha yurt gezisi sırasında yeni düşüncelerini açıklamaya başladı: 27 Ocak 1931'de, İzmir Parti İl Kongresi'nde, "Ekonomik alanda istediğimiz ölçüde başarılı olamadık," dedi ve Türk halkının yaradılıştan devletçi olduğunu söyledi.

Yurt gezisini tamamlayan Atatürk, yeni program üzerinde çalışmaya başladı. Mart 1931'de Meclis feshedildi ve yapılan seçimlerle yenilendi. Sembolik bile olsa, işçi ve köylü milletvekilleri ilk kez Meclis'e girdi. Birkaç gün sonra da parti kongresi toplandı. Devletçilik ve devrimcilik ilkeleri parti programına alındı. Böylece parti kadrolarının yenilenmesi ve gençleştirilmesi kararlaştırıldı ve 1932'de açılmaya başlanan Halkevleri ve Köy Enstitüleri ile eğitim hamlesine girişildi.

## 1. Paşabahçe Cam Sanayi AŞ

Paşabahçe'de yüzlerce yıllık Boğaziçi camcılığı geleneği 19. yüzyılda günün koşullarına göre modern tesislerde sürdürülüyordu. 1934 yılında Türkiye İş Bankası'na Türk cam sanayiini kurma görevi verince yeni bir fabrika inşa edildi. Böylece kurum markalaştı ve 1954 yılında üretimini 5.000 tona kadar çıkardı. Geliştirilen projeler Çayırova ve Topkapı'da yeni fabrikaların kurulmasına da yol açtı. Paşabahçe ününü geleneksel Beykoz ve Boğaziçi camcılığının mirasını iyi yorumlayıp, kullanarak kazandı. Sanatsal ağırlıklı cam eşya tasarımları geçen yüzyılın modellerinin geliştirilmesiyle piyasaya sunuldu ve kurum günümüze kadar bu çizgisini koruyarak geldi. Geleneksel üretim anlayışını çağın gereklerine uydurarak üretim ve talep yaratma modelinin başarılı bir örneği olan Paşabahçe'nin günümüzdeki ortalama üretimi fabrikasyon olarak yılda 65 bin ton, el işçiliği olarak da 6-7 bin ton arasındadır.



## 2. Alpullu Şeker Fabrikası

1924 yılı sonlarında deneyimli bir tüccar olan Hayri İpar, Kazım Taşkent ve Şakir Kesebir ile sanayiye el atarak İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi'ni kurdular. Şirkete hükümetin desteğini almak için bazı milletvekilleri de ortak edildi. Türkiye ilk defa İstanbul tüccarlarının sanayileşme yolunda kurduğu fabrika sayesinde kendi şekerini üretmeye hazırlanıyordu. Şirket kurulduktan hemen sonra Ankara'nın desteği de geldi. İş Bankası ve Ziraat Bankası şirketin yatırımlarına ortak oldu.

Ortaklık kurulurken kredi istemi konusunda çıkan bazı pürüzlere İsmet İnönü şu yanıtı vermişti: "Verin. Yapsınlar da nasıl yaparlarsa yapsınlar.



Fabrika bir an evvel faaliyete geçsin". Böylece sorunlar kısa sürede halledildi. Alpullu'da kurulan şeker fabrikası yatırımının %68'i İş Bankası, %10'u Ziraat Bankası ve Trakya İlleri Özel İdaresi, %22'si de özel teşebbüs tarafından karşılandı. Kuruluş sözleşmesine göre özel teşebbüs kanadı kısıtlı payına rağmen tam yetki ile fabrikayı yönetecekti. Özel bir yasa çıkartıldı ve şeker fabrikasını kuracak şirkete vergiler konusunda da ayrıcalık sağlandı. Projeye göre, fabrikanın kurulacağı alanın beş hektarı devlet tarafından karşılanacak ve 25 yıl süreyle Trakya bölgesinde başka bir şeker fabrikası kurulmayacaktı. Bir Alman-İtalyan ortaklığı fabrikanın yapımını, bir Macar firması da makinelerin getirilmesi ve üretim aşamalarının kurulmasını üstlendi. Alpullu Şeker Fabrikası 1926 yılında tamamlandı. Aynı gün elde edilen ilk ürün bugün halen fabrikada sergileniyor. Üretim ilk yıl 560 ton, ikinci yıl ise 960 ton oldu. 1929 yılında dünya ekonomik bunalımın eşiğindeyken Alpullu'nun özel girişimcileri, hisselerini hükümete sattılar. Fabrikanın kuruluş modeli Cumhuriyet rejiminin getirdiği idealler doğrultusunda olmasına rağmen, özel sektörün özlenen ağırlığını sürekli kılamadığı bir örnek oldu. Türkiye'nin ilk şeker fabrikası Alpullu günümüzde eski üretkenliğinden çok uzak. Bugün Türkiye şeker gereksiniminin %85'ini Türkşeker'den karşılıyor.

## 3. Karabük Demir-Çelik İşletmeleri

Bir demir-çelik fabrikası kurmak Cumhuriyet için vazgeçilmez bir hedefti. Demiryolları için ray, köprüler için demir putreller, binalar için inşaat demiri üretecek böyle bir ağır sanayi tesisinin yeri üzerine tartışmalar sürerken Genelkurmay Başkanı Mareşal Fevzi Çakmak stratejik bir yaklaşımla şu tanıımı yaptı: "Tesis, düşman ordusunun top menziline düşmeyecek kadar içerlek, piyadenin ulaşamayacağı kadar kuytu, süvarinin dört nala kalkamayacağı kadar sarp bir yerde kurulmalıdır". Karabük, bu kriterlere uygunluğu nedeniyle seçildi. Sıra Divriği'nin demiri ile Zonguldak'ın kömürünün kasabaya nasıl taşınacağına gelince, Kastamonu dağlarını aşip Zonguldak'a bağlantı sağlayan demiryolu kuruldu. İnşaatını İngiliz Brassert firmasının yaptığı Karabük Demir Çelik Fabrikası, İngiltere hükümetinden sağlanan 2,5 milyon sterlin kredi ve Sümerbank'ın iç finansmanı üstlenmesiyle, 1939'da ilk ürünlerini verdi. İlk yıl üretim kapasitesi 400 bin ton kadardı. Fabrika 1967 yılına kadar yurdun tüm gereksinimini karşıladı. 1994 yılında üretim 1.340.000 tona ulaştı. Fakat Cumhuriyet'in sanayileşme simgesi olan Kardemir, 1974 yılından başlayarak başka işletmelerinin devreye girmesiyle beraber başlayan düşüş trendinin önüne geçemedi. İstihdam yükü ve dünya piyasalarındaki bunalım sonucunda zora giren üretim, bazı politik kararlardan da olumsuz etkilenerek büyük bir borç yükü altında kaldı. İşçilerinin bağlı olduğu Öz Çelik İş Sendikası aracılığıyla, işçiler 1 liralık sembolik meblâğ karşılığında fabrikanın sahibi oldular. Bu değişik özelleştirme yöntemiyle Kardemir giderek tekrar kârlı bir işletmeye dönüştü. Teknolojik gelişmeler için önemli adımlar atıldı ve hisseleri değer kazandı. Sonuçta Cumhuriyet'in en önemli ağır sanayi hamlesi örneği olan fabrika, üretimini sürdürerek teknolojsi yettiğince ayakta kalmayı başardı.



## Dünden Bugüne Üç Örnek, Üç Ayrı Model

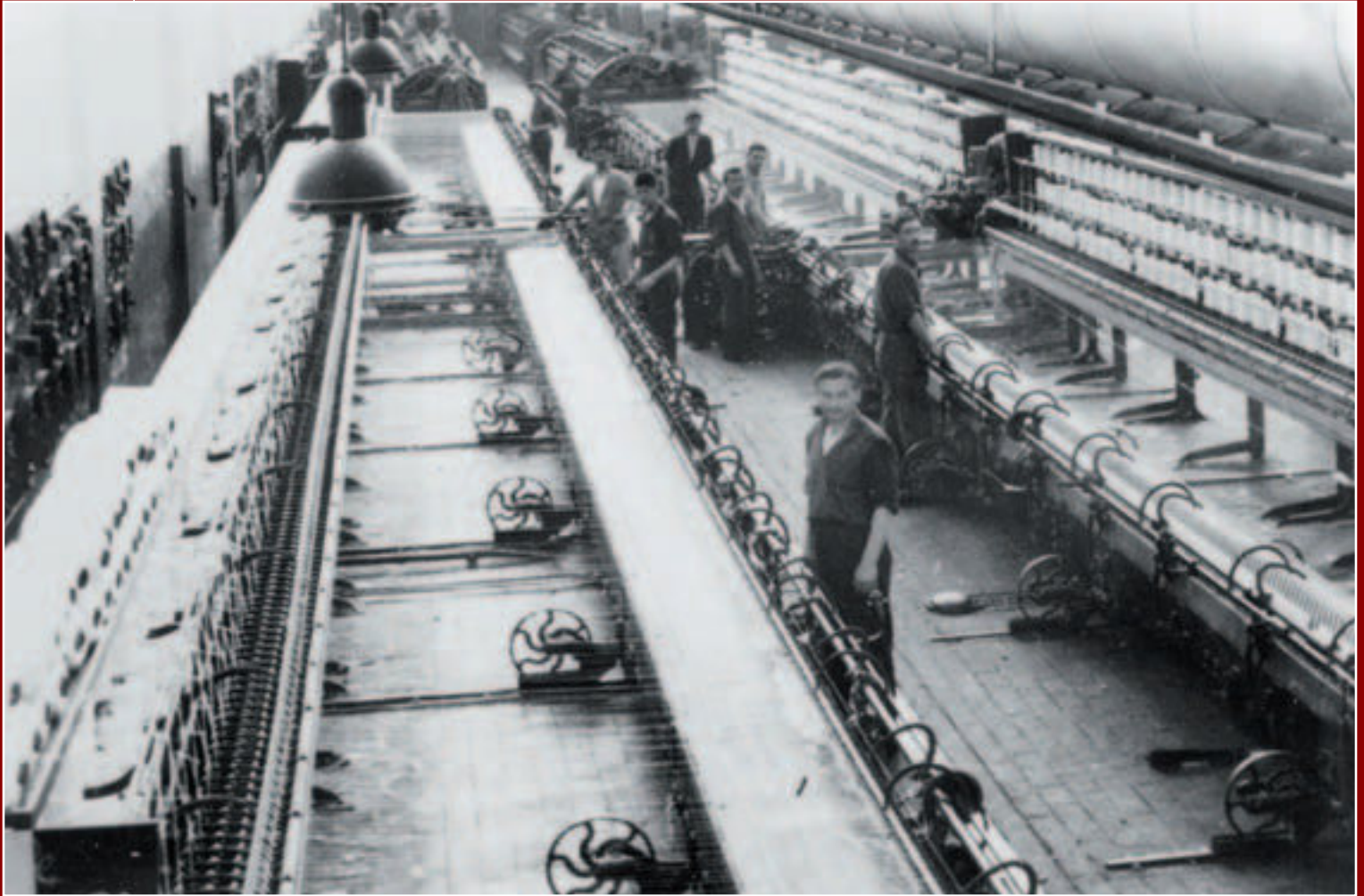


## Tekstil Ülkesi Yaratma Çabasındaki Banka: Sümerbank

**B**irinci Beş Yıllık Sanayi Planı, her şeyden önce ülkede iktisadi birlik temin etmeyi, savaş ve barış dönemlerinde ülkenin gerek duyacağı maddelerin üretim olanaklarını hazırlamayı öngörüyordu. Bu dönemde, dış ticaret dengesini kurup kalıcı kılmak ve milli paranın değerini korumak için Türkiye'yi hammadde ihraç eden bir memleket olmaktan çıkarıp, birinci derecede gerekli ürünleri kendi sanayisince üretebilen bir memleket haline getirmek amacı hiç olmadığı kadar öne çıktı. 3 Haziran 1933 tarihinde 2262 sayılı kanunla kurulan Sümerbank'ın bu amaç doğrultusunda 41,5 milyon liralık yatırım yapması öngörüldü. Sanayinin sivil kolları Sümerbank'a aitti ve banka bunların inşasını denetleme hakkına sahipti. Kayseri ve Nazilli'deki tekstil fabrikaları, bankaya kredi sağlayan Sovyetler Birliği tarafından

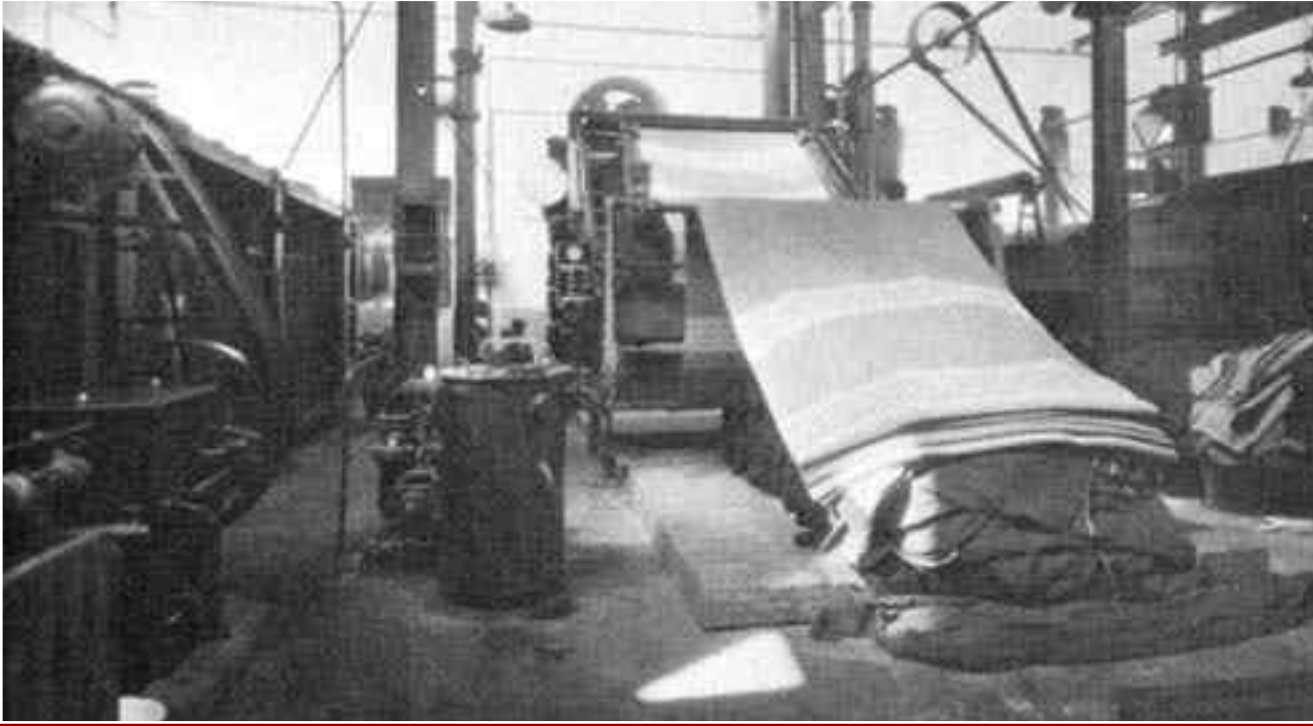
kuruldu. Alman firmalarınca yapılan Malatya'daki pamuklu dokuma fabrikasıyla İzmit'teki kağıt kombinası ile İngiliz kredisıyla oluşturulan Karabük Demir Çelik Fabrikası'nın denetimi de Sümerbank'a aitti.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, esas itibarıyla Sümerbank'ın sorumluluğu altında hayata geçirilmesi düşünülerek hazırlanmıştı. Dolayısıyla devletçilik politikası bir bakıma Sümerbank'ın faaliyete geçmesiyle uygulamaya konmuş oldu. Devlet bankası olarak kurulan Sümerbank'ın lokomotif rolünü üstlendiği sanayileşme politikasında en büyük mali araç, İş Bankası'nın harekete aktif katılımı oldu. İş Bankası uygulamaya, yaptığı yatırımlar veya işbirlikler ile katıldı ve özellikle hammadde ile ara mallara yönelik yatırımlara ağırlık verdi.



*Sümerbank'a ait  
Merinos Fabrikası,  
dokuma alanında  
kurulan ilk ve en  
önemli fabrikaydı.*





Devlet sanayiinin kuruluş ve finansman merkezi olarak tasarlanan Sümerbank ise kuruluş kanununun gerekçesinde özel sanayiinin krediyle destekleneceği düşüncesinin yer almasına rağmen devletçi sanayileşme politikasının kilit kuruluşu oldu.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nı oluşturan 'Sınai Tesisat ve İşletme Raporları Üzerine Tetkikler ve Kararlar', 17 Nisan 1934 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından kısa bir tezkereyle Sümerbank Umum Müdürlüğü'ne tebliğ edildi. Raporlar yatırım yapılacak ana sektörlerin başında tekstil sanayi olduğunu gösteriyordu. Sümerbank özellikle tarımsal ürün ve hammadde üretimiyle ilgili hafif sanayi alanlarındaki gelişmeyi hedefledi ve özel sektördeki bir çok hisse senetli şirkete etkin olarak katıldı. Böylece dokuma sanayiinin temelleri Kayseri'de **Sümerbank Kayseri Bez Fabrikası**'nın entegre bir tesis olarak kurulmasıyla atıldı ve 1935 yılında üretime başlandı.

Sanayiinin hammaddesi olan pamuğun yörede yetişmemesine rağmen, kalkınma hamlesine yeni başlamış olan ülkede, bir iplik ve dokuma fabrikasının burada kurulması yörenin tekstil

ihtiyacının karşılanmasının yanı sıra istihdam yaratması bakımından da etkin oldu. Fabrika faaliyete geçtiğinde pamuk ipliği ile diril, kazalina, hassa kanaviçe, kaputbezi, astarlık, renkli patiska, pijamalık kumaş ve şeker torbası üretilmeye başlandı. Daha sonraları tüm pamuk üretiminin akala üzerine kaydırılmasıyla 1950'den itibaren sanayi gelişiminin hız kazanması, kendini yine Kayseri'de ve dokuma sanayiinde gösterdi. Bu dönemden itibaren dört fabrika ile tekstil sektörü büyük bir ivme kazandı. Ülkenin pamuk ekimi yapılan alanlarıyla Kayseri'deki tekstil üretimi arasındaki paralellik 1960'tan itibaren Coker cinsi pamuk üretimine geçilmesiyle de sürdü. 70'li yıllara kadar ekili alanlar kat kat arttıysa da Türkiye verimlilik açısından diğer pamuk üreticisi ülkelerin gerisinde kaldı. Bunun üzerine Güneydoğu Anadolu Projesi kapsamında Türkiye'nin pamuk üretimi, öncesine göre %120 artış sağladı ve tekstil sanayiinde 80'li yıllarda büyük bir atılım yaşandı. Yine pamuklu sanayiinin bir ürünü olan denim kumaşı üretimi bu yıllarda ihracata yöneldi. Özel sektör kuruluşları en yaygın uluslararası kuruluşların üretimini Türkiye'de gerçekleştirmeye başladılar.



*Nuri Demirağ, kurmayı planladığı uçak fabrikası için Divriği şehir planı üzerinde arkadaşlarıyla çalışırken*



### Cumhuriyet 10 Yaşında

'10. Yıl Marşı' tüm yurdu demir ağlarla örmekle, her yaştan on beş milyon genç yaratmakla övünüyor ve tüm ulus gururlu bir sevinç yaşıyordu ama Türkiye, geçen on yıl sosyal alanda birçok mucize yaratmış olmasına rağmen, bu atılımı sanayiye yansıtamamış görünüyordu. Devletin diğer kalkınma çabaları içinde çok önem verdiği sanayileşmeyi rayına oturtmak için planlı bir sistem oluşturması gerekiyordu. Devletçilik, Anayasa'ya da dahil edildi ve sanayileşmenin planlı ve güdümlü bir politika olduğu belgelendi.

Bu belge, bir bakıma sanayiciyi devlet güvencesine aldığı için özel kesimin de ilgisini çekti. Sınai kalkınmanın lokomotifi olma görevi ise Cumhuriyet döneminin ilk kamu iktisadi teşebbüsü (KİT) olan Sümerbank'a verildi. Kurum, devrala-

cağı fabrikaları işletecek, yeni fabrikalar kuracak, devlete ait sanayi kuruluşlarının projelerini hazırlayacak, verimli sonuçlar almanın bankacılık işlemlerini de üstlenecekti. **Uşak Şeker Fabrikası**'nın işletmesi bankaya devroldu, ardından da Türkiye İş Bankası ve Ziraat Bankası'nın ortaklığıyla **Eskişehir** ve **Turhal**'da şeker fabrikaları kuruldu. Devletin özel sektörden beklentileri boş çıkmıştı. Sanayi yatırımları kamu kaynaklarıyla finanse edilerek çoğaltılacaktı.

Bu durumun sonucu olarak da özel sektör devletin yatırım yaptığı alanları rekabet edilemez görerek uzun yıllar şeker, şişecam, kağıt, demir-çelik gibi sektörlerden uzak durdu. Bu dönemde özel sektöre dair en ilginç gelişme, 1935 yılında Nuri Demirağ'ın kurduğu, Türkiye'nin ilk özel uçak fabrikası oldu. NU.D.26 tipi özgün eğitim uçakları





## Dünya Buhranının Etkileri

KORKUT BORATAV

Cumhuriyet liderlerinin, Mustafa Kemal ve arkadaşlarının elinde uygulayabilecekleri hazır bir reçete yoktur. İzledikleri süreç bir sınama-yanılma yöntemidir. Değişen ve güçleşen dünya koşullarında değişen parametreler karşısında ne yapacaklarını, hangi doğrultuyu izleyeceklerini arama sürecine girmişler ve ilk tepkileri, dış dünyaya karşı kendini korumak olmuştur.

Koruma zarureti şuradan kaynaklanır: Dünya bunalımı sanayi ürünü fiyatlarından çok tarım fiyatlarını çöktürmüştür. 1929 bunalımını izleyen 10 yıllık dönem, genel fiyat seviyesinin aşağıya indiği dönemdir. Özellikle bunalımın ağır koşullarının hüküm sürdüğü yıllarda tarım ürünü fiyatları çöker. Sanayi ürünü fiyatları da aşağıya çekilir, ama tarım fiyatlarındaki çökme çok daha vahimdir. Osmanlı yapısını devralan, 1920'li yılların Cumhuriyet ekonomisi esas olarak sanayi ürünü ithal ediyordu. Dış dünyada hammadde olarak kullanılan tarım ürünü ihraç ediyor ve temel gereksinimini ithal ediyordu.

Örneğin un dahi ithal ediliyordu. Mesela Konya'nın tarımı buğdaya dayanıyor ama Konya'nın buğdayı İstanbul'da ekmeğe dönüşmüyordu. Sanayi kökenli zorunlu ihtiyaç mallarını ithal edip, tarımsal ürünü ihraç eden ekonomi, tarım fiyatları düşünce çöker. Bu, ekonomik daralma ve yoksullaşma anlamına gelir. Sanayileşmenin ivmesini sağlayacak kaynak da tükenir. İşte onun için koruma zarureti vardı. Yani tarım ürünü fiyatları çöken bir ekonominin, bu düşen fiyatlarla yapacağı ihracatın reel büyüklüğü de çökeceğinden, korumanın yaratacağı olanaklar, ufak tefek sermaye birikimiyle kaynak toplamaya çalışan iş adamlarını imtiyazlı gümrük duvarları arkasında yatırıma ve üretime sevk edecektir. Beklenti budur. Dolayısıyla ilk tepki, gümrük korumalarını kaldırmak ve içeride Teşvik-i Sanayi Kanunu'nda devam eden ayrıcalıklı koşulları iş adamlarına açmak oldu.

1930, bu denemelerin yapıldığı yıl oldu. Fakat kısa zamanda bunun çıkar yol olmadığı anlaşıldı. Kendisine ithal kotası verilenler ithalatı hammadde gibi gösterip, aslında mamul madde ithalatı yaparak iç piyasaya sürüp yüksek kâr elde etmeyi tercih ettiler. O kısa dönemin bilançosu Türkiye'de işadamları açısından olumlu olmadı.



*Nutuk'un ilk baskısının ilk sayfası:*

*"1919 yılının Mayıs ayının 19'unda Samsun'a çıktım..."*



imal eden kuruluş, 1941'de Türk Hava Kurumu işbirliğiyle, Etimesgut Uçak Fabrikası'nda da üretim yaptı. Devletle birlikte sanayileşme sürecinde sanayi kuruluşlarının ihtiyaçlarını saptamak ve yatırımları özendirmek için aynı yıl İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası da kapsamlı bir çalışma yaparak, elde ettiği sonuçları Bakanlar Kurulu'na sundu. Sanayileşme özleminin gerçekleşmesi için gerek duyulan altyapı hazır görünüyordu. Sıra, belli bir plan ve zamanlama programı dahilinde çalışmaya gelmişti.

### Sanayi Yatırımında Yer Seçme

Sanayiye kurarken mümkün olduğu kadar varolan hammaddeyi kullanıp, işletmeleri hammaddenin olduğu yere götürme ilkesine Cumhuriyet, 'Sanayi Tohumlaması' adını verdi. Bu nedenle, Kars'ta **Süt Fabrikası**, Diyarbakır'da **Rakı Fabrikası** gibi oluşumlar doğdu. Bütün bu sanayileşme planında İstanbul'un payına düşen az sayıdaki girişimden biri **Paşabahçe**'ydi. 500 küsür yıllık geçmiş olan sektör, Şişecam'a verildi ve Paşabahçe'nin kumu cam yapımına uygun olduğu için cam fabrikası orada kuruldu.

*İnönü Paşabahçe'de.  
1935*



## Sümerbank'ın Anımsattıkları

ÖZER ERTUNA

1974 yılında Şevket Süreyya Aydemir Maçka Oteli'ndeki bir panelde bir konuşma yaptı. İktisadi sistemler tartışılıyordu. Üniversiteden hocalar da vardı. Ben de genç bir hoca olarak oradaydım. Şevket Süreyya hepimizin ufkunu açacak bir laf söyledi: "Ben komünist sistemi bilirim. Orada bulundum. Kapitalist sistemi de bilirim. O konuda da tez yazdım. Ama biz başka bir şey yaptık beyler. Farkında değilsiniz. Bir fabrika kurduğumuz zaman o her türlü kalkınmanın çekirdeği. Kültürel, sanatsal, sportif, sosyal, her türlü kalkınmanın... Şimdi dört duvar arasına bir demir parçası koyduğunuz zaman fabrika yaptığınızı sanıyorsunuz. Utanın. Bu, Cumhuriyet'in yeniliklerinden biridir. Hiçbir yenilik gökten inmez. Cumhuriyet'in çok güzel bir tarafı var. Cumhuriyet kendine güvenen bir rejim ortaya koydu. Atatürk o gücünü kaybetmiş, büyük harplerden çıkmış, fakir, 45 Dolar milli geliri olan halka 'Türk, öğün, çalış, güven' dedi. Ve halk da bunu yaptı."



*Atatürk Sümerbank'ın bir sergisini gezerken*



**Sümerbank** Rusya'daki gibi olmadı. Çünkü Rusya'daki sistem kişiye önem vermiyordu. Sistem, devlete önem veriyordu. Türkiye'de devletçi dediğimiz dönemde dahi kişilere saygı hiçbir zaman yitirilmedi. Kişiye olan saygı ve hizmetin sadece kişiye yönelik olması. O hiçbir zaman unutulmadı. Bu anlamda **Merinos** başlı başına bir hikâyedir. Atatürk'ün duyduğu büyük heyecanın hikâyesi. Atatürk için çok kıymetliydi Merinos. Bursa'da otelden ovaya baktığı zaman o fabrikayı hayal ediyordu. Türkiye'nin merinos yünü yetiştirerek köylüye yapacağı hizmet, o koyunların yetiştirilmesi, fabrikada bunların işlenip kumaşa dönmesi Atatürk'ün büyük hayali olmuştu. Merinos kelimesini bile kendi türetmişti. Kelimenin kökü öztürkçe 'ince'den geliyordu. Merinos yünü ince ve uzun elyaflı olduğu için bu adı seçmişti. Merinos Fabrikası Atatürk'ün Celal Bayar'a direktifi ve İsmet İnönü'nün desteğiyle böyle kuruldu. Fabrika hep Atatürk'e layık olmak peşinde koştu ve son derece kaliteli mallar üretti. Ben kumaşa, Merinos Fabrikası'nı gezdikten sonra farklı bakmaya başladım. Fabrikada 'balıkthane' denen mahzen gibi bir yer vardı. Bütün duvarlarından şelale gibi sular akardı. Dibinde de su birikmiş olurdu ve ortam çok nemliydi. Dokunmuş kumaş orada 1-2 sene bekletilir ve yeni kimliğini kazanması sağlanırdı. Kumaş dokunduğu zaman yün hala canlı olduğundan burada bekletilip, neticede ipek gibi bir kumaş oluşması sağlanırdı. Devlet büyükleri genellikle bu kumaştan giyerdi.

Sümer Holding'in özelleştirilmesi ile ilgili bir danışman grubu geldiğinde ben Ankara'da genel müdürlükteydim. Bana gelip, "Özer Bey siz bizi aldatıyorsunuz, onun için işimizi yapamıyoruz" dediler. Ben de "Anlamadım, ne demek istiyorsunuz?" diye sordum. Devam etti: "Biz Merinos'un kalitesini biliyoruz. Ama bize gösterdiğiniz tesisten bu kaliteli malın çıkmasına imkan yok. Çünkü makineleriniz eski, modern ve güncel değil. Muhakkak bizden bazı şeyleri saklıyorsunuz". Saklamıyorduk. Oradaki işçinin Atatürk'e bağlılık ve sorumluluğu bu kalitede kumaş üretti. Yalnızca Sümerbank değil, daha sonra kurulan tesislerde de bu yetenek vardı. Türkiye'de, özel sektörde de olan bir yetenek bu. Mucize yaratılabiliyor. Yaratıcı ve yapıcı bir halka sahibiz. Yaşadığım bir başka deneyim de Adana-Mersin arasında Tarsus'a varmadan kurulmuş 'Süti' diye bir tesisle ilgili. Batmış bir



*Cumhuriyet'in ilk yıllarında Merinos Fabrikasından bir görünüm*

tesisti. Sümerbank'a verildi. Teknolojik bakımdan tahrip olmuştu. Sümerbank çekingin davrandı ve işletmeyi devraldı ama mülkiyeti bıraktı. Kendi hiçbir şey yapmayıp bir yönetim şirketi kurdu ve çok kısa zamanda o fabrika Türkiye'nin en iyi mallarını üretenler arasına girdi.

Sümerbank'ın asli görevlerinden biri kuruluş anında kalkınmanın gerektirdiği insan gücünü yetiştirmektir. Bu insan gücü yönetici, mühendis veya tekniker olabilirdi. Sümerbank bu nedenle okullar açar ve yurt dışına öğrenciler yollardı. Benim hocalarım olan Metin Göker, Sümerbank bursuyla Beykoz Fabrikası adına yurtdışına gitmiş, endüstri mühendisi olmuş ve Türkiye'ye dönmüş bir insandı. Sümerbank fabrikaları ordunun ihtiyaçlarını da karşılardı. Karabük Demir Çelik Fabrikası da daha çok ordunun ihtiyacını karşılamak için geliştirilmiş, hatta yerinin seçilmesinde de bu askeri stratejik durum dikkate alınmıştı. Savunması daha kolay olsun diye kıydan içerdedir ve deniz kenarında değildir. Çünkü ordu açısından çok önemli bir tesisti o zaman için.







*Sümerbank Beykoz Kundura  
ve Deri Fabrikası*

Beykoz'da hayvancılık gelişmiş olduğundan, **Deri ve Kundura Fabrikası** için de Beykoz seçildi. Dolayısıyla İstanbul, bu plan çerçevesinde tâli kaldı. Yatırımlar esas olarak Anadolu'ya yapıldı. Demir-çelik için **Karabük** seçildi. Karabük yer seçimi olarak çok isabetli gibi görünmüyordu fakat savaştan yeni çıkmış ve savaş korkuları yaşayan bir ülke, kendisine göre stratejik sanayi tesislerini mümkün olduğu kadar kıyılara yapmak istemedi. Onun için ulaşım maliyetlerini yükseltme pahasına, fabrika Karabük'te kuruldu. Dönemin Genelkurmay Başkanı Fevzi Çakmak'ın kıyılara stratejik tesis kurdurumama anlayışına 1950'li yıllara kadar bağlı kalındı. Çünkü potansiyel düşman olan Sovyetler Birliği'nin her an çıkarma yapıp, Anadolu içlerine kadar

gelebilme ihtimali vardı. O nedenle kıyı bölgeleri uzun yıllar askeri olarak yatırım bakımından sakıncalı kaldı. Savaş ve istila kaygısı da sanayileşmeyi bir şekilde etkiliyordu.

### **Sanayi Ürünü Taşımanın Yolu**

Atatürk, Cumhuriyet kurulduğunda şöyle diyordu: "Memleketimizi demiryolları ile, üzerinde otomobil çalışır yollar ile örerek birbirine bağlamak zorundayız. Çünkü Batı'nın ve dünyanın kullandığı araçlar bunlar oldukça, bunlara karşı merkepler ve kağrı ile doğal yollar üzerinde yarışmaya çalışmanın imkanı yoktur."

Ülke bir yandan sanayileşmeyi hedeflerken, bir yandan da bunun doğal uzantısı olan ürünün her yöne ulaştırmanın koşullarını oluşturmayı da düşünüyordu. Cumhuriyet döneminde, 1923 yılında biri Fevzi Bey'in Nafia Vekilliği sırasında henüz Cumhuriyet ilan edilmeden, diğeri de 1929 yılında Recep Bey'in Nafia Vekilliği döneminde iki ulaştırma programı hazırlandı. Artık yol vergileri ve bedeni çalışmalardan yararlanarak yapılan yollar, 1934 yılında aynı bakanlık bünyesinde kurulan 'Şose, Köprüler ve Binalar Reisliği'ne bağlı yeni bir örgütlenmeyle yapılacaktı. 18-60 yaş arası





## Doğru Sistemin Sonu

BİLSAY KURUÇ

30'larda köylü henüz köylüydü. Çiftçi olmamıştı. Köylüyü çiftçi yapmak gerekmekteydi. Katma değer yaratamayan bir ülkenin kendi ayakları üzerinde durması mümkün değildi. Çağdaş olabilmenin koşulu sanayide katma değer yaratan sistemleri kurmaktan, sanayinin topluma şekil vermesinden, bütün sektörleri bir tür tatlı disiplin altına almasından, ülkedeki insan tipini değiştirmesinden, çağdaşlaşmasından geçiyordu.

Basit bir köy olan Kırıkkale'de askeri fabrikalar (daha sonraki MKE) benzersiz bir sanayi laboratuvarı olarak gelişmiştir. Bir çeşit 'Silikon Vadisi' olmuştur. Köylüler fabrikaya eşekleriyle gelir, eşekleri otomobil park eder gibi park ederler ve akşam köylerine giderlerdi. Bu büyük bir öğrenme süreciydi. Oranın köylüsü döküm işinde çalışan, 10 yıl içinde işçi haline gelmiş, işbölümünü, çalışma disiplinini öğrenmiş ve yepyeni bir malzemeyle tanışmış, dünyaya bakışı değişmiş bir kesimdi.

Henüz çiftleşememiş köylü, iki zamanlıdır. Zamanı gece ve gündüzden ibarettir. Saat kavramı yoktur. Ama sanayiye geldiği zaman sanayinin saniye ile ölçülen bir iş olduğunu ve iş bölümüne dayandığını, ancak takım halinde yapılan bir iş olduğunu öğrenir.

Peki biz o sanayiye devam ettirdik mi? İnsanı şekillendirmek için katma değeri yüksek ürünler yapabildik mi? Sorulması gereken soru budur. 1930'lar bunu kavradı. Bunu kavradığı için 1930'lar hamle dönemi oldu. Belki yapılan işler bugüne göre çok basitti ama daha insanların yarısına ayakkabı giydirememiş olan bir Türkiye 1939 yılında demir-çelik fırınında ilk dökümünü almıştı. Buna karar verenler dünyayı iyi biliyorlardı, iyi izlemişlerdi. Sayıları çok değildi. Amerika'dan alınmış master veya doktora dereceleri yoktu. Ama Osmanlı'nın batışından çok iyi ders almışlardı. Dünya gelişirken Osmanlı Devleti çarpışa çarpışa, yenile yenile batmıştı. Buna dikkatle bakmışlar ve orada sanayinin ancak bir toplumsal gelişme ile beraber olursa kök tuttuğunu görmüşlerdi. Ama Türkiye 15 milyondtu ve 13 milyonu köylüydü.





*1930'larda 'demiryolu'  
sihirli bir sözcüktü.  
Muasır medeniyet seviyesine  
ulaşmanın simgelerinden  
biri olduğu kadar,  
uyuyan Anadolu'nun en ücra  
köylerine kadar yayılan bir  
umuttu. Demiryolu bir yöreye  
ulaştı da 'kara tren' uzaktan  
göründüğünde halk gerçekten  
bayram ederdi.*

erkekleri yol vergisi vermekle yükümlü kılan kanun yürürlükteydi.

1925 yılında, yol yapımı ile ilgili yeniden düzenlenen yönetmelikler yapılmıştı. İl yollarının yapımının beş yıllık planlara göre yürütülmesi öngörülüyordu. 1927'de devlet ve il yolları birleştirildi, yol yapımı, bakımı, ve onarımı il özel idarelerine bırakıldı. Bu yasaların yetersiz olduğu görülünce 1929'da 'Şose ve Köprüler Kanunu' çıkarıldı. Bu, ülkede yol yapımı alanında önemli bir adım atılmasını sağladı.

### **Devletçi Büyüme**

Bütün dünya ekonomik bunalım batağındaiken, 1930-1939 yılları, Türkiye'nin ekonomik gelişme bakımından alın akı olarak yorumlanabilecek, hayli dinamik bir büyüme sürecini sürdürebildiği bir dönem oldu. Devletin öncülüğünde başlayan sanayileşme süreci, aynı zamanda özel sermaye birikimine de dolaylı bir katkı yaptı. Devlet ve özel birikimin birbirini tamamlaması bu dönemde gerçekleşti.

Devlet yatırım ve üretim yapıyordu. Batı sermayesi ile kurulmuş olan demiryolu şebekeleri satın alındı ve Anadolu'nun en büyük demiryolu ağı gelişmesi bu dönemde oluştu. Bu yatırım, çok sayıda özel işadaminin da yararlandığı bir alan oldu. Bu büyüme, devlet kaynağı ile yapıldı ama aynı zamanda ekonomiye öyle bir dinamizm getirdi ki, çok sayıda küçük ve orta ölçekli işadami da müteahhit olarak, destek hizmetleri vererek, ara malları üretmeye yönelerek büyüme pastasından pay aldı. Dolayısıyla hem özel sermayenin hem devlet sermayesinin birbirine rakip olarak değil, birbirini tamamlayan aktörler olarak büyüdüğü bir dönem yaşandı. 1930-1939 dönemi, Cumhuriyet tarihinin ticari açık vermeden büyüme sağlanan tek dönemi oldu.

Devrimcilik ile birlikte düşünülen devletçilik, sanayiye devlet müdahalesinden ibaret kalmadı. Bu iki ilke, tüm ekonomiyi içine alan, toplum yaşamını ve hatta siyasal rejimi kapsayan devlet programı olarak gelişti. 1936'daki parti programı, "Normal sermayenin tek kaynağı, ulusal emektir" diyordu. Yabancı sermayeden artık bir yarar beklenmemeliydi. Yabancı şirketler devletleştirilmeye başlandı. Yabancı sermaye elindeki Zonguldak kömür ocakları millileştirildi. Üretim kısa sürede bir kat artarak 3 milyon tona çıktı.

### **Planlı Sanayileşme Dönemi**

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, 1934 yılında yürürlüğe girdi. Planda tekstil sanayii, kendirketen sanayii, demir-çelik sanayii, sömi-kok fabrikası, porselen-çini sanayii, sudkostik, klor, suni ipek, selüloz ve kağıt tesisleri, şeker sanayii, süngercilik ve gül sanayileri yer alıyordu. Planın uygulanmasına hemen başlandı. Öngörülen tesisler beş yıl içinde tamamlanarak işletmeye açıldı. Planda yer almayan askeri fabrikaların modernizasyon ve genişletilmesine de devam edildi.



1933-1938 yılları, Türk sanayiinin ilk ve planlı kuruluş safhası oldu. Planlı kalkınma, teknik alanda iş gücü yarattı ve toplum yaşantısına büyük ölçüde etki yaptı. Özellikle toprağın verimini artıracak olan tekniğin tarıma uygulanmasının, bütün bir endüstri hayatının gelişmesi ile mümkün olabileceğini de ortaya koydu. Ekonomik gelişmeden çok temel sanayinin kurulmasını amaçlayan teknik ağırlıklı plan uyarınca, Sümerbank ve Etibank'ın sağladığı finansman, hammaddesi ülke içinden sağlanan ve ihracata yönelik sanayi oluşturmaya başladı. İlk iki sektör tekstil ve tarım oldu. Hammaddeleri pamuk ve toprak olan bu iki sektör, hızlı makineleşmeyle hemen verimli sonuçlar ortaya koymaya başladı.

### Denk Bütçe Anlayışı

Planın amacı, Türkiye'yi mümkün olabildiği ölçüde kendi yağıyla kavranan bir ülke haline getirmektir. Bu yüzden savunma sanayiini, ağır sanayiye, madencilik ve bayındırlığı da kapsıyordu. Planlı ekonomi fikrinin bu ilk uygulaması, Türkiye'yi kısa sürede farklı bir konuma getirdi. Tüm Avrupa ve Ortadoğu ülkeleri arasında sadece Sovyetler Birliği ve Türkiye bu yöntemi benimsemişti.

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı, belirli alt kollarda fabrikalar kurulmasını öngörüyor, İzmir İktisat Kongresi'nden beri sık sık yinelenen, sahip olunan hammaddenin değerlendirilmesine öncelik veriyordu. Nitekim, plan dönemi içinde dokuz sanayi dalında, yirmi kadar fabrika kurulmasına karar verildi ve ikisi dışında bütün projeler gerçekleştirildi. Hammaddenin ülke sathında farklı yerlerde bulunmasının sonucu olarak, sanayi işletmelerinin coğrafyaya dengeli yayılımı da kendiliğinden oldu.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında ekonomide en fazla önem verilen konu denk bütçe oldu. Prof. Feridun Ergin, bu konuyla ilgili şu örneği veriyor: "Vergi

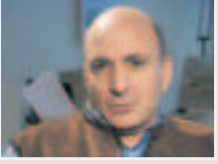
gelirleri hükümetin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmiyordu. İsmet İnönü, para sıkıntısına bir çözüm olarak emisyon yapılmasını (para basılmasını) istiyordu. Emisyon yapılmasına karşı çıkan ise Gazi Mustafa Kemal'di. İsmet İnönü, otuz yıl sonra o günleri anarken bir özel görüşmede şunları söyleyecekti: "Hükümet olarak yılda iki kez ödeme yapamayacak duruma düştüğümüz olurdu. Gider konuşurdum. Birkaç milyon liralık emisyonun bizi ferahlatacağını anlatmaya çalışırdım. Bir defa bile "Evet" dedirtemedim".

### Gazi'ye Veda

Ne var ki, 1938 yılının ikinci yarısında, Atatürk'ün hastalığı ağırlaşırken emisyon artırımı başladı. Enflasyon, Atatürk ulusu için ölümsüzlüğe geçerken ortaya çıktı ve bir daha da durdurulamadı. Türkiye sahip olduğu her şeyi borçlu olduğu görkemli liderini kaybederken 'Tek Adam' yerini 'İkinci Adam'a bırakıyordu. Atatürk 29 Ekim 1938'de, Cumhuriyet Bayramı dolayısıyla ordu-suna seslenirken bile sanayileşme idealinden bahsediyordu:

"Memleketini en bunalımlı ve müşkül anlarda zulümden, felaket ve musibetlerden ve düşman istilasından nasıl korumuş ve kurtarmış isen, Cumhuriyet'in bugünkü feyizli devrinde de, askerlik tekniğinin bütün modern silah ve vasıtalarıyla mücehhez olduğun halde, vazifeni aynı bağlılıkla yapacağına şüphem yoktur. Türk vatanının ve Türklük camiasının şan ve şerefini, dahili ve harici her türlü tehlikelere karşı korumaktan ibaret olan vazifeni her an ifaya hazır ve amade olduğuna benim ve büyük ulusumuzun tam bir inanç ve itimadımız vardır. Büyük ulusumuzun orduya bahşettiği son sistem fabrikalar ve silahlar ile bir kat daha kuvvetlenerek büyük bir feragatı nefis, istihkarı hayat ile her türlü vazifeyi ifaya hazır olduğumuza eminim".





## Sanayiye Cazip Kılma Çabaları

MUSTAFA SÖNMEZ

Türkiye savaştan yeni çıkmış genç, çok yoksul bir ülke. Dehşetli bir dış borç almış. Büyük ölçüde kapalı bir tarım toplumu. Sadece İstanbul ve denize yakın kısımlarında ticari tarım yapılabilen, madenleri ve altyapısı yabancı şirketler tarafından işletilen, hammaddeleri ucuz fiyatlarla alıp götürülen, ama Avrupa'nın pahalı mallarının satıldığı bir ülke. Sermaye birikimi son derece cılız. Müteşebbis neredeyse yok. Ticaret büyük ölçüde yabancı firmalar aracılığıyla götürülüyor. Ortaklık ve işbirliği yapanlar genellikle azınlıklar. Sadece Rum, Ermeni ve Yahudi işadamları var. Böyle bir tabloyla karşı karşıya ve kendi ekonomisini kurma gayretinde.

Sanayi işletmesi olarak sadece küçük dokuma fabrikaları, gıda atölyeleri, **Bomonti Bira Fabrikası, Türk Çimento ve Kireci, Zeytinburnu Çimento Fabrikası** gibi örnekler var. Limanlar, demiryolları, muhtelif stratejik madenler yabancı işletmelerin elinde. Kentlerin bütün hizmetleri, gaz, tünel, tramvay, su, telefon yabancılar tarafından işletiliyor. Pazara açılmamış, içine dönük bir ekonomi olduğu için emek gücü de yok. Nüfusun büyük kısmı kırlarda kendi geçimi için tarım yapıyor. Büyük kentlerde sanayi projesi yok. Sanayi henüz düşünülen bir şey değil. Yerli unsurların küçük dokuma atölyeleri ve gıda atölyeleri, Ege bölgesinde ihracata dönük üzüm, incir ambalajlama tesisleri var, o kadar. Dünya işbölümünde ona uygun görülen rol, tarım ve maden ihracında yoğunlaşması. Hakim devlet İngiltere. Avrupa kapitalizmi dünya ekonomisine daha fazla hakim. Ve orada dünya coğrafyasıyla ilgili ekonomik işbölümü yapılıyor. Türkiye benzeri ülkelerin o dönemdeki bu işbölümünde rolleri daha çok tarım ve maden üretiminde yoğunlaşmak ya da yabancı sermayenin madenleri işletmesi, tütün, incir, pamuk gibi alanlarda üretimi özendirmek olarak anlaşılıyor. Buralara kadar uzanan demiryolları, limanlar yapmaları bu hammaddeleri kendi ülkelerine götürmek ve kendi mallarını da burada satmak amacını taşıyor.

Dolayısıyla bir ülkede kapitalizm de bu işbölümünün derinliği ve girişimciliği ölçüsünde gelişebiliyor. Bölgesel olarak baktığımızda da Batı'yla ilk bütünleşmenin coğrafi olarak kıyı bölgelerinden başladığı görülüyor. İzmir-Aydın demiryolu üstünden Ege bölgesinin tarımsal fazlası ve madenleri Batı'ya sevk ediliyor. Çukurova'nın pamuğu, Fethiye'nin kromu, Samsun'un tütünü, Bursa'nın ipeği, böylece Avrupa'ya gidiyor. Dolayısıyla kapitalist gelişme daha çok o kıyı kentlerde söz konusu. Ancak 30'larda demiryolları uç uca eklenince iç pazar oluşabiliyor.

Ülkelerin bu yeni Cumhuriyetle kurmak istedikleri ilişkiler ve siyasi bağımsızlığını kazanmış ama ekonomik ilişkilerini hemen inisiyatif olarak yeniden düzenleyebilecek durumda olmayan bu yeni ülkeden beklentiler var. Bu dönemde çeşitli ülkeler projeleriyle geliyorlar. Chester bunlardan biri ve bir Amerikan demiryolu yatırımı. O dönemin demiryolu yatırımlarının ilginç bir özelliği, yatırımı yapanın bu imtiyazı 99 yıllığına isteyebilmesi. İmtiyaz, yapılacak demiryolunun iki tarafındaki kilometrekarelerce alandan çıkarılacak bütün madenlerin işletme hakkını da kapsıyor. Hegemonyacı kuvvet çekişmeleri 1929 krizine kadar sürüyor. İngilizler Amerikalılara engel olmak istiyor, hatta Amerika bir ara 'Ford Motor Company'nin bir serbest bölge projesiyle gelip, Salıpazarı'nda 1927 yılında Ford'a özgü bir serbest bölge kanunu çıkartılmasını sağlıyor. Ford orada otomobil fabrikası kurup, montaj yapıp İstanbul'dan bütün Karadeniz havalisine mal satmak için üretime başlayacakken 1929 krizi hem bu projenin hem diğerlerinin durmasına neden oluyor.

Cumhuriyeti kuranlar kalkınmanın ancak sanayi ile mümkün olacağını bilincindediler. Bütün dava sanayileşme üzerine. Bunun nasıl yapılacağını araştırıyorlar. Hangi yöntemlerle bu sermaye birikimi ortaya çıkacak, nasıl yapılacak, teknoloji nereden gelecek, nasıl rekabet edecek? Bütün bu sorunlar ortada ve gönülden geçen bunları Müslüman Türk tüccarın yapması. Onun için İzmir İktisat Kongresi'nde sanayileşme üstünde çok duruluyor. Sanayiye teşvik verilmesi için Teşvik-i Sanayi Kanunu ile bir dizi teşvik imkanı getiriliyor.

Fakat bu tabloya rağmen sanayileşme özel sektör eliyle gerçekleşmedi. Bu bir politika olarak benimsenmişti, fakat teşvik yasaları bir sanayi hamlesinin başlamasına yetmedi. Müslüman Türk tüccarın böyle bir teşebbüste bulunması için yeterli birikimi yoktu. Ondan da önemlisi henüz öbür alanlar cazibesini yitirmemişti. Yani mal ithal edip satmak ve acentalık almak cazip bir işti. Sanayi ise riskliydi. Altyapı yoktu, enerji yoktu, iş gücü yoktu, tüketici yoktu. Dolayısıyla müteşebbisi heyecanlandıracak alıcı kitlesi olmadığı için bu tür teşvikler sanayi yatırımı yaptırmaya yetmedi.

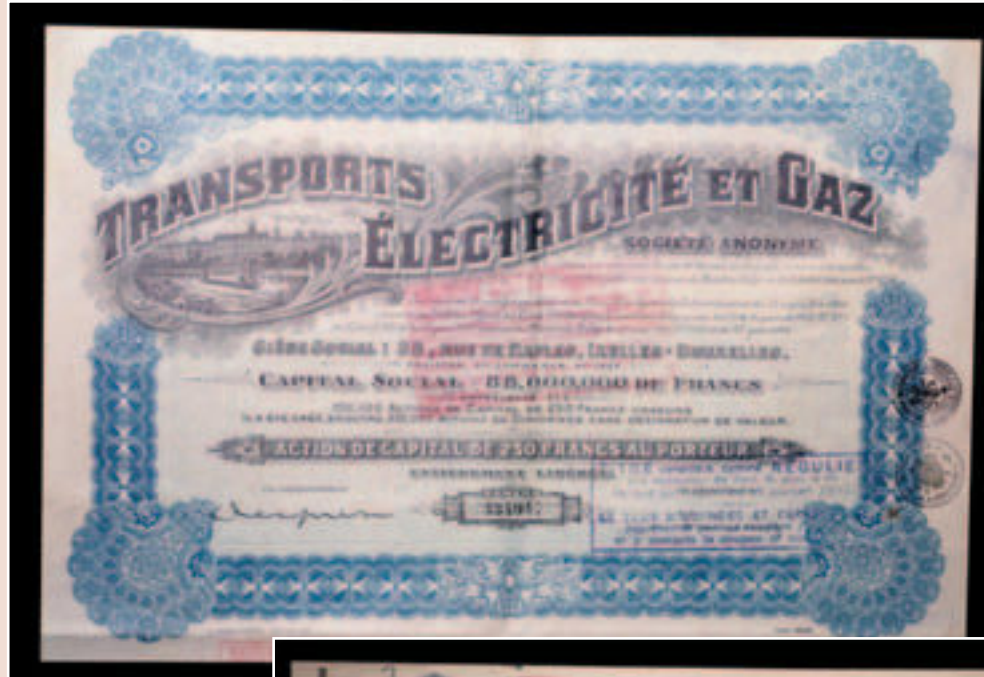
Yabancılar açısından da öyleydi. Yabancı sermaye zaten Cumhuriyet sonrasında kısmi ilişkilerini sürdürmekle beraber ürkek davranıyordu. Sanayiye gerek görmüyorlardı. Avrupa'da üretilen sanayi mamüllerini Anadolu'ya yaymak, daha çok da İstanbul gibi metropollerde satmak yetiyordu. Dolayısıyla bütün verilen teşvikler,



alınan kararlara rağmen 30'lu yıllara kadar ciddi bir sanayileşme teşebbüsü olmadı. Ancak 1929 krizi ile beraber dış baskılardan kurtulma, kendi koruma duvarlarını yükseltip bazı arayışlar içerisine girme fırsatıyla beraber Türkiye'de sanayinin ilk ipuçları görünmeye başlandı.

Bazı tarihçilerin iddia ettiği gibi devletçilik, ideolojik bir seçim olarak Türkiye iktisat tarihinde yer bulmadı. Şartlar zorladığı için devlet müdahale etmekte hiçbir beis görmedi. Devlet bir kamu sektörü olması için değil, sanayiye kurup müteşebbislere devretmek üzere başladı.

1929 krizi ortaya çıktığında bir dizi müdahale gerekli oldu. Çünkü ithalatın yapılanması problemi ortaya çıktı. Krizle beraber ihraç mallarına olan talep de düştü. Talep düştüğü için ülkenin döviz rezervleri azalmıştı. Dolayısıyla ithalatı kısmak gerekti, bunun için de gümrük duvarları yükseltildi. Bu arada vadesi gelen borçlar için de dövize ihtiyaç vardı. Bütün bunlarla beraber o güne kadar daha liberal bir dış ticaret ve kambiyo siyaseti izlenirken şartların dayatmasıyla bu tür önlemler alınmak zorunda kalındı. Bu, beraberinde dış etkilerden korunmuş bir sürecin başlamasını yarattı. O güne kadar bir türlü sermaye birikimi ve sanayileşme hamlesi olamamasında dış dünyanın negatif etkisi de vardı. Çünkü dış dünya teknoloji vermek ya da yatırım yapmak istememiş, aksine yıkıcı rekabet yapmıştı. Yani içeriden birileri bir şey yapmaya heves etse bile dış dünyadaki maliyetlerle baş edebilecek durumda değildi.



*Karabük Demir Çelik Fabrikası 10 Eylül 1939'da üretime başladığında, 'Fatma' adlı ilk yüksek fırından elde edilen sıvı demirle 10 kg ağırlığındaki bu hatıra plaketi dökülmüştü.*



## İkinci Plan

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'ndan sonra 1938-1942 yıllarını kapsaması düşünülen İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı hazırlandı. 20 Ocak 1936'da Ankara'da toplanan Endüstri Kongresi'nde ikinci planın ilkeleri kabul edildi ve İktisat Vekili Celal Bayar tarafından Başvekalet'e sunuldu. Plan, ilkinden farklı olarak tüketim malları üretiminden çok ağır sanayi ve madencilik yatırımlarına ağırlık vermeyi öngörüyordu ve özellikle enerji gibi sanayinin temel gereksinimi olan girdiler ve diğer yarı mamul ve yan unsurların ülke içinde üretilmesi gereğini ön plana çıkarıyordu. Elde edilen birikim sayesinde bu kez hedefler daha büyüktü.

Makine, ölçü aletleri, gemi yapımı, metal işleme, kimya, çimento ve gıda sanayilerine yönelik yüz kadar fabrikanın kurulması ve 112 milyon liralık yatırım maliyeti plan dahiline alındı. İç ve dış kaynaklarla finanse edilerek, büyük ölçüde başarıya ulaşan birinci plan döneminde, başta Sovyetler Birliği ve İngiltere'den alınan kredilerin geri ödemeleri; yün, pamuk, tütün, canlı hayvan gibi geleneksel ihraç mallarıyla yapılmıştı. Cumhuriyet

rejimi, özel sektörde arzu ettiği gelişmeyi sağlayamamıştı belki ama ülkenin kalkınması için gerekli olan sanayileşmeyi devletçi politikalarla rayına oturtmuştu. Artık herşeyin istendiği gibi gitmesini ancak bir 'force majeure' sekteye uğratabilirdi.

## 'Force majeure'

1939 yılında, yaklaşık altı yıl sürecektir ve Türkiye dışında tüm Avrupa ülkeleri ile ABD'yi, Japonya başta olmak üzere tüm Uzakdoğu ülkelerini, Kuzey Afrika ve Ortadoğu'yu kapsayacak olan II. Dünya Savaşı başladı. Yıllık büyüme oranı %14,7'lere kadar yükselmiş olan Türkiye, sanayinin gayri safi milli hasıla içindeki payını %13,5'a çıkartmış ve sürekli büyüme trendine girmişken yaşanan bu



gelişme, hesapları tekrar altüst etti. Türkiye, Almanya'nın Polonya'ya, İngiltere ve Fransa'nın da Almanya'ya açtığı ve giderek diğer ülkelere yayılan savaşın dışında kalmasına rağmen, savaş yokmuş gibi davranamayacağından, kaynaklarının büyük kısmını savunmaya ayırmak zorunda kaldı. Bir milyon kişilik işgücü silah altına alındı.

Yatırımlar durdu. Dışalım düşürüldü. Mal darlığı başgösterdi. Fiyatlar arttı. Kamu gelirleri yetersiz kalmaya başladı. Ülke, sınırlarını güvence altına alma uğruna, sanayileşme ve üretime yönelik çabalarını askıya alma durumuyla karşı karşıya kalmıştı. İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı 1939 yılında uygulamadan kaldırıldı.



## Sanayinin İlk Adımları ve Varlık Vergisi

MEHMET ŞUHUBİ

1930'larda Türkiye'de yalnızca bir iki fabrikadan söz ediliyordu. İzmir'de Giraud'ların kurduğu iplik fabrikası, İstanbul'da Mensucat Santral ve Rusya'dan göç etmiş Gürcülerin kurduğu Çikvaşvililer, Ayaz Bayburi gibi kadın çorabı üretimi yapan mahdut sayıda özel kesim kuruluşu vardı.

Buzdolabı olmadığı için tel dolaplar evin en serin duvarına konmak suretiyle bazı gıdaların bozulmamasına imkan verirdi. Aile büyükleri öğle ve akşam yemeğini ayrı ayrı yapmak zorundaydı. Türkiye'ye gelen ilk radyolar 'RCA' idi ve vagon gibi büyüktü. Ütü kömürlü ütülerle yapılırdı. Böyle bir atmosfer içindeki yaşamı mutsuz zannedebilirsiniz ama dünyanın en mutlu insanlarıydık. Aileler kalabalıktı ve aynı evde oturulurdu. Tasarrufun anlamı çok büyüktü. Her şey değerlendirilir, hiçbir eski atılmazdı ama insanlar şikayetçi değildi. Birçok olanaktan yoksun olmak okumayı artırmıştı. Hasan Ali Yücel'in memlekete kazandırdığı beyaz seri Victor Hugo'dan, Emile Zola'ya, Turgenyev'den Şirazi'ye kadar bir çok yazarı tanımamızı sağladı.

II. Dünya Savaşı Türkiye için büyük şanssızlık oldu. Atatürk'ün geldiğini hissettiği fakat ölümünün akabinde patlayan bu olay Türkiye'de çok önemli etkiler yaptı. Savaş 2 Eylül 1939 günü Leipzig'de Rusların Polonya'ya girmesiyle patladı. İlk sene fazla bir şey hissedilmedi. Ama sonra yavaş yavaş etkisini gösterdi. Hükümet derhal askeri kadrolarını geliştirdi. Nüfusun askere alınması tahlil üretimimizi azalttı. Bu yüzden 1939'un sonundan itibaren ekmeğe karneye bağlandı. Sıkıntılar gittikçe arttı. Cebimize bir avuç ihraç edilemeyen üzüm ve fındığımız konurdu ki okulda doyabilelim. Yokluk içindeydik. Sümerbank küçük esnafın kalkınması için ayda bir paket pamuk ipliği verirdi. Bu, esnafa kaynak yaratabilmek için bulunmuş gizli bir

yöntemdi. Herkes onu küçük farkla karaborsacılara satardı. Fransa'dan ithal edilen 'AJK' adlı incecik, 140 numara koton iplik ile hiç polyesteri olmayan poplin hazır gömleklik kesilmiş olarak el değiştirir durur, yaptığı primden medet umulurdu. Hiçbir sanayi yoktu. Ve bu arada **Varlık Vergisi** kondu. Saraçoğlu'nun ölümünden önce kendisine "Bugün o şartlar olsaydı, Varlık Vergisi'ni gene çıkarır mıydınız?" diye sorulduğunda "Yine çıkarırdım" demişti. Oysa Varlık Vergisi azınlıkların elinde olan küçük esnaf ve sanayi tipi işlerin tümünün el değiştirmesine sebep olmuştu. Bu Türkiye'nin dünyadaki nüfuzuna zarar veren berbat bir karardı. O günün şartlarında bile çok yanlış bir uygulamaydı.

Üniversitede okurken bütün çocuklarını okutmuş olan babam "Sana yetişemiyorum evladım, yaşlandım. Çabuk kendine para kazanacağın bir meslek seç" dediği için Maliye'de çalışmaya başladım. Varlık vergisinde günün parasıyla 2000 lira ödeme zorunluluğu getirilen bir Rum vardı. Ben o zaman ayda 25 lira alıyordum. Adamın işi benzincilerden yanık yağ alıp, kepenkler ötmesin diye onları yağlamaktı. Başka bir işi yoktu. Bu parayı ödemesine imkan yoktu. Bazıları bir şeyleri satın ödediler, bazıları Aşkale'ye gittiler, bazıları da varlıklarını paraya tahvil edip sakladı ve sonra tekrar piyasaya çıktı. Bu yanlış ileride başka yanlışlarla birleşti ve bir Türk olduğuna kendini inandırmış, bunu savunmuş pek çok azınlık Türkiye'yi terketti. Şimdi bunları hatırladığımız zaman ıstırap verici olduğu tartışmasız. Ama beraberinde önemli bir şey getirdi. Anadolu insanı, sanayileşmeyle ilgili birçok işin içine girmeye başladı. Kimisi muvaffak olmadı. Ama sonuç olarak bir sanayi fikri oluştu. İstanbul'a gelip Akın Tekstil'i kuran Rüştü Akın gibiler ülke insanının sanayiye girmesinin ilk adımlarını attılar.







## 4. Bölüm

# SAVAŞIN YANI BAŞINDA VE UZAĞINDA (1940-1945)

*Nazilli Basma Dokuma  
Fabrikası Sovyetler  
Birliği'nden alınan ve büyük  
bölümü narenciye ürünleriyle  
ödenen krediler ve Sovyet  
teknik ve planlama  
yardımlarıyla kurulmuştu.*



## **Savaş Öncesi**

II. Dünya Savaşı'na doğru gidildiği sırada, genç Cumhuriyet bağımsız bir siyaset izlemeye çabaladı ve Batı ile ilişkilerini belli bir mesafede tuttu. Sovyetler Birliği'nin kendine sempati ile bakmasını sağladı. Bu sempatiden sanayileşme hareketine destek doğdu. Emperyalizme karşı savaş vermiş ve kendi ekonomisini kurmaya çalışan bir ülke olarak, kendi sanayiini kurma yolunda kredi, uzman mühendis, kalifiye eleman, teknoloji, uçak gibi olanaklar elde etti.

Sanayi planının esin kaynağı da Sovyetler Birliği idi. Çünkü orada planlı ekonomi uygulanıyordu. O dönemin etkili aydınlarından oluşan, 'Kadro Grubu', Sovyetler Birliği'ni örnek göstererek, ekonomi ve kalkınmada devletin başı çekmesi görüşünü savunuyordu. Devletçilik de Sovyetler Birliği'nde yapılanlardan esinlenmişti. Ancak bu plan Sovyetler Birliği'nin planı şekillendirmek gibi bir katkısı olmadığından, son derece yerli ve yenilikçiydi. Projeler ortaya çıkarılmış, o projeler doğrultusunda kredi, teknoloji ve insan kaynağı talep edilmiş, Sovyetler Birliği ile bir alışveriş ortamı yaratılmıştı.



Cumhuriyet, modernleşmeyi kendisine ülkü edinmişti. Bunun ekonomi ile ilgili ayağı sanayileşmeydi. Demiryollarına büyük ağırlık verip anayurdu demir ağlarla örmek, ulaşılan ilk hedef oldu. 'Gidemediğin toprağın senin olmadığı düşüncesi' özellikle Şeyh Sait isyanı ile somut olarak görülmüştü. İsyanınin kolayca bastırılmama sebebi, ulaşım ve asker sevkiyatı yapılamamasıydı. Ancak Fransızların kontrolünde olan Suriye sınırındaki demiryolu kullanılarak bastırılabilmişti. Cumhuriyet, o dönemdeki kıt kaynaklarının büyük kısmını bu yönde kullandı. Demiryolu ön plana çıkınca, ekonomiye de büyük bir altyapı sağlandı ve o sayede iç pazar gelişti. Bütün pazarlar arasında bağlantı kurulabildi. O güne kadar bakir pazarlara ulaşamamış ürünler demiryolu ile en ücra köşelere kadar gidebildi.

Dolayısıyla sanayileşme ile demiryolları, Cumhuriyet'in modernleşme hedeflerinin maddi altyapısını oluşturdu. Demiryolları önemli işadamlarının yetişmesini de sağladı. Anadolu'da kurulan sanayi tesisleri, devlete ait altyapı girişimleri ve sosyal dokuyu modernleştirme çabaları, devlet girişiminin gittiği yöreyi modernize ettiğini gösteriyordu. Birinci Sanayileşme Planı'nın başarılı sonuçlarından biri hatırı sayılır dokuma ve çelik sektörlerinin ortaya çıkması oldu. Bu sanayilerin etrafında yavaş yavaş özel birikimler de oluştu. Daha sonra sanayiye giren bir çok işadamı da bu çabalarda rol aldı.

## Dünya Kaynıyor

Eylül 1939'da Alman orduları Polonya'yı işgal ederken, varolan ittifak ve verilmiş garantilere rağmen, Almanya'nın Avrupa'nın en üstün hava gücüne sahip olması nedeniyle, İngiltere ve Fransa'nın Polonya'nın yardımına gidememesi, Polonya'yı Almanya karşısında yalnız bırakmıştı. Sovyetler Birliği de devreye girip, Polonya ve diğer



## Savaşa Girmemek

FETHİ ÇELİKBAŞ

Savaşı radyodan takip ederdik. Almanya Polonya'ya hücum ettiğinde ben çiftlikteydim. Köylüler gelip haber verdiler. Atla bir yere gidiyorduk. "Şimdi dünyanın başına çok şeyler gelir" dediğimi hatırlarım. Harp başladığında devrin iktidarı, hakikaten fevkalade basiretli davranarak Türkiye'yi savaşın dışında tutmasını becerdi. Beraber savaşa girmemiz için, iki taraftan da büyük baskı vardı. Hükümet bunlara karşı koydu. Bu Türkiye için büyük bir başarıydı. Ama özellikle kırsal kesimde çok sıkıntı çekildi.

Köylünün mahsülü belli bir fiyata devlet tarafından alındı. O yüzden köydeki halk o devrin iktidarına karşı adeta düşmanca bir tavır takındı. Bunun neticesi 46 seçimlerinde gözüktü. Köylü bu durumdan Halk Partisi'ni sorumlu tutuyordu. Bir defasında vapurda giderken iki köylü geldi yanıma. "Beyefendi, biz sizi tanıyor gibiyiz" dediler. "Siz kimsiniz, nerelisiniz?" dedim. "Biz Afyonluyuz" dediler. Adımı söyleyince "Hee sizin adınızı biz duyardık ama Halk Partisi'ni hiç sevmeyiz" dediler. "Neden?" diye sorunca da "Bizi ekmeğimizden etti, yedirmede" dediler. Bunun üzerine ben de şöyle dedim: "Ama sizden hiç kimseyi öldürdü mü harpte? Halk Partisi, II. Dünya Harbi'ne Türkiye'yi sokmamak suretiyle bir tek Türk'ün ölümüne sebebiyet vermedi. Bu büyük bir başarı ama tabii siz bunu farketmiyorsunuz. Sizin ürününüz zorla alındı, doğru. Ama vatandaşlar aç kalmadı. Yediniz. Bakın, sağsınız. Tamam, sıkıntı çektiniz. Herkes sıkıntı çekti ama bu harbe girilseydi bu sıkıntının çok misli gelecekti ve binlerce, belki yüz binlerce vatandaşımız ölecekti".



Baltık ülkelerini Almanya ile paylaşınca, Sovyet tehdidi altına giren Finlandiya, ABD'den yardım istedi. ABD'nin pasif tutumu, Sovyetler'in Finlandiya'ya, Almanya'nın da Danimarka ve Norveç'e yönelmesine olanak tanıdı.

1940 ilkbaharında işgaller sonuçlanmış ve sukunet sağlanmıştı ki, Hitler güçlerini batıya yöneltti. Sırayla Hollanda, Belçika ve Fransa, Alman ordularına boyun eğdi. Savaşa her geçen gün yeni bir cephe ekleniyordu. İtalya, Almanya'nın yanında Fransa ve Yunanistan'a savaş ilan etti. Almanya, İngiltere'yi bombaladı, Balkanlar'a indi ve Sovyetler Birliği'ne savaş açtı. Japonya'nın da ABD'ye saldırmasıyla savaş kıta sınırlarını aştı ve tüm dünyaya yayıldı.

Alman ekonomik politikasının, reel ekonominin büyük firmaları üzerinde önemli etkisi vardı. Hitler iktidarının sanayi ürünleri üzerindeki kont-

rolü, XIX. yüzyılın liberalizm anlayışına zıt bir devletçilik geliştiriyor, müdahaleciliği uluslararası para transferine de yayıyordu.

### Savaşın Sonu

Savaş büyük kayıplara yol açtı. Gerçek güç, sanayinin kayıpları yeniden üretme hızıyla ölçülür hale gelmişti. İngiliz ve Amerikan tersaneleri, kaybettikleri gemilerin yerine yenilerini koydukça savaşta dengeyi sağladı. 1943 yılında savaş, sanayi savaşı halini aldı. Müttefik bombardıman uçaklarının hedefi hep Almanya'nın sanayi bölgeleriydi. Müttefikler ilk zaferi, Kuzey Afrika'da kazandı. Bunu İtalya izledi. Mussolini iktidardan düşürüldü ve müttefik kuvvetleri 1944 yazında Roma'ya girdi. Müttefik ordularının aynı yıl başlayan Normandiya çıkarması ile Alman topraklarına da girmesi, Sovyetler'in de Balkanlar ve Doğu Avrupa'ya hakim olması, savaşın sonucunun ne olacağını gösterdi. Sorun, bu savaştan sonra dünyanın nasıl şekilleneceğiydi. Bunun için galip ülkeler Yalta'da bir araya geldi.

Başkan Roosevelt Yalta konferansı- na gelirken, kafasında iki sorun vardı. ABD, Avrupa'dan çekilmeli fakat barışı koruyacak milletler- arası bir örgüt kurulmasına önayak olmalıydı. Uzakdoğu'da süren savaş da Sovyetler'in katkısıyla bitirilmeliydi. Yalta Konferansı'nda biraraya gelen Roosevelt, Stalin ve Churchill şu kararlara vardı: Almanya ikiye ayrılacak, 20 milyar dolar tamirat borcu ödeyecek, bunun yarısı sanayi ürünü olarak, yarısı da on yıllık üretiminden tahsil edilecek, Alman ağır sanayiinin %80'i yok edilecekti.

*Churchill, Roosevelt ve Stalin  
Yalta Konferansı'nda.*



**T**ürkiye’de şeker sanayiinin kurulmasında öncü rol oynayan Türkiye İş Bankası, 1925’te Trakya, 1931’de Alpullu, 1933’te Turhal ve Eskişehir şeker fabrikalarını kurdu, 1935’te tüm şeker üretim tesislerini **Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ** adı altında bir organizasyonda topladı. Sonraki yıllarda Adapazarı, Amasya ve Kütahya şeker fabrikalarına da kurucu ortak olan banka, 1935’te **Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ**’ni kurdu ve aynı yıl **Paşabahçe Şişe ve Züccaciye Fabrikası**’nı işletmeye aldı. Daha sonra da Çayırova’da kurduğu fabrikada düz cam üreterek ülkenin dışa bağımlı olmasını önledi.

**Sümerbank Kayseri Bez Fabrikası** 1936 yılında üretime başladı. Fabrikanın inşasında Sovyet kredisi kullanıldı ve makineler Sovyetler Birliği’nden getirildi. Fabrika 62.722 ton iplik kapasiteliydi ve 2.900 kişiye iş sağlıyordu. Kayseri’de 1950’den itibaren sanayi gelişiminin hız kazanmasının itici gücü oldu. Büyük ölçekli basma fabrikalarının ilki olan Nazilli Basma Fabrikası 1937’de açıldı. Fabrika 28.236 iğ ve 768 tezgahla yılda 68.980 ton iplik ve 23.120.000 metre basma üretim kapasitesine sahipti. Çevirici enerji gücünü kendi termik santralinden elde eden fabrikada, döküntülerden iplik üretmek üzere Romanya’dan getirilen 612 iğlik telef tesisatı vardı.

Sümerbank’ın tekstil dışında demir-çelik sanayii kurma görevini üstlenmesiyle Karabük’te kurulan tesisleri, yapılan kredi anlaşması ile H. A. Bassert firması inşa etti. 1939’da güç santrali, kok fabrikası, yüksek fırınlar ve boru fabrikası; 1940’ta da çelikhane açıldı. Fabrikanın işletmesini 1941’e kadar yapımçı firma yürüttü.

**Bursa Merinos Yünlü Fabrikası**, yünlü kumaş piyasasında aranan ve ithal etmek zorunda kalınan kamgarn ipliğini ülkede üretmek üzere kuruldu ve 1938’de üretime geçti. Başlangıçta 16.140 eğirme ve 7.000 katlama iği ile kurulan fabrika 1941 sonunda İngiliz sistemi kamgarn tesisatıyla takviye edildi ve iğ sayısı 17.020’ye, katlama iğ sayısı da 7.320’ye yükseldi.

Jakarlı iplik ve dokuma ihtiyacının karşılanması için Sümerbank, Ziraat Bankası ve İş Bankası’nın iştirakiyle kurulan **Malatya Bez ve İplik Fabrikası** 1940 yılında 25.000 iğ ve 438 tezgahla işletmeye alındı. Yılda 53.590 ton iplik ve 11.655.000 metre dokuma ürettiyordu.

Türk Tayyare Cemiyeti ile Alman uçak üreticisi Junkers Flugzeugwerke AG arasında 1925’te yapılan anlaşma gereğince Türkiye’de uçak ve motorlarını imal etmek amacıyla **Tayyare ve Motor TAŞ** kuruldu. Eskişehir’deki küçük tesiste hava kuvvetlerinin ‘Junkers’ uçaklarının onarım işleri yapılmaya başlandı. 1932 yılında Tayyare Fabrikası adını alan tesislerde Milli Müdafaa Vekaleti ile Amerikan ‘The Curtiss Aeroplane and Motor Co. Inc.’ arasında yapılan anlaşma sonucu ‘Curtis Hawk’ ve ‘Fledling’ uçaklarının üretimine başlandı. 1933 ortalarına doğru fabrika tümüyle Milli Müdafaa Vekaleti’ne devredildi. 1935 yılında 3 ayrı tipte toplam 50 planör, ‘Türkkuşu’ adıyla imal edildi.

1938’de Bakırköy bez fabrikasının yeni birimi, Nazilli, Kayseri ve Konya Ereğlisi’nde kurulan pamuk ipliği ve kumaş fabrikaları işletmeye açıldı. Aynı yıl **Gemlik Suni İpek Fabrikası** da işletmeye açıldı. **Malatya Kombinaları**’nın yapımı 1939’da tamamlandı. Yine 1939’da **İzmit Birinci Kağıt Fabrikası** ve **Isparta Gülyağı Fabrikası** üretime geçti.



*İsmet İnönü 1935 yılında kurulan Paşabahçe Şişe ve Züccaciye fabrikasını geziyor.*

## 1940'lara Doğru Türkiye'nin Kamu Sanayii Profili

## Türkiye Savaşın Galibi

Türkiye'nin 2. Dünya Savaşı'ndaki sorunu, stratejik konumu dolayısıyla her iki tarafın da savaşa dahil etmek istediği ülke olmasıydı. Savaşın tarafların baskıları karşısında, Türkiye'nin politikası ise savaşa girmemeyi başarmak olarak şekillendi. İtalya, Fransa ve Yunanistan'a saldırdığında; Almanya batı sınırlarımıza dayandığında; Sovyetlere karşı Alman baskısı arttığında; Stalin Türkiye'yi gerekirse zorla savaşa sokma fikrini ortaya attığında, Türkiye uluslararası hukuk ve diplomasinin inceliklerini kullanarak hep tarafsız kalmanın yollarını buldu. Taraf olmamanın sonucu

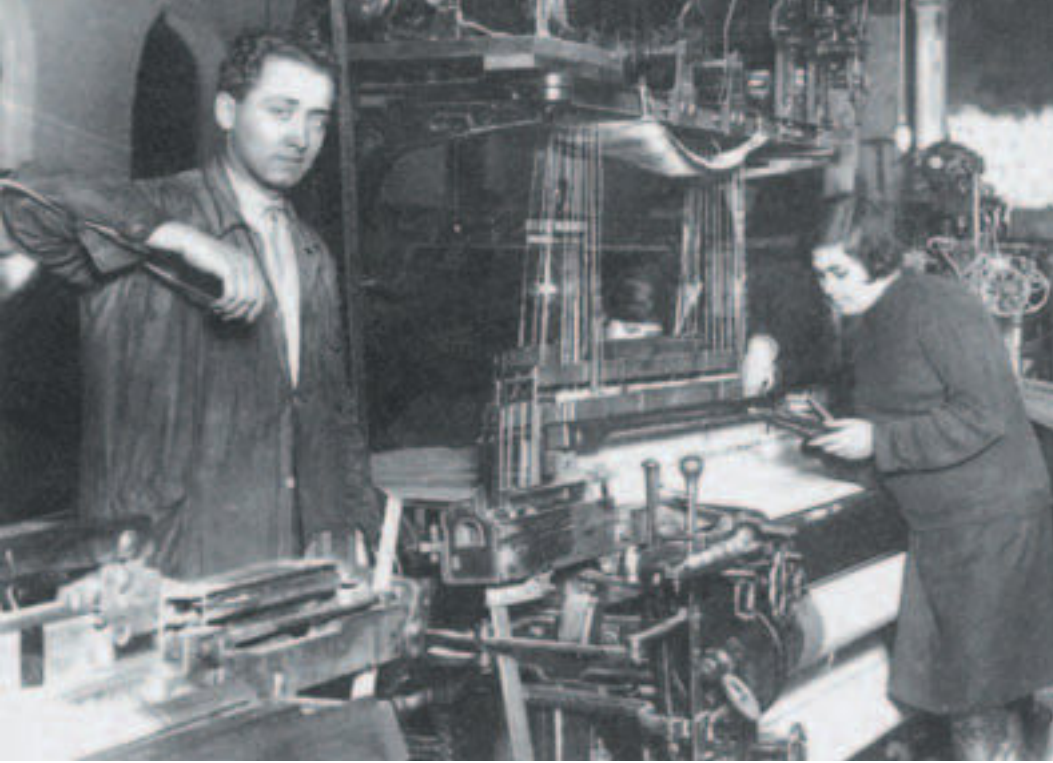
Dünyanın 1945'teki görünümü hiç iç açıcı değildi. En önemli pazarlar çökmüş, sanayi kuruluşları üretim yeteneklerini yitirmiş, Avrupa'nın önemli merkezleri yıkık silüetleriyle yaşamdan bezmişti. Kendini o ana kadar II. Dünya Savaşı'nın dışında tutmayı başaran, fakat savaşın ekonomik etkilerini derinlemesine hisseden Türkiye, 23 Şubat 1945 günü Almanya ve Japonya'ya savaş ilan etti. İngiltere ve ABD daha önce bu tür bir ittifak karşılığında Türkiye'ye yardımda bulunacaklarını beyan etmişti. Savaş sona erdiğinde Türkiye, tek bir kurşun atmadan galip ülkeler tarafında yer aldı.

Bu durum, ülkeyi 1947'den itibaren savaş sonrası toparlanmasına destek olacak olan ABD kaynaklı bir kalkınma programının kapsamına da sokmuş oldu. Savaşın bitim yılı olan 1945'te, mevcut fabrikaların iyileştirilmesine olanak veren küçük bir sanayi planı hazırlanıp uygulanmışsa da bundan önemli bir sonuç elde edilememişti. Dolayısıyla umutlar Amerikan yardımına bağlandı.

## Savaşın Sanayiye Etkisi

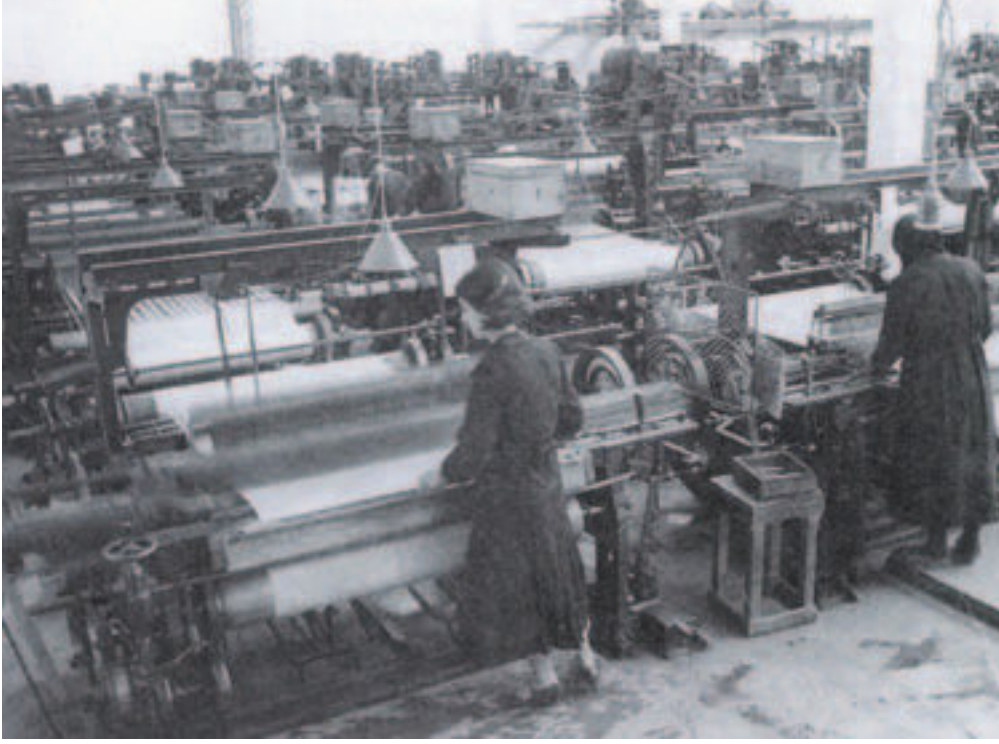
Savaşın Türk sanayiine doğrudan etkileri oldu. Savaş masrafları Merkez Bankası tarafından karşılandığı için ekonomi enflasyona sürüklendi. Ortalama bir milyon kişilik hazır ordu bulundurmak devlet için büyük bir mali yükü. İktisadi yaşama hakim olabilmek için, özel sermayenin sanayi ve ticaret alanlarındaki faaliyetleri üzerinde daha sıkı bir denetim kuruldu. 1941 yılında **Sanayii Teşvik Kanunu** kaldırıldı. Yine bir tedbir olarak ülke içinde yapılan ve ithal edilen mallara, banka ve sigortacılık işlemlerine **Muamele Vergisi** kondu.

Savaş yılları sırasında, devletin iktisadi faaliyeti özellikle tarım alanında odaklaştı. Örnek çiftlikler



ise savaşın sonunda Sovyetler Birliği'nin Türkiye ile arasındaki saldırmazlık paktının artık yürürlükte olmadığını ilan etmesi ve Sovyetler'in Boğazlar ve kimi doğu illerimiz üzerinde hak iddia etmesi oldu. Türkiye-SSCB ilişkileri zora girmişti ama savaş sonrası bloklaşma, Batı'nın Sovyetler'in taleplerini frenlemesini gerektiriyordu.





yokluk yıllarında oluşan ve bir kesime büyük haksız kazanç sağlayan karaborsa kârlarını, vergi kapsamına almayı hedefledi. Ne var ki, kanunun keyfi ve sert uygulamaları birçok trajedi yaşanmasına sebep oldu.

Ticaretin büyük kısmını ellerinde tutan azınlıklar, ilk hedef oldu. Ticarete girmiş olan Müslüman Türkler ve ileri gelen birçok aile de uygulamadan payını aldı. Varlık Vergisi, azınlıkları hedefleyen bir uygulama olmasa da, varlıklı

kuruldu, ormanlar devletleştirildi, topraksız çiftçiye dağıtılmak üzere kamulaştırmalar yapıldı. Savaşın sanayi üzerindeki en büyük etkisi ise 'İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nın uygulanamaması oldu. Dış ticaret yolları tıkanmıştı. Kurulacak ve kurulmuş fabrikaların çalışmasını sağlayacak makine ve donanımın ithali güçleşmişti. Devlet sanayii 'İktisadi Devlet Teşekkülleri' sayesinde gelişme gösterse de, demiryolu yapımı yavaşlamış, özel sermaye yatırımlarında da çok hızlı bir düşüş meydana gelmişti.

1945 yılında küçük çaplı bir plan daha yapıldı. Planın amacı, mevcut ve işlemekte olan fabrikaların sayısını, üretkenliğini, ve ürün kalitesini artırmaktı. Seçilen sektörler kağıt, çimento ve dokuma oldu.

Ekonomik yükü azaltmak amacıyla kimi dolaylı vergilerin oranı artırıldı ve 'Varlık Vergisi' adı altında yeni bir uygulamaya girişildi. Teknik olarak doğru bir uygulama gibi görünen Varlık Vergisi,

kesimin büyük kısmı azınlıklardan oluştuğu için, Cumhuriyet'i ayakta tutacak kaynaklar onlardan sağlandı. Verginin tahsilatındaki haksızlıklar ve yöntemdeki hatalar uzun yıllar sürecektir tartışmalar doğurdu.

Bütün bunlara rağmen, ekonominin kurallarını değiştirmek mümkün olmadı. Devletin para gereksinimi emisyonu hızlandırdı, tedavüldeki para artışı da faiz ve fiyatları. Böylece sanayileşme bakımından politika değişikliği olmamasına rağmen, milli gelir artışında %22 azalma ve yatırımların durması gibi iki olumsuz sonuçla karşı karşıya kalındı.

Bu arada Türk özel sektörü devletçilik dönemi tüccarları olarak belli bir sermaye birikimine ulaştı ama II. Dünya Savaşı'nın en önemli özelliği, ticarete hakim azınlıkların elindeki sermaye ve servetin Varlık Vergisi ve benzeri uygulamalar sonucu, müslüman Türk tüccarlara aktarılması oldu.







## 5. Bölüm

# KARMA EKONOMİYE YÖNELİŞ (1946-1950)



1944.

*44 ülkenin delegeleri*

*Bretton Woods'da savaş sonrası  
dünya ekonomisinin alt yapısını  
tasarlıyorlar.*

## Yeni Uluslararası Düzen

Savaş sonrasında dünya ekonomisinin 1929'daki gibi bir krize girmesini önlemek ve istikrarı devam ettirmek amacıyla, uluslararası ticarete liberalizmi ve gerçekçi kur uygulamalarını sağlayacak yeni kurumlara ihtiyaç duyuldu. 1944 yılında imzalanan Bretton Woods Antlaşması'nın ardından yeni ekonomik düzenin iki temel kurumu olarak IMF ve Dünya Bankası kuruldu. IMF dış ödeme zorluğunda olan ülkelere mali destek vermek, ekonomik danışmanlık yapmak ve bir işbirliği örgütü halinde faaliyet gösterme işlevi üstlendi. Dünya Bankası (Uluslararası Yeniden Yapılandırma ve Kalkınma Bankası) ise IMF ile birlikte çalışacak ve mali denge sorunlarının giderilmesinde aktif rol alacaktı. Artık savaşların sadece silahla değil iktisadi güçle kazanıldığı gerçeği kabul edilmişti.

2. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan hakim güç, kuşkusuz ABD'ydı. Hem askeri anlamda hem de ekonomik anlamda organizasyonlara öncülük yapan bir güce ulaşan ABD, kapitalist dünya içinde yer alan ülkeler arasındaki sermayenin problemsiz dolaşımını sağlama ve bu yoldaki engelleri giderme işlevini de üstlendi. Bretton Woods ve ondan doğan kuruluşların varoluş sebebi buydu. Problem yaşayan ülkeleri krizden çıkarmak, tekrar sisteme entegre etmek ve sistemin yaşayan bir unsur haline getirmek kapitalist gelişmeye de ivme kazandıracaktı. Öngörülen dünya işbölümüne uygun kalkınma stratejileri yaratmak için bunun kurumlarını oluşturmak gerekiyordu. Muhtelif krediler verecek, para akımlarını sağlayacak bu kurumlar, IMF ve Dünya Bankası oldu.





## Kuzey Atlantik Paktı

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesini izleyen yıllarda, Avrupa'nın dengesinin bir türlü sağlanamaması ve özellikle SSCB'nin askeri gücüne dayanarak tek yanlı girişimlere başlaması nedeniyle oluşturulan askeri savunma örgütü Kuzey Atlantik Paktı'nın (NATO) önemli bir ekonomik etkisi de oldu. Savaşın yükünü ağır bir biçimde SSCB çekmişti. 1939 tarihli Türk-İngiliz-Fransız ittifakının koşulları uyarınca, II. Dünya Savaşı sırasında tarafsız olmasa da savaş dışı kalmış olan Türkiye'yi savaşa girme konusunda ikna edemeyen müttefikler, Doğu Cephesi'ni tamamen SSCB'ye bırakmak zorunda kalmıştı. Bunun sonucunda da Kızıl Ordu, Avrupa'nın içlerine doğru ilerlemişti. Amerikan, İngiliz ve Rus kuvvetleri arasında çıkan anlaşmazlıkların çözümü için toplanan Yalta Konferansı'nda bir anlamda paylaşım yapılmış ve kimi ülkeler bu üç ülkenin etki alanı olarak kabul edilmişti. Ancak Yalta Konferansı'nın yapıldığı 1945 Şubatı'nı izleyen aylarda da gerginlik devam etti.

Savaş sonrasında dünyada barışı sağlayacağı umut edilen Birleşmiş Milletler de işlevini yerine



## Demokratik Cumhuriyet

SÜLEYMAN DEMİREL

Yıkılan Avrupa'yı yeniden yapma düşüncesi, 'Marshall planı' ve 'Truman doktrini' ile ortaya atıldı. Amerika bu iki araçla Avrupa'nın yardımına geldi. Türkiye de savaş esnasında Batı bloku devletlerinin yanında olduğu için yardım planının dışında tutulmadı. Türkiye'nin bir özelliği daha vardı. Sovyetler Birliği ile imzalamış olduğu saldırmazlık paktı 1945'te sona ermişti. 1925'te imzalanan pakt, 20 yıl sonunda sona erdi ve Sovyetler Birliği'nin 1945 yılından başlayarak Türkiye üzerinde toprak talepleri oluştu. Bu talepler Boğazlar ve Doğu'daki üç vilayete ilgiliydi. Rusya Deli Petro'dan beri gelen emellerini terketmemiştir ve sıcak sulara, Akdeniz'e inmek istiyordu. Boğazlar bunun önünde engeldi. Bu durum üzerine Türkiye'ye ilk defa 1947'de Amerika'dan destek geldi. Savaşta yanlarında bulunduğu ülkelerle beraber oldu.

Bir tarafta Nazi Partisi, bir tarafta Faşist Parti, öbür tarafta da Komünist Parti... Bunlar savaş öncesinin siyasi kuruluşlarıydı ve bu tek parti ülkelerine karşı savaş vermiş olanların yanında yer alan Türkiye rejimini artık tek parti ile devam ettiremezdi.

1945 sonrasında en önemli meselesi çok partili rejime geçiş oldu. 1946'da Demokrat Parti'nin ve başka partilerin kurulmasıyla Türkiye çok partili sisteme geçti. Bu, Türkiye'nin Avrupa demokrasileriyle beraber olma kararlılığının işaretiydi. Hem tek parti, hem demokratik olmak mümkün olamayacağından Cumhuriyet, 1946'da 'Demokratik Cumhuriyet'e dönüştü.

O arada Türkiye birçok gayretlerin içine girdi. Bunlardan biri, dışarıdan getirilen ve Türkiye'nin kalkınmasıyla ilgili bir takım tavsiyelerde bulunan Thornburg gibi uzmanlardı. Bir diğeri de 1949 yılında hükümetin davet ettiği Barker heyeti.





*Berlin Duvarı,  
bir anda Alman toplumunu ve  
dünya bloklarını ikiye ayırdı.*

getirmekten uzak bir yapı içinde pasifize olmuştu. Sonuçta II. Dünya Savaşı, Avrupa'yı bölen, çelik sağlamlığında bir duvar miras bırakmış oldu. Herkes Doğu Bloku'nu giderek yumuşayacak bir oluşum olarak görürken, duvar kendini Berlin'de somut olarak ortaya koydu. Sıcak savaş yerini soğuk savaşa bırakmıştı.

Çekoslovakya darbesinden sonra imzalanan Brüksel Antlaşması, NATO'ya giden çizginin başlangıcıydı. Ama ABD'nin yer almayacağı askeri bir ittifakın fazla gücü olamazdı. ABD de sınırlarının bütünlüğünü korumak için bir Atlantik Duvarı oluşturulmasından yanaydı. Bu nedenle 4 Nisan 1949'da ABD, İngiltere, Fransa, Hollanda, Belçika, Lüksemburg, İtalya, İzlanda, Kanada, Danimarka, Norveç ve Portekiz arasında **Kuzey Atlantik Antlaşması** imzalandı. Antlaşmaya daha sonra Almanya, İspanya, Türkiye ve Yunanistan da katıldı. NATO antlaşmasına göre, taraflardan birine ya da bir kaçına yapılacak

bir saldırı, üye ülkelerin tümüne yapılmış sayılacaktı.

Böylece dünya iki kutuplu bir hal aldı. Bir tarafta NATO, diğer tarafta Varşova Paktı üyeleri, kendileri için belirledikleri geleceğin, iki süper gücün arkasında toplanıp, iki farklı iktisadi anlayışı paylaştılar: Sosyalizm ve kapitalizm.

### **Bir Altdönem**

1946-1950 yılları arasındaki dönem, Türkiye'de devletçi ve müdahaleci bir iktisat düzeninden özel girişimci ve liberal bir düzene geçiş hazırlıklarına sahne oldu. Dünyada geçerli olan yeni koşullar ve savaş sonrası dengeleri, Türkiye'yi 'Batı Bloku'na yakın kıldı. Türkiye'yi bu yöne iten iç ve dış etkenler vardı. İktidar, devletçi ve müdahaleciydi ama rejimin yapısında özel girişime yer verilmişti. Üstelik iktidar içinde oluşan muhalefet de özel girişim ve liberalizm yandaşıydı. En önemli dış etken ise bloklaşmadan doğuyordu. Stalin'in mutlak hakimiyetindeki Sovyetler Birliği, Türkiye'den toprak talebinde bulunurken, başını ABD'nin çektiği karşıt blok savaş zararlarını giderici yardım önerisiyle müttefikini kendi yanına çekiyordu. Durum böyle olunca, Türkiye Batı modeli, özel girişimci, serbest rekabetçi bir iktisat düzenine yaklaşmaya başladı.

### **Türkiye'nin Tercih**

Türkiye bu yol ayrımında tercihini 'Hür dünya' olarak adlandırdığı 'Batı Bloku'ndan yana yaptı. IMF'ye üye olmayı isteyen ilk ülkeler arasında yer aldı. Fakat savaş yılları boyunca parasını aşırı değerli tutmuştu. Savaş yıllarında yaşanan yüksek enflasyona rağmen döviz kuru hâlâ son derece düşüktü. Dolayısıyla Türkiye'ye öncelikle devalüasyon yapması gerektiği sinyali geldi. Bu





## Yokluk ve Demokrasi

ŞABAN ÇAVUŞOĞLU

II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında Türkiye tam bir yokluklar ülkesiydi. İstanbul'da bir elin parmağı kadar otomobil vardı. Otomobil büyük bir lükstü o zamanlar. Çok nadir kimse-ler kullanırdı. Taksi, dolmuş da yoktu. Hep otobüse binilirdi. Kamyon da yoktu. Mallar kullanılmış, eski, yorgun araçlarla sevk edilirdi. Devamlı lastikleri patlar, su kaynatırlardı. Ekmek diye yediğimiz kapkara, hiç kabarmamış, acayip bir hamurdu ve karneyle satılıyordu. Şeker olmadığından çayı pekmeze karıştırıp içiyorduk. Giyim kuşam da öyleydi. Elbiseler ters düz edilip giyilirdi. Bir nesil gençliğini böyle geçirdi. Bütün bu yokluklar içinde bir yere gelmeye, daha iyi bir ortama kavuşmaya, ülkenin ekonomik yapısını değiştirmeye çalıştık.

İsmet İnönü Atatürk'ten sonra gelen ikinci adamdı. İsmet İnönü'nün Atatürk'ten daha devletçi olduğuna dair yaygın bir kanaat oluşmuştu. İnönü gençlere baskıcı, askeri yapıyı koruyan, içine dönük ekonomi yanlısı, muhafazakar ve yeniliğe atılımı olmayan bir felsefenin adamı olarak tanıtıldı.

Menderes grubu ise başta Celal Bayar olmak üzere tamamen değişik bir yapı oluş-



turma yanlısıydı. Halka dönük ekonomi, sosyal ve siyasi yapı oluşturduklarını, memleketi halkla birlikte yöneteceklerini ve batıya dönük bir iktisadi yapı kuracaklarını söylediler hep. Bunda da samimiydiler. Ama maalesef Türkiye bu hareketin yarattığı fırsatı layıkıyla kullanamadı. Marshall yardımı Türkiye'de hedefine ulaşmadı. Yanlış kullanıldı. Adana'da Cadillac'la koyun taşındığını duyardık. Adanalı

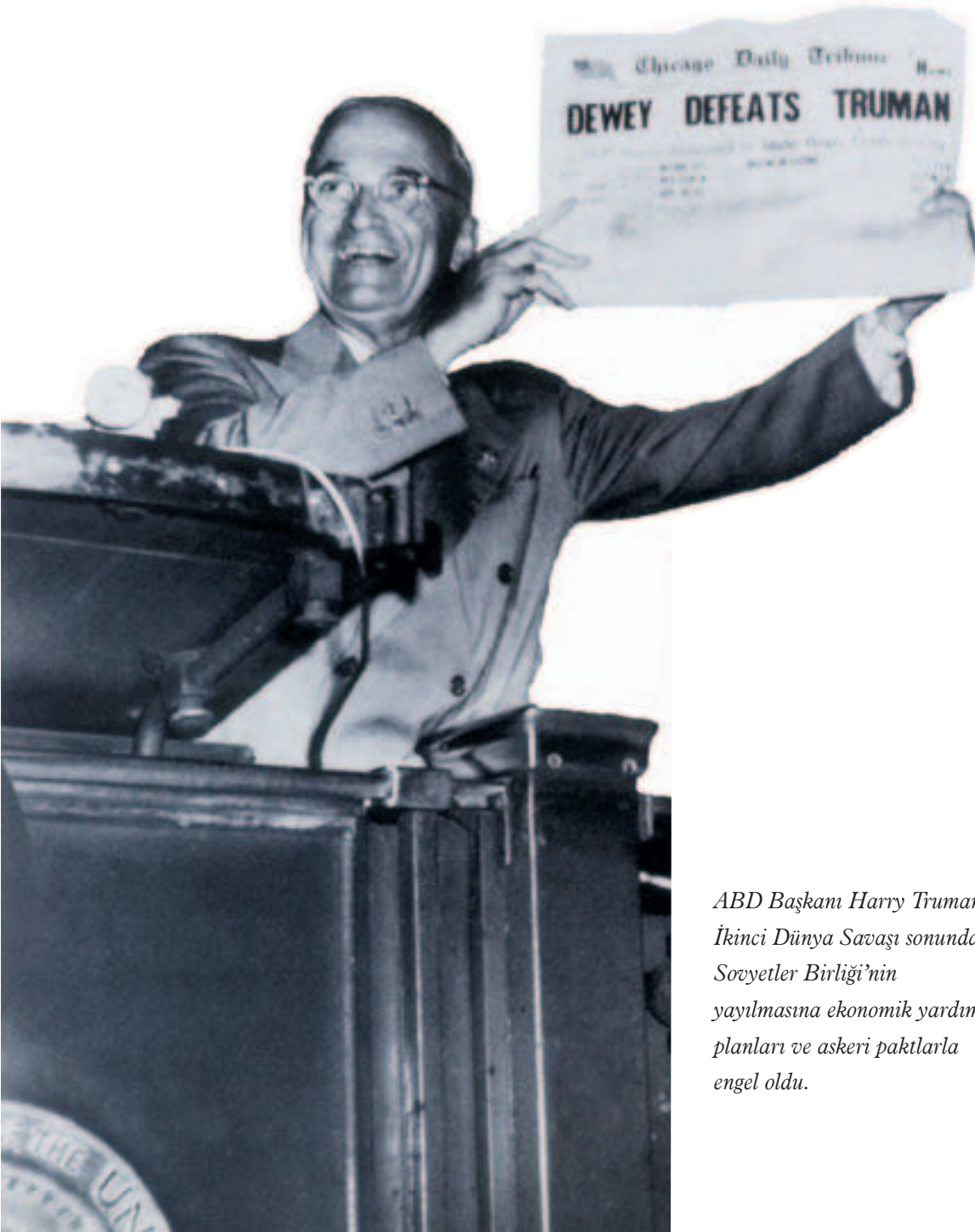
ziraatçıye Marshall yardımından traktör ve harman makinesi alsın diye verilen krediler lüks tüketime harcandı. Çünkü devletin bir yönlendirme ve eğitim programı yoktu.

Gelen yardımın nasıl kullanılacağı, hangi eğitimli kadronun bunu nasıl değerlendireceği belli değildi. Böyle bir program yapılmamıştı. Her talep edene yardım veriliyordu. Fakat o kişiler hazır olmadığı için, tanımadıkları makinelere boşveriyor, klasik sistemlerle ziraate devam ediyordu.



yolla ekonomisi diğer üye ülkelerle uyumlu hale gelecek, üyelik daha sonra konuşulacaktı.

İlk önemli devalüasyon o dönemde; 1946'da gerçekleşti. Bu yüksek oranlı bir devalüasyondur. Arkasından 1947'de IMF ve Dünya Bankası üyelikleri geldi. Bu arada Türkiye'nin geleceği ile ilgili bir dizi rapor hazırlanıyor; tahliller yapılıyordu.



*ABD Başkanı Harry Truman, İkinci Dünya Savaşı sonunda Sovyetler Birliği'nin yayılmasına ekonomik yardım planları ve askeri paktlarla engel oldu.*

## 7 Eylül 1946 Kararı

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminde dünya konjonktüründen yararlanarak, iktisadi yapıda gelişme sağlanacağı umuluyordu. Enflasyon gerileyecek, sanayi yatırımları artacaktı. Ne var ki, alınan devalüasyon kararı genel fiyat düzeyinin bir kez daha yükselmesine neden oldu.

7 Eylül 1946 kararı ile 1 ABD Doları 1,27 TL'den, 2,80 TL'ye yükseldi. Devalüasyon sonucunda, savaştan sonra hammadde ihtiyacı duyan sanayileşmiş ülkelere ihracat yapma olanağı sürdüyse de iç piyasada fiyatlar yükseldi ve devlet bütçesi açık verdi. Bu durum karşısında Merkez Bankası, kaynakları zorlayarak emisyonu %10, kredi hacmini de %25 artırmak zorunda kaldı.

Ekonomi kendini Yeni Dünya düzenine deneme yanılma yöntemiyle adapte etmeye çalışıyordu. Bu kararın piyasalara etkisini belirleme amacıyla, bilimadamları ve iş dünyasını bir komisyonda toplayan **İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası**, titiz bir çalışma yaparak durumu yetkili mercilere bildirdi. Bu noktada önce askeri amaçla başlayan sonra iktisadi çerçevesi genişleyen Marshall Yardım Planı yeni bir umut olarak ortaya çıktı.

## Marshall Yardımı

"İktisatçı da herkes gibi insanlığın amaçlarıyla ilgilenmeli" görüşüyle hareket eden ABD Dışişleri Bakanı Alfred Marshall, refahı yeniden sağlayacak bir yardım politikasıyla Batı dünyasının kurtarıcısı rolünü üstlendi. Marshall yardımı siyasal alandaki 'Truman Doktrini'nin ekonomik uzantısıydı. Türkiye, önceleri savaştan çok zarar görmediği sebebiyle plan dışında tutuldu. Fakat Türkiye'nin Sovyetler Birliği tehdidine karşı bir tampon bölge oluşu bu kararı değiştirdi. 1 Nisan 1948 tarihinden başlayarak uygulamaya geçilen Marshall Yardım Planı, yapılan karşılıklı görüşmelerde,



Türkiye'nin ekonomik durumunun olduğundan daha iyi gösterilmeye çalışılmasından dolayı, sanayileşme bakımından çok etkili olmadı. ABD, kendini olduğundan güçlü gösteren Türkiye'ye ihtiyacından daha az yardım yaptı ve planda kısıtlamaya gitti.

Bu durum sonradan düzeltilmeye çalışıldıysa da sanayiye kaynak aktarımı mümkün olmadı. Böylece Türkiye çok kritik bir dönemde gerek Marshall Yardım Planı'ndan, gerekse Avrupa Tediye Birliği'nden sağlanacak kredilerle istikrarlı sanayileşme fırsatını kullanamamış oldu. Yardım çerçevesinde ekonomiye giren 50 milyon dolar, ancak tarımda makineleşme adımları atmaya yaradı. Bu tartışmalar sırasında, Türkiye'nin demokratik düzen dışında olması da şiddetle eleştiriliyordu. Aynı tartışma Türkiye'de iç siyasetin de konusuydu.

1945-1946 yıllarındaki bütün konuşmalarında CHP'nin karşısında bir parti kurulmasını savunan İnönü'nün bu düşüncesi, Celal Bayar, Adnan Menderes, Fuat Köprülü ve Refik Koraltan'ın TBMM'ye sunduğu, çok partili düzeni savunan

dörtlü önergeyle hayata geçti. 1946 yılında, CHP'den istifa eden bu dört milletvekili tarafından Demokrat Parti kuruldu.

### Çok Partili Düzenin Yeni Yıldızı

Bu alt dönemde iş hayatıyla ilgili en önemli gelişme, 1947 yılında **İşçi ve İşveren Sendikaları** ve **Sendika Birlikleri** kanunlarının çıkması oldu. Grev ve lokavt yasakları sürüyor ama İşçi Sigortaları Kurumu, İş ve İşçi Bulma Kurumu kuruluyor, hükümet içinde bir Çalışma Bakanlığı oluşturuluyordu. Doğrudan sanayiye ilgilendiren bir gelişme de GSMH'da gözlenen belirgin bir artış ve sanayinin payının %13,1'e yükselmesi oldu.



*Adnan Menderes çok partili hayatın ilk büyük figürü oldu.*

### Demirkırat

Toplumda tek parti düzenine karşı birikmiş olan tepki, genel olarak liberalizmi benimsediğini dile getiren Demokrat Parti'ye giderek artan bir ilgi doğurmaya başladı. Siyasal yaklaşımı, düşünceleri





*Türkiye Marshall Yardım Planı'ndan sağlanan kredilerle istikrarlı sanayileşme fırsatını kullanamadı. Bu krediler ancak tarımda makineleşme adımlarını atmaya yaradı.*



ve programı ayrıntılı olarak bilinmemesine, hatta 'Demokrat' sözcüğü "Demirkırat" olarak telaffuz ediliyor olmasına rağmen, ülkedeki bütün muhalif gruplar biraraya toplandı.

Bu oluşum, Demokrat Parti'yi katıldığı ilk seçimde olmasa da, 1950'deki ikinci seçimde iktidara taşıdı. 1946 seçiminde aday gösterebildiği 273 merkezden 66 milletvekili çıkartan Demokrat Parti, dört yıl sonraki seçimi ezici bir çoğunlukla kazandı. Oyların %54'ünü alan Demokratik Parti'nin Genel Başkanı Celal Bayar Cumhurbaşkanı, Adnan Menderes Başbakan, Refik Koraltan ise TBMM Başkanı oluyor, Türkiye yeni bir döneme giriyordu.

### **Karayolu Gereksinimi**

II. Dünya Savaşı sonlarına kadar sürdürülen çalışmalarda, demiryolu politikasının finansmanına öncelik verilmesi, karayollarını olumsuz yönde etkilemişti. Buna bir de teknolojinin yetersizliği eklenince illeri bile birbirine bağlayan bir yol ağı oluşturulamadı. Her yer ulaşım açısından birbirinden kopuktu. Oysa bir iç pazarın oluşması, sanayi ürününün dağılımı ve üreticinin malını her noktaya ulaştırabilmesi için artık demiryolu yeterli değildi ve karayollarına ihtiyaç vardı.

Bir ulaşım uzmanı olan Thornbourg, Türkiye'yi ziyaret edip bir rapor hazırladı. "Türkiye aslında 40.000 küçük Türkiye'den oluşmaktadır," ifadesini kullanarak bu kopukluğu dile getirdi. Motorlu araçların hızlı gelişimi, demiryollarının karayolları ile beslenmesi gereğinin, mevcut yolların çağdaş standartlara yükseltilmesini ve yeni yollarla geliştirilmesini bir ihtiyaç haline getirmişti. Yeni bir teknoloji, yeni idare, yapılanma, yeni mevzuat ve yepyeni bir hizmet anlayışını gerektiriyordu. Bu gereksinim 1950 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü'nün kuruluşuyla sonuçlandı.





*O ana kadar demiryollarına verilen önem 50'li yıllarla birlikte karayolu yapımına yöneldi.*

## Liberal Hareket

Türkiye, 1950 yılından itibaren yeni bir kalkınma hamlesine girişti. Yabancı sermaye de dahil olmak üzere özel teşebbüsün teşviki, dış yardımlar, kredi gibi kavramlar hiç olmadığı kadar demokratik bir ortamda tartışılmaya başlandı. Yeni bir iktidar, dış ticaret için olumlu koşullar, yeterli altın ve döviz rezervi, devam eden Marshall yardımı, tarımsal ve madensel hammaddeye olan dış talep oldukça olumlu bir görüntü çiziyordu. Bu olumlu koşullardan verimli sonuçlar çıkartmayı amaçlayan iktidar, dış ticaret rejimini Avrupa Tediye Birliği (EPU) ve bunun dışında kalan ülkeler olmak üzere iki bölümde topladı. Daha sonra da Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün (OECE) isteği üzerine üye devletlerle olan ticarete %60 oranında serbesti sağlandı. Öte yandan sanayileşme politikasında da liberal tedbirlere yönelindi ve devletçilik reddedildi. Yerli ve yabancı sermayenin Türkiye'de kurulan sanayiye katılmasına yardım edilecek ve yeni kurulan **Türkiye Sınai Kalkınma Bankası** aracılığıyla özel sektör canlandırılacaktı. Uzakdoğu'daki yeni bir gelişme de bu politikaya güç katacaktı.

## Kore Savaşı

Doğu Bloku üyesi olan Kuzey Kore, 1950 yazında aniden Güney Kore'ye saldırınca dünya heyecanla ayağa kalktı. Çünkü bu savaş Asya'nın uzak bir köşesindeki ikiye bölünmüş küçük bir ülkenin iç savaşı niteliğinden çok Doğu-Batı bloklarının ilk sıcak çatışmasıydı. Başka bir deyişle komünizm, kapitalizme meydan okuyordu.

Büyük savaşın sona ermesinden beş yıl sonra, dünya barışı tekrar tehdit altına giriyordu. ABD hemen Birleşmiş Milletler'i harekete geçirdi. On altı Batı ülkesinin askerlerinden oluşan özel Birleşmiş Milletler Ordusu, Güney Kore'nin yanında savaşa katıldı. Üç yıl süren savaş boyunca Türkiye de 5 bin kişilik kara kuvvetiyle bu ordunun önemli bir parçasını oluşturdu. Savaşın getirdiği trajik olaylar bir yana, bu olay Türkiye'ye dünya konjonktüründe önem kazandı. Savaşın yarattığı siyasal tercihler ortamı, özellikle tarım ürünlerimizin ihracında artış yarattı. Bunun yanında dış yardım ve kredilerin de önünü açmış oldu.



## 1923-1950 Arasında GSMH ve Sanayi Kesiminin Payı

Yıl	GSMH (Milyon TL)	Sanayi Kesiminin Payı (%)
1923	925,6	13,6
1924	1.203,8	9,8
1925	1.525,6	9,5
1926	1.650,5	9,8
1927	1.471,2	12,6
1928	1.632,5	11,3
1929	2.073,1	9,6
1930	1.580,5	11,1
1931	1.391,6	12,3
1932	1.171,2	13,8
1933	1.141,4	15,9
1934	1.216,1	17,6
1935	1.310,0	17,8
1936	1.695,0	15,3
1937	1.806,5	16,2
1938	1.895,7	16,4
1939	2.063,1	18,0
1940	2.403,4	18,6
1941	2.992,3	19,3
1942	6.195,9	13,4
1943	9.231,7	0,7
1944	6.684,7	18,0
1945	5.469,8	16,0
1946	6.857,6	14,7
1947	7.542,6	15,2
1948	9.492,9	4,0
1949	9.054,4	14,9





## 1950'de Türkiye

SÜLEYMAN DEMİREL

İktisadi cihazlanmamızı süratlendirmek... Adnan Menderes hükümetinin 29 Mayıs 1950 tarihindeki programından bir parçadır bu. Bunun için ne yapmak lazım? “Bütçede yatırım nitelikli olan kısmı mümkün olduğu kadar genişletmek ve bunun dışındaki bütün imkanlarımızı yalnız ve yalnız üretime yönelik teşebbüslere tevdi etmek. Hususi teşebbüsün kendini hukuki ve fiili emniyet altında hissetmesini sağlayacak bütün tedbirleri almak ve onun süratle gelişmesine yardım etmek.” Bu, bugün de ihtiyaç duyduğumuz bir konudur.

Memlekette sermaye yok. Yabancı teşebbüs sermaye ve tekniğinden geniş ölçüde faydalanabilmenin şartlarını tahakkuk ettirmek ve yapıları yerine getirmek gerekli. Burada sayılan bu hedefler gayet akılcıdır. Bir de devletin doğrudan doğruya iktisadi teşebbüslere girişmesi veya murakebeci olarak iktisadi sahada üzerine vazifeler alması lazımdır. Ancak bu bir istisna teşkil etmeli ve ancak zorunluysa girişimde bulunmalıdır. Bugün devleti iktisadi faaliyetin içinden çıkarmaya çalışıyoruz. 1950'de Menderes'in hükümet programında devletin zaruret dışında iktisadi hadiselerin içinde olmaması tavsiye ediliyor. Bu zaruret bir türlü bitmemiş durumda. Ondan sonra bu hedeflerle gelen hükümetler yine devletçi politikalar uygulamaya devam etti. Çünkü devletin dışında sanayi kuran, sanayiye bilen olmadı. Yeterli altyapı da yoktu. Sanayi kurmak için elektrik, yetişmiş insan, girişimci ve sermaye birikimi yoktu.

Türkiye 1950'ye geldiği zaman iğneden ipliğe her şeyi dışarıdan satın alan bir ülkeydi. Bir miktar dokuma, bir miktar iplik, bir miktar şeker, bir miktar demir yapıyordu ama onlar da kısıtlı miktarlarda üretiliyordu. Cumhuriyet'in ilk 27 senesinde sarfedilen gayretler ve Atatürk'ün başta olduğu ilk 15 senelik dönemde o hız ve hevesle bir takım şeyler yapıldı. Ama savaş hemen hemen bütün gayretleri sekteye uğrattı. Savaş çıkmasaydı, Türkiye daha fazla ilerlemiş olacaktı. Varlık Vergisi o günkü şartlar içinde devletin her şeyi denetlemeye kalkmasından doğdu ama yanlış. Eğer serbest ekonomi istiyorsanız, -ki hedef odur- devletçiliği de beraberinde yürütemezsiniz. Ama devletçiliği yürütmek mecburiyetinde iseniz -ki 50'li yıllara gelinceye kadar da öyledir- o zaman devlet madem ki iktisadi olayların içine girmiştir, bir takım radikal tedbirler almak durumunda da kalabilir. Ama radikal tedbirler ile ekonomiyi yürütmek mümkün değildir. Onun için liberal ekonomi taraftarlığı Cumhuriyet'in başından beri vardır ve bugün de doğruluğu ortaya çık-

mıştır. Zengin memleketlerin hangisine bakarsanız bakın, liberal ekonomiye sahip olduklarını görürsünüz. Sovyetler Birliği'nin neden çöktüğüne baktığınız zaman orada da ana nedenin ekonominin tümüyle devlet elinde toplanması olduğunu görürsünüz.

1949'da Türkiye'ye çağırılan Barker heyeti 1951'de raporlarını verdi. 1950'de seçim olmuş, yeni gelen hükümet Barker Heyeti'nin işine devam etmesini istemişti. Rapor böylece tamamlandı. Raporda çok enteresan kayıtlar vardır. Türkiye'nin iktisadi ilerlemesini yavaşlatan nedenlerin başında reel gelirin düşük olması gelir. 1950'de kişi başına gelir 150 dolardır. Böyle bir ülkede ne tasarruf olur ne de yatırım. Tasarruf olmadığından kalkınmanın sadece dış kaynaklara dayanması gerekiyordu. O da mümkün değildi. Rapor, “Sınai kalkınmaya tarımın zararına olacak şekilde gereğinden fazla önem verilmiştir” der. Bu, yatırımların en uygun alanlara yöneltilmesine yol gösterecek yeterli bir mekanizmadan mahrum olmanın sonucudur. Devletin izlediği mali politika satın alma gücünün serbest bir şekilde mübadelesine ve gelişmesine engeldi. İşgücünün üretim verimliliğindeki artışı, sanayi ekonomisine ve devlet yönetiminin artan ihtiyaçlarına ayak uyduramadı. Raporun tavsiyesi aralarında bilhassa gıda maddelerinin bulunduğu, zirai maddeleri işleyen endüstri zümreleri, pamuk çırçırılama, küçük dökümhaneler, kalıp ve kaplama makineleri, soba imalatı, basit tulumbalar, saban, çekiç, testere gibi hafif makine ve alet imalatı, çimento, kiremit, tuğla, cam gibi inşaat malzemeleri imalatı, deri işleri ve kundura imalatı, mobilya kaplama ve kontraplak imal eden tahta işleme sanayii, basit eczalar, aşı ve serumlar, haşarat öldürücü maddeler ve benzerlerini imal etmek üzere hafif kimya endüstrisi gibi yatırımların yapılmasıydı. Bunları yapın derken de Türkiye'de nelerin olmadığı ortaya çıkıyordu.

Bir de “Yapmayın!” dedikleri vardı. Her çeşit lüks eşya, ağır makine ve madeni eşya endüstrileri, ağır kimya endüstrisi, selüloz ve kağıt gibi alanlarda yatırım yapılması isteğinin gerekçesi de şuydu: “Bütün bu alanlarda memlekette hammadde yok, teknik ihtisas yetersiz, sermayeye ihtiyaç var, fazla yapılacak mamule karşı kuvvetli bir talep yok”. Eğer Türkiye bu rapora bağlı kalsaydı bugün çok geride olurdu. Türkiye'nin kaderini tarıma, hayvancılığa ve küçük sanayiye bağlı görmek yanlıştır. Nitekim halkın oylarıyla gelmiş bulunan o günkü hükümet, buna itiraz etti. Dedi ki, “Siz Türkiye'yi sanayileşmekten mahrum bırakıyorsunuz”.



# İTHAL EDERDİK, İMAL EDİYORUZ, İHRAÇ EDECEĞİZ...



Buğday tarlalarımızın yanbaşımda, göklere uzanan fabrika bacaları...

- ★ Daha çok fabrika,  
Daha çok iş sahası,  
Daha çok kazanç,  
Daha büyük refah  
İşte D. P. nin endüstri  
sahasındaki parolası.
- ★ 1949 da 4 şeker fabrika-  
mız vardı, bugün 15 şeker  
fabrikamız var.  
1949 da 5 çimento fabri-  
kamız vardı, bugün 20 çı-  
mento fabrikamız var.
- ★ 1949 da 2 kâğıt fabrikası  
vardı. Şimdi 3 kâğıt fabrika-  
sı var 4. ve 5. kâğıt fabrika-  
larının inşasına başlanmı-  
ştır. Tarsus'ta da bir fabrika  
yapılıyor.

Kâğıt İstihsalı

1949 da	17.940 ton
1957 de	56.000 ton
1959 da	200.000 ton

 ÇELİK SANAYİ	1949 da 78.000 ton 1957 de 350.000 ton 1960 da 1.200.000 ton olarak
 ŞEKER	1949 da İstihsal - 134.850 ton Bugünkü İstihsal - 350.000 ton Yarının İstihsalı - 450.000 ton
 ÇİMENTO	1949 da İstihsal - 375.527 ton Bugünkü İstihsal - 1.300.000 ton Yarının İstihsalı - 2.680.000 ton
 DOKUMA	1949 da İstihsal - 299.000.000 metre Bugünkü İstihsal - 646.310.000 metre Yarının İstihsalı - 1.026.000.000 metre

## 6. Bölüm

# SANAYİDE ÖZEL SEKTÖR (1950-1960)

## İki Sektör Yarışıyor

İktisadi davranışlara liberal fikirlerin hakim olduğu 1950-1954 yılları arasında, iktisadi politika yeni bir görüş ve anlayışla ele alındı. Demokrat Parti iktidarının ilk yılları, sanayide önemli bir gelişime sahne oldu. Bu gelişimin çok daha hızlı ve güçlü olmasının önündeki tek engel, tarım sektörünün sanayiden daha fazla önemsenmesiydi. Halka yönelik politik söylemle büyük oranda oy toplayıp, çok partili hayata kalıcı olarak geçilmesini sağlayan DP iktidarı, sanayi yatırımlarından beklenen sonuçlar henüz alınmadan geniş halk kitlelerini memnun etme yolunu tercih edince, sınai yatırımların tamamlanması gecikti. İhracat, dış yardım ve krediler, yoğun talep gören ithal mallarının tedarikine ve tarıma kaydırılmışken Kore Savaşı'nın sona ermesiyle eski haline dönen konjoktüre bağlı olarak ihracat azalmaya başladı.

Böylece 1950 yılında başlayan ve halka geçici bir refah ortamı sağlayan gelişme yılları 1954'te sona erdi. 1950-1953 dönemindeki olağanüstü olumlu koşullar ve GSMH'nin yarısına yakınına sağlayan bol tarımsal ürün, yönetimde sonsuz kaynaklara sahip olduğu kanısı uyandırdı. Hükümet bu koşulların geçici olduğunu gösteren verileri çeşitli yollarla halktan saklamayı yeğledi. Oysa bu dönemde, tedavüldeki para hacmi hızla artmış, fiyatların genel düzeyi yükselmiş, üstelik sanayileşmede beklendiği ölçüde aşama kaydedilememişti.

**Toprak Mahsülleri Ofisi** aracılığıyla köylüden yüksek fiyatla buğday alıp, düşük fiyatla ihraç etme politikası aynı yıl buğday ihracının durmasıyla sona erdi.





## Siyaset ve Sanayi

FETHİ ÇELİKBAŞ

1951 mali yılında bütçe müzakerelerinde Demokrat Parti grup sözcülüğü yaptım. Ardından Meclis tatile girdi. Menderes'in istifasından sonra hükümeti kurmakla tekrar görevlendirildiğinde bana İşletmeler Bakanlığı'nı teklif etti. Teşekkür ederek, mazur görülmemi rica ettim. Çünkü hükümetin CHP ve İnönü'ye karşı takip ettiği sert politikayı tasvip etmiyordum. Gazeteci Ahmet Emin Yalman'a suikast girişiminden sonra, hükümetin CHP'ye karşı politikası değişip, normal bir mecraya girdi. Bu kez Başbakan Devlet Bakanlığı önerdi ve kabul edip hükümete girdim. Bu görevim oldukça kısa sürdü (8 Nisan - 27 Mayıs 1953) çünkü Balıkesir Milletvekili Enver Güreli'nin istifasıyla boşalan Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'na getirildim.

Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'ndaki ilk günlerimde Ankara'dan uçakla İstanbul'a gelmiştim. Yeşilköy Havaalanı'nda Galatasaray Lisesi'nden sınıf arkadaşım Doğan Nadi ile Adnan Tüfekçioğlu beni karşıladılar ve "Fethi seni bir tekstil fabrikasına götüreceğiz" dediler. Aksu Dokuma Fabrikası'na gittik. Koskoca bir binaydı. Ama bünyesinin ancak üçte birini dolduracak kadar makine vardı. Döviz verilmediği için fabrikayı büyütemiyorlardı. Fabrikanın sahibi Raif Dinçkök'tü. Ankara ile işlerini takip eden yetişmiş bir elemanı da vardı. Kendilerine "Ankara'da bana gelin, size ihtiyacınız olan makineler için döviz tahsis edelim" dedim. Ve o tarihten itibaren Türkiye'de sanayicilerimize ihtiyacı olan döviz vererek gelişmelerine çalıştım. Yün imalatında çalışan işadamlarımıza ihtiyaçlarını Avustralya'dan karşılamalarını tavsiye ettim. Yakın geçmişte bir dergiden öğrendiğime göre Altınyıldız Mensucat firması bütün dünyada sadece 23 üyesi, Avustralya'da ise 400 üyesi bulunan birliğe kabul edilmiş.

Yine Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'ndaki günlerimde Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreteri Nurullah Tolon 1957 seçimlerinde milletvekili seçilmişti. Bana telefon ederek "Sayın Cumhurbaşkanımız Hacı Ömer Ağa'yı kabul etmenizi istiyorlar" dedi. Ben de "Hemen gelsinler" dedim. Makam odasının kapısı açıldı. Dev gibi bir cüssesi olan, iri yarı vücutlu, babacan biri geldi. Kahve söyleyip isteğini sordum. Bir makine parçasına ihtiyacı vardı. Derhal emir verdim ve kendisine dedim ki: "Ömer Ağa, size özel telefon numaramı vereceğim. Siz işinizin başından ayrılmayın. Bu telefondan arayın. İşinizi ben hallederim". O da bana şöyle dedi: "Vekil Bey bunu bir duyan olsa, sizin bize ortak olduğunuzu söylemez mi?" Aslında onun bu sözünde

bir gerçek payı vardı. Çünkü ben olmasam da devlet ona ortaktı. Çünkü o bir vergi mükellefiydi.

Ömer Ağa ile dostluğumuz, rahmetli olana dek sürdü. Pek çok kez beni istediğim kişilerle birlikte Emirgan'daki Atlı Köşk'e davet etti. Bir keresinde bana çok yardımcı olan Amerikan Yardım Heyeti Başkanı'yla yemeğe gittik. Yemekten sonra bize köşkü gezdirdi. Amerikalının hanımı "Biz buraya sadece mide ziyafetine değil göz ziyafetine de gelmişiz" dedi. Köşkü ve içindekileri o kadar çok beğenmişti.

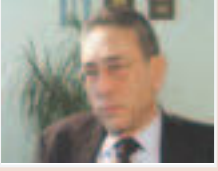
Yine aynı bakanlığım sırasında Adana'ya da gitmiştim. Güney Sanayi Fabrikası'nın sahibi Ahmet Sapmaz beni farikasına davet etti. Fabrikanın kapısından içeri girince, makine seslerinden hoşlanan insanlar olarak gururlandık. Fabrikayı gezdik. Kendisini tebrik ettim. Ankara'ya dönünce Ahmet Sapmaz'dan bir telefon aldım. Üzüntüyle, çıkan bir yangında bazı malzemelerin kullanılamaz hale geldiğini söyledi. Durumu Başbakan'a anlattım ve "Döviz ihtiyaçlarını karşılayın" emrini aldım.



*Celal Bayar ve Hacı Ömer Sabancı Nazilli fabrikasında üretimle ilgili bilgi alırken.*







## Yabancı Sermayeli Özel Girişim

ERKUT YÜCAOĞLU

General Electric Ampul Fabrikası özel sektörde ilk yabancı sermayeli yatırımlardan biri olarak sanayi tarihimize geçti. Müteşebbisi Vehbi Koç'tu. Vehbi Koç 1947'de ABD'ye gidip bir takım fabrikaların kurulmasında yabancı sermaye katkısı almak için çeşitli şirketlerle temas kurdu. Bunlardan biri de General Electric'ti. Vehbi Bey'in amansız ısrarıyla General Electric karar verdi ve 1949 yılında, İsmet İnönü'nün Cumhurbaşkanı olarak imzası bulunan özel bir kararnameyle **General Electric Ampul Fabrikası** kuruldu.

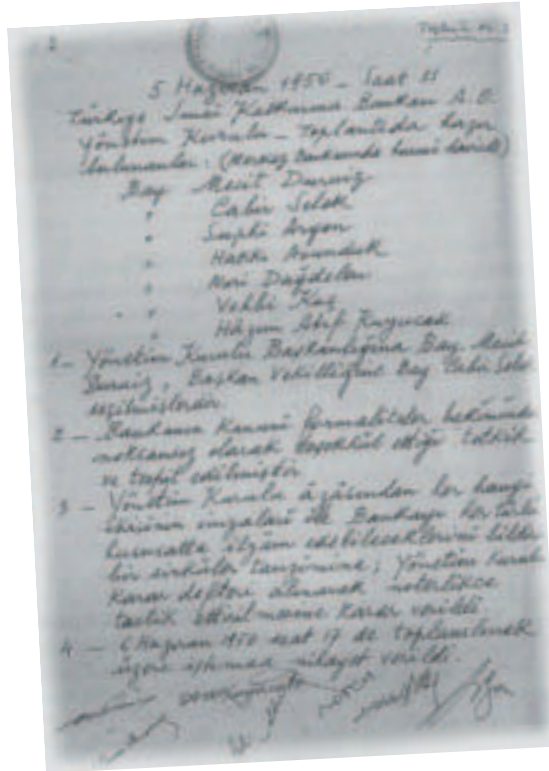
Kurulan fabrika Türkiye'nin bütün ampul ihtiyacını karşılayacak 12 milyon adetlik kapasiteye sahipti. Firma ilk dönemlerinde zorluk çekti, çünkü piyasa ithal mallarıyla doluydu. İthalatın önlenmesi için gümrükler ayarlandı. Vehbi Koç'un hükümetlerle olan sıkı teması, fab-

rikanın tam kapasite çalışması imkanlarının araştırılması ve o güne kadar ithalatçı olan birçok kuruluşa distribütörlük verilmesiyle beş yıl içinde bu hedefe varıldı.

Yaklaşık 400 kişilik istihdam yaratan fabrika o zaman için oldukça büyüktü ve teknoloji bakımından da Türkiye'de bir ilkti. Bütün makineleri ABD'den gelmişti ama aşama aşama üretimdeki bütün parçaların Türkiye'de üretilmesine geçildi. Daha sonra 60'ların başında Philips ve Tekfen rakip kuruluşlar olarak fabrikalarını kurdular.



5 Haziran 1950 tarihli  
Türkiye Sınai Kalkınma  
Bankası Yönetim Kurulu  
toplantısı tutanağı.



## İç ve Dış Hareketlenme

II. Dünya Savaşı sonrası dünya için yeni bir sayfa idi. Her ülke kendisini yeniden tanımlıyordu. Ekonomik anlamda yeni organizasyonlar ortaya çıkmıştı. Türkiye'de devletin kadroları daha önce yaşadıklarından dolayı yabancı sermayeden çekiniyordu. Yabancı sermaye dendiğinde kapitülasyonlar ve zor dönemler akla geliyordu. Dolayısıyla yabancı sermaye girişi konusunda çok katlı filtreler kullanıldı. Oysa II. Dünya Savaşı sonrasında kurulacak sanayilerin mutlaka yabancı sermayeye ihtiyacı olacaktı. Dolayısıyla da mevzuatta yabancı sermayeyi engellemeyecek düzenlemeler yapılması istendi. İki kez tadil edildikten sonra Yabancı **Sermayeyi Teşvik Yasası** çıktı.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası da, Türkiye kategorisindeki birçok ülkede olduğu gibi Dünya



Osmanlı İmparatorluğu'nda kurulan ilk ticaret odaları yabancılara aitti. İstanbul'da açılan Avusturya-Macaristan, İngiliz, Fransız, İtalyan, Alman, Yunan, Amerikan ve Rus ticaret odaları bunların ilk örnekleridir. İstanbul dışında ise İzmir, Beyrut, Şam ve Selanik gibi imparatorluk sınırlarındaki belli başlı ekonomik merkezlerde yabancı ticaret odaları bulunuyordu. Osmanlı İmparatorluğu'nun dış ülkelerde ticaret odası açma girişimleri ise hep sonuçsuz kaldı. Bab-ı Ali'nin oda kurma çalışmaları önce ticaret ve sanayi ile ilgili farklı meclislerin oluşturulmasıyla oldu. Hariciye Nezareti'ne bağlı **Ziraat ve Sanayi Meclisi** bunların ilkidir. Meclisin amacı ülkenin doğal kaynakları, tarım, sanayi ve ticaretin geliştirilmesi için yerli ve yabancı uzmanlarla araştırma yapmak ve sonuçlarını hükümete sunmaktı. Meclisin adı kısa süre sonra Meclis-i Umur-u Nafia olarak değişti ve işlevlerine eğitim ve öğretim çalışmaları da eklendi. Kurum 1839 yılında da Umur-u Ticaret ve Ziraat Nezareti'ne bağlandı. 1843'te Maliye Nezareti'ne bağlandı ve faaliyetine Ziraat Meclisi adı altında devam etti. 1845'te ise Ticaret Merkezi'ne bağlandı. 1864 yılında Islâh-ı Sanayi komisyonu ve 1876 yılında da Meclis-i Ticaret ve Ziraat kuruldu. Bu meclisin kuruluş amaçları arasında, gerekli görülen yerlerde başka sanayi ve ticaret cemiyetlerinin kurulması da vardı. Kurulması planlanan kurumlar oda olarak değil, cemiyet olarak ifade edilmişti ama sanayi ve ticaret odalarının kurulmasında önemli rol oynadılar. Sanayi ve ticaretle ilgili cemiyetlerin ayrı ayrı düşünülmesi, daha başından beri sanayi ve ticaret odalarının birbirinden bağımsız örgütlenmelere gerek duyduğunu gösterir. Meclis-i Ticaret ve Ziraat kurumu yalnızca ticaret cemiyetleri kurmuştur.

Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk yerli Ticaret Odası, 19 Ocak 1880'de kurulan **Dersaadet Ticaret Odası**'dır. Bundan kısa bir süre sonra, 7 Temmuz 1880'de ise **Dersaadet Sanayi Odası** kuruldu. Fakat bu oda ancak iki yıl sonra faaliyete geçti. 1889'da ticaret, sanayi ve ziraat odaları bir şemsiye

altında toplandı. Bu sırada ülkedeki odaların sayısı 100'e yaklaşmıştı. Bu sayı 1908 yılında 160'ı aştı. Ancak çeşitli nedenlerle birkaç önemli kent dışında odalar varlıklarını sadece kağıt üzerinde sürdürdüler. Tüccarın veya sanayi kuruluşlarının odalara kayıt olma zorunluluğu yoktu. Odalar bilgi, deneyim ve kadro eksikliği gibi sorunların yanı sıra yabancı ticaret odalarıyla da başa çıkamadıklarından bir türlü etkin kurumlar haline gelemedi. 1910 yılında gerçekleştirilen bir düzenlemeyle Ziraat Odası, Ticaret ve Sanayi Odası'ndan ayrıldı.

Cumhuriyet'in ikinci yılında çıkarılan 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu ile odalar tüzel kişilik kazandı. Aynı zamanda odalara üye olma zorunluluğu da getirildi. Odalar 20'li yıllarda ekonominin nabzını tutan kurumlar olarak yaşarken, 30'larda devletçiliğin egemen olmasıyla etkinliklerini yitirmeye başladılar. 1943 yılında yürürlüğe giren 4355 sayılı kanunla üzerilerindeki hükümet etkisi daha da yoğunlaştı. Ancak 1950'de çıkan 5590 sayılı kanunla, odalar tekrar özel kesimin sözcüsü haline gelebildi. Bu kanunla, ticaret odalarından bağımsız sanayi odalarının da kurulması gündeme geldi.



## İstanbul Sanayi Odası'na Doğru



Özel yasalarla kurulan  
fabrikaların ikisi:  
Türk Traktör ve Türkay Kibrit



Bankası'nın çizdiği prototip üzerine kuruldu. Bu bankanın sermayedarları arasında Dünya Bankası'nın yan kuruluşları da vardı. Mümkün olduğu kadar, ilgili ülkenin ön plana çıkmış sanayicilerinin de bankaya ortak olmaları istendiğinden Sınai Kalkınma Bankası da böyle bir yapıyla ortaya çıktı. Bankanın esas işlevi, Dünya Bankası'ndan alınacak kredileri sanayi teşebbüslerine kullanırmak, yabancı sermayeyle ortak projelerin hayat bulması için fizibilite çalışmaları ile destek vermektir.

Yine de 50'li yıllarda sanayiden çok tarım cazip oldu. Traktör, mekanizasyon, gübre gibi girdiler tarımsal üretimi artırdı. Şehirler kalabalıklaşmaya, inşaat sektörü çok kârlı bir faaliyet alanı haline gelmeye başladı. Ticaret ve müteahhitlikle sermaye biriktiren girişimci kesim, özel bankaların kurulmasına yol açtı. **Akbank, Pamukbank, Demirbank, Yapı ve Kredi ve Garanti** gibi bankalar bu yıllarda kuruldu. Artık büyük holdinglerin temelleri atılabildi.

Anadolu'dan İstanbul'a doğru yoğun sermaye göçünün başlaması; Çukurova'da, Ankara'da ve Anadolu'nun diğer kentlerinde belli bir sermaye birikimine ulaşan müteahhitlerin, tüccarların ve diğer işadamlarının geleceği İstanbul'da görmeye başlamasıyla oldu.

Kırdan kente doğru büyük bir göç başladı. Yine de 1950'ler özel yasal uygulamalarla önü açılan ilaç fabrikalarının çoğaldığı, **Kavel Kablo, Türkay Kibrit** fabrikalarının, **Arçelik**'in, **Türk Traktör**'ün, **Unilever-İş**'in ve birçok kamu iktisadi teşekülünün kurulduğu bir dönem oldu.

### Sanayiye Özel Bir Oda

İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası 12 Ekim 1951 tarihinde İstanbul milletvekilleriyle bir toplantı yaptı. Tüccar ve sanayicilerin sorunları ayrıntılı bir





## Hazine'deki Kemal Bey

KEMAL KURDAŞ

Adnan Menderes yurt gezisi yaparken heyetiyle Kayseri'ye geldiğinde fabrikadan torba torba şeker almışlar ve Muş'a öyle gitmişler. Muş'ta Adnan Menderes konuşma yaparken halka "Size Kayseri'den şeker getirdik" deyip o şekerleri dağıtmış. Halk "Biz de fabrika isteriz" diye cevap verince, bir heyet kurup Ankara'ya yollamalarını söylemiş. Heyet Ankara'ya gelince Adnan Bey onlara "Ne fabrikası istiyorsunuz. Şeker mi, tekstil mi, çimento mu? Hazine'de bir Kemal Bey var. Gidin ona sorun. Hangisini isterseniz o fabrikayı yapalım" demiş. Onlar da bana geldiler, "Efendim Sayın Başbakan ve Cumhurbaşkanı söz verdi. Bu üç fabrikadan birini bize verecekler. Hangisini isteyelim?" diye sordular. Ben de onlara "Yazı tura atın" dedim.

Bu anı Türkiye'nin nasıl idare edildiğini gösterir. "Söylediğimden alınmayın ama 20. yüzyılda yatırım böyle yapılmaz. Siz memleketinizin şartlarını incellersiniz. Orada hangi sanayinin hammaddesi, yan girdileri oradan sağlanabilir, ürünü nereye satabilirsiniz, pazarınız ne, mesafeniz ne, bu maliyete ne ekliyor, fiyat politikanız ne olacak, ithalata karşı rekabet edebilecek misiniz, ne gibi teşvik ve tedbirler istiyorsunuz, maliyetinizi ucuzlatmak için ne yapmak gerekir? Bunlar 'fizibilite' denen bir raporda toplanır, incelenir, bakılır. O raporda en uygun şartlar hangi sanayiye gösteriyorsa o seçilir" dedim.

Bir başka örneği de dövizin son derece kıt olduğu, hiçbir dışalım yapamadığımız zamanlarda yaşadım. Döviz komitesinde Fatin Rüştü Bey, ben ve Maliye Müsteşarı rahmetli Mehmet Hizmen konuşuyorduk. Fatin Rüştü döviz kurundan bahsetti. Oysa hiç paramız yoktu. Olmayan dövizin kurundan bahsediyordu. Döviz yoksunluğumuz o kadar büyüktü ki, Cumhurbaşkanı Londra Havaalanına inerken, onun alana iniş parasını güç bela bir yerlerden toplayıp bulmuştuk. Fatin Bey ise elindeki listeden Başbakan'ın emri olarak nereye ne kadar döviz verileceğini söylüyordu. Hazine'de hiç döviz kalmadığından haberi yoktu!

biçimde konuşuldu. Hem tüccar hem de sanayicilerin çözülmesini istediği birçok sorunu vardı. Oda Meclisi'nin bir yıl sonra yaptığı 30 Mayıs 1952 tarihli toplantıda yedi yüz dolayında sanayici üyenin önerisiyle tarihi bir karar alındı ve **İstanbul Sanayi Odası** yaklaşık bin üyeye ayrı bir kurum olarak resmen kuruldu.

Kuruluşundan çok kısa bir süre sonra liberal politikalarından vazgeçilmesi, İstanbul Sanayi Odası'na geniş yetkiler ve önemli görevler yükledi. Bir kamu kuruluşu niteliğinde çalışmaya başlayan İstanbul Sanayi Odası, öncelikle sanayi kuruluşlarının hammadde ve yardımcı işletme maddeleri gereksinimlerine göre bakanlık tahsislerini dağıtmakla görevlendirildi. Bunun yanında Odalar Birliği'nin kriterlerinin ciddiyetle uygulanmasını da İstanbul Sanayi Odası sağladı.



*İstanbul Sanayi Odası,  
1952 yılında Vakıf Han'ın  
üst katındaki birkaç odada ve  
çok dar bir kadroyla  
çalışmaya başladı.*



## Liberalizm Askıda

Hükümet 1954 yılından itibaren gittikçe artan bir hızla liberal sistemden uzaklaşmak zorunda kaldı. Özellikle ithalat serbestisi büyük bir sorun haline almıştı. Ekonomik hayata müdahale zorunlu görünüyordu. Servetin el değiştirmesine yol açan olaylardan biri de **6-7 Eylül Olayları** oldu. Atatürk'ün Selanik'te doğduğu eve saldırı yapıldığına dair yalan bir haberin yayılmasıyla ayaklananlar gayrimüslimlere ait işyerlerini talan etti. Bu olay beraberinde o güne kadar yabancı firmaların temsilciliklerini, acentalıklarını elinde tutan azınlıkların bir kısmının Türkiye'yi terketmelerini ve bu acentalıkların Müslüman Türk tüccarlarca devralınmasını getirdi.

1956 yılında, savaş yıllarının Milli Koruma Kanunu yeniden devreye girdi. İç ve dış ticaret başta olmak üzere bütün iktisadi faaliyetler devlet

kontrolüne tâbi oldu. Kaynakların tükenmesi, piyasa ve döviz fiyatlarının artması hem dışsatımı hem de yatırımları tehlikeye sokacak düzeye gelince zor günlerin yaşandığı bir döneme girildi. IMF'ye yapılan başvuru sonrasında çok sert koşullar karşılığında dış destek sağlandı. Bu darboğazı aşmak için 4 Ağustos 1958 tarihinde '**İktisadi İstikrar Programı**' kabul edildi. Beş yılda yüzde 800 oranında artış gösteren dış ticaret açığı, ihracatı artırıp, ithalatı azaltmak zorunluluğunu getirmiş, ulusal bir tasarruf politikasını şart koşmuştu. Bu çaba belli alanlarda başarı sağladı. IMF'ye çok geç ve koşullar en olumsuz hale geldiğinde başvurulmuştu. Genel fiyatlar önemli ölçüde düşürüldü ama sıkıntı sürdü ve 1959'da program terkedilince tam anlamıyla bir durgunluk baş gösterdi. Bu tutum ve sonucu bir anlamda sonraları da makro ekonomimizin temel özelliklerinden oldu.

*Celal Bayar Unilever-İş Fabrikasının açılışında (1953)*



*7 Eylül 1955  
Beyoğlu  
İstanbul*





## Ticaretten Sanayiye

ŞABAN ÇAVUŞOĞLU

1950'li yıllarda ülkeye sanayi mamullerinin girmesini önleyecek gümrük duvarları örülmüştü. Bunu gören işadamları sanayiye soyunma ihtiyacı duydu. Bunlardan biri de bizdik. Önce 1952-53 yıllarında, Haliç önlerinde küçük bir atölye denemesi yaptık. Biz aile olarak üretici değil, tüccardık. İthal boyaların toptan satışını yapardık. Anadolu'da kurulmuş ticari ilişkilerimizi bizim için birer satış noktası olarak gördüğümüzden, ürettiğimiz mamulleri onlar aracılığıyla kolaylıkla satabileceğimizi gördük. İki iktisatçı kardeş olarak bilgilerimizi pazarlama stratejisine dahil ettik ve

boya üretimine başladık. Tecrübemiz yoktu. Üretimde kullanacağımız mühendis yoktu. Kimya mühendisi vardı fakat boyadan anlayan mühendis yoktu. Bu zorlukları aşarak Haliç Feneri'ndeki imalathaneye Alibeyköy'deki fabrikayı kurmanın heyecanını yaşadık. O zaman Alibeyköy ve Kağıthane derelerinin arasındaki bölge sanayinin kurulması için teşvik edilmişti. Sanayinin kurulması için üç temel gereklilik vardır: Yol, su ve enerji. Bunların hepsi de şehrin içindeydi. Bugün bazı bölgelerin batmış olmasının sebebi de o zamanlar yol, su, elektrik olmamasıydı.





## Odakule

İSO, 6-7 Eylül olaylarından hasar görmüş yapılardan biri olan Kalman Pasajı'nı satın alan Ziraat Bankası ile temasa geçti ve burayı satın aldı. Odanın amacı Türkiye'deki sanayinin neler yaptığını halka duyurmak için sürekli bir sergi alanı oluşturmaktı. Uzun tartışmalar sonunda alınan pasaj, etrafındaki dört binanın da alınmasıyla büyük bir projeye uygun hale getirildi. İstanbul'un en yüksek binalarından biri olan Odakule'nin inşaatı yükselirken, kule İstanbul Sanayi Odası'nın simgesi haline gelmeye başladı.



## Türkiye'nin Çıkarı, Benim de Çıkarım

İSHAK ALATON

1950'den hemen sonra Menderes yönetimi İnönü yönetiminin gözü gibi baktığı, çok dikkatle muhafaza ettiği döviz rezervlerini hiç bitmeyecekmiş gibi harcamaya başladı ve korkunç bir tüketim toplumu haline geldik. 1950 ile 1954 arasında herkes tüketimin ne olduğunu keşfetmeye başladı. Bu arada Marshall Planı neticesinde tarım devrimi de yaşandı. İnsanlar hızlı bir şekilde zenginleşmeye başladı ve Adana civarında 'Hacı Ağa' denen yeni bir sınıf türedi. Bu terim, Adana ve civarında tarımla uğraşan insanların hızla zenginleşmeleri ve kazandığı paraları İstanbul'da, Adana'da pavyonlarda yemelerinin simgeleştirilmesiydi.

1950'de hiç olmadığı kadar hızlı bir gelişim yaşadık. Çünkü hazineye döviz vardı ve hesapsızca harcanıyordu. 1950 model yepyeni bir araba 9500 liraya satılıyordu. 1954'te ben İsveç'ten döndüğümde kimse bana iş vermedi. Sanayi diye bir kesim yoktu. Herkes tüccardı. Ben teknik bir iş arıyordum. Bulamayınca mecburen kendim bir iş kurma fikrini geliştirmeye başladım. Diplomam yoktu. Bir diplomaya ihtiyacım vardı. Araştırmalarımı sürdürürken genç bir adamla tanıştım. Adı Üzeyir Garih'ti.

Bu tanışma hayatımda bir dönüm noktası oldu ve Üzeyir Garih'le beraber **Alarko Kollektif Şirketi**'ni kurduk. Hedefimiz sanayici olmaktı. Önce ufak çapta tesisatlar yaptık. Kalorifer tesisatları, ısıtma tesisatları gibi küçük müteahhitlik işleriyle çalışmaya başladık. Bankalar Caddesi'nde Vefa Han'da tek bir oda kiraladık. İki masa, üç iskemle ve sıfır sermayeyle işe başladık. Hiç üretimimiz yoktu. Piyasada o zaman büyük ithalat işlerinde kendini göstermiş olan Koçtaş vardı. Onlar malzeme ithal ediyorlardı. Biz de onlardan kredi ile malzeme satın alıp tesisatı yapıyor, bitirdiğimizde Koçtaş'a borcumuzu ödüyorduk. Zamanla Koçtaş'ın en büyük müşterilerinden biri olduk. Yurt dışından ithalat yapamadığımız



için yurt içinde imal edilmeyen vantilatör, sıcak su kazanı gibi bazı malları imal etmeyi düşündük. Böylece 1955 yılında Tophane’de ufak bir hanın bodrumunda imalata başladık.

Menderes yönetiminin Hazinedeki rezervleri har vurup harman savurarak harcamasıyla Türkiye birdenbire sıkıntıya düştü ve hiç mal ithal edemez oldu. İthalat kısıtlanınca da doğal olarak karaborsa ortaya çıktı. Milli Koruma Kanunu yürürlükteydi ve o da büyük bir problemdi. 1955 yılından sonra ikame endüstrisi dediğimiz ithal edilemeyen cihazların imalatı yolunda sanayi gelişmeye başladı. Bunu yakından takip ettik. Giderek atölyelerimiz dar gelmeye başladı. Daha fazla imalata yönelmemiz gerekiyordu. Böylece ilk fabrikamızı yapma zamanı geldi. Sınai Kalkınma Bankası’yla temasa geçtik. Rami’de Uzel Fabrikasının arkasında 14

dönüm ufak bir arsayı senetle ve az bir peşinatla satın aldık. Tapuyu şirketin üzerine geçirdik. Sınai Kalkınma Bankası’na gittik ve “Bu arsa üzerine bir fabrika inşa etmek istiyoruz” dedik. İki ay süren tartışmalar neticesinde bize çok büyük bir kredi çıkardılar.

1961 yılında aldığımız kredi 225 bin liraydı. Bu krediyi peyderpey olarak Rami’deki fabrikayı bitirdik. Politik yönleri olan şirketler ürettikleri malın ithal edilmesini engelleme yolunda Ankara’ya baskı yapabiliyorlardı. Biz bu yola girmedik. Hiçbir zaman Ankara’ya gidip de “Biz radyatör imal ediyoruz. Siz onun ithalini yasaklayın” diye bir isteğimiz olmadı. Başkaları bunu yaptı. Ama biz bunu yanlış bulduk. Ben İsveç’te yaşamış olmanın derslerini alarak geldiğim için bunun yanlış olduğunu hissedebiliyordum. “Eğer biz ithalatı kesersek yurtiçindeki fiyatlar anormal yükselir

ve rekabet imkanlarına sahip olamayız. Teknolojimizi geliştiremeyiz. Bütün yaptıklarımızı satabileceğimize göre teknolojiyi geliştirme mecburiyetimiz ortadan kalkar. Bu tuzağa düşmemeliyiz” diyordum.

Fakat arkadaşlar aynı fikirde değillerdi. Çünkü kısa yoldan zengin olmanın cazibesini gözardı etmek istemiyorlardı. Kısa yoldan zengin olmanın cazibesi onları yanlış kararlara götürdü. “Sen niçin kendi çıkarlarına ters laflar ediyorsun?” dediklerinde, “Evet, kısa vadeli çıkarlarıma aykırı. Fakat Türkiye’nin uzun vadeli çıkarları benim de çıkarlarım. Türkiye’nin ekonomisi sağlıklı bir şekilde gelişecekse artık on yaşına gelmiş çocuğun ağzındaki emziği atmamız lazım. Büyümenin zamanı geldi” dedim. Biz ithal parça çok kullandık. Fakat bunun yanında teknolojiyi de ithal etmenin gerekli olduğunu düşündük ve yurtdışı temaslarımız her zaman çok aktif oldu. Yurtdışındaki üreticilerle yakın ilişki kurduk. Onların teknolojisini Türkiye’ye getirmenin çok önemli olduğuna inandık ve kopyalama yerine onlarla birlikte teknoloji geliştirmenin daha sağlıklı, daha akılcı olduğuna inandık.



*Alarko Holding’in kurucuları İshak Alaton ve Üzeyir Garih*







### Boya ve Kimya

50'li yıllar birçok sanayi dalında ilk teşebbüslerin gözlemlendiği bir dönem oldu. Örneğin 1954 yılında Durmuş Yaşar ve oğullarının kurduğu **DYO**, öncü üreticilerden biri olarak boya sektörüne sınırlı nitelik kazandırdı. Aynı yıl üretime başlayan Marshall ve iki yıl sonra Bitlis Grup bünyesinde yer alan **Polisan** da sektörün öncülerinden oldular. Sektör, bunların dışında **Yasaş, ÇBS, Akzo-Nobel, Bayraklı, Ishakol, Boyataş, Betek** gibi büyük ölçekli firmalar ve yüzlerce küçük üreticiyle kısa zamanda büyüdü ve bu alanda ülkenin kendine yeterliliğini sağladı. Çeşitli dalgalanmalara rağmen ortalama %12 yıllık büyüme hızı gösteren sektör, 90'lı yılların ortalarında Avrupa boya üretiminin %5,6'sını gerçekleştirir hale geldi.

Yine 50'li yılların ortalarında atılan temellerle gelişen kimya sanayii; ilaç, tekstil ve deri yardımcı maddeleri üreten yabancı firmaların yatırımıyla

başlayıp, 80'li yıllarda dışa açılmayla yüksek bir büyüme hızına ulaştı. Yaşam standartlarının değişimi ve tüketici zihniyetinin oluşmasıyla sonraki yıllarda kimya sektöründen en çok beslenen dallardan biri de kozmetik sanayii oldu.

### Dış Dünyanın Telkini

IMF ve Dünya Bankası tarafından Türkiye'ye telkin edilen düşünce şuydu: Türkiye bir tarım ülkesidir. "Karşılaştırmalı Üstünlükler teorisi, her ülke ne konuda avantajlıysa o alanda yoğunlaşmalı; enerjisini o alana harcamalı, başka bir iddia ile ortaya çıkmamalı" görüşünü savunuyordu. Dolayısıyla, bütün raporlar tarımı geliştirmemizi; ihracata dönük tarım yapmamızı, bu tarım ürünlerini kullanacak gıda ve tekstil gibi bazı sanayiler kurmamızı öngörüyordu.

Türkiye bu görüşe katıldı ve Dünya Bankası'yla ciddi altyapı projelerini paylaştı. Kapitalist geliş-





## Planlamaya Giden Yol

AYHAN ÇİLİNGİROĞLU

1958 devalüasyonundan sonra yatırımların daha sistemli olarak takibinin ve dış finansmanının sağlanması düşüncesi ile 'Envestisyon Program Komitesi' kurulmuştu. Bu Komite'nin üyeleri önemli yatırımcı kurumların genel müdürleri ile Dışişleri ve Maliye Bakanlığı üst düzey yöneticileri idi. Komite'nin Başkanı Dışişleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Hasan Esat Işık'tı, üyelere biri de Elektrik İşleri Etüd İdaresi Genel Müdürü İbrahim Deriner Bey'di. Komite'nin sekreteryası kurulmuş olmadığı için o görevi Elektrik İşleri Etüd İdaresi'nin yapması uygun görülmüştü. O yıllarda ben ve Turgut Özal o İdare'de çalışıyorduk, Genel Müdür Bey bizi de Komite toplantılarına götürürdü. Bu toplantılarda konuşmalarla ilgili notları biz tutardık.

1959 yazından sonra Türkiye'ye daha önemli dış yardım gerekiyordu ve Batı Almanya'nın bu yardımı yapması söz konusu idi. Bu düşünce ile Batı Almanya Ekonomi Bakanı Prof. Erhard Türkiye'ye davet edilmişti. Ondan talep edilecek yardımı belirlemek gayesiyle bir yatırım programı oluşturulması işini Komite adına ben ve Turgut Özal yürütüyorduk. Prof. Erhard İstanbul'a geldi ve Şale Köşkü'nde Türk yetkililerle toplantılar yapıldı. Zamanın Başbakanı Adnan Menderes ve dış ekonomik ilişkilerden de sorumlu olan Dışişleri Bakanı Fatin Rüştü Zorlu ve bir

kısım üst düzey bürokrat bu toplantılara katıldılar. Prof. Erhard'a hazırladığımız rapor sunuldu. Herhalde Prof. Erhard bir yatırım programı yerine geniş kapsamlı bir kalkınma planının daha yararlı olacağını söylemiş olmalı ki, uluslararası tecrübeli bir yabancı uzmanın o zamanki hükümete müşavirlik yapması gündeme geldi. Sonuç olarak dünyaca çok iyi bilinen ekonometri ve planlama uzmanı Prof. Tinbergen ile görüşmeler yapıldı. Prof. Tinbergen şöyle demişti: "Ben devamlı olarak Türkiye'de kalamam. Fakat bir yardımcım devamlı olarak Türkiye'de kalabilir ve onunla planlama çalışmalarını yürütebiliriz." Böylece Dr. Kopman ve Prof. Tinbergen 1960 başında Ankara'ya geldiler ve kalkınma planı hazırlanması çalışmalarını fiilen başlamış oldu.

Prof. Tinbergen'in düşüncesi on yıllık kalkınma planı hazırlanması idi. O sırada Turgut Bey askere gitti. Dolayısıyla Nisan 1960'tan itibaren ben, Prof. Tinbergen ve Dr. Kopman ile bu çalışmalara başladım. 27 Mayıs 1960'ta askeri müdahale oldu. Yeni kurulan hükümet de Prof. Tinbergen'in çalışmalarına devam etmesini arzu etti ve biz de başladığımız planlama çalışmalarını aynı şekilde sürdürdük.

Planlı kalkınma fikri özellikle 27 Mayıs'tan sonra ağırlık kazandı. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde bir grup hoca, o zaman Başbakanlık Müsteşarı olan Albay Alpaslan Türkeş, daha önce İstatistik Genel Müdürlüğü de yapmış olan Devlet Bakanı Şefik İnan ve Başbakanlık Murakabe Heyeti Başkanı olan Muhlis Ete planlama örgütü kuruluşu için farklı yasa tasarıları geliştirmişlerdi. Ben konumum itibarıyla, zaten fiili olarak planlama çalışmasının içinde olduğum için, bütün bu çalışmalardan haberdardım. DPT'nin kurulmasına giden yola böyle çıktı.



25 Nisan 1955'te  
120 milyon liraya mal olan  
Hirfanlı Barajı'nın temeli  
Başbakan Adnan Menderes  
tarafından atılıyor.



*Enerji altyapısının temeli olan  
baraj ve santraller*



ÇATALAĞZI



TUNÇBİLEK



SARIYAR



SEYHAN

menin tarımsal da olsa, sınai de olsa altyapıya ihtiyacı olduğu kesindi. Demiryolu ağı olmasına rağmen karayolunu geliştirme önerisi ortaya atıldı. Böylece otomotiv sanayiinin zemini oluşacaktı. Ama bunun için de enerji üretmek gerekiyor, barajlar yapma mecburiyeti doğuyordu.

Böylece, 1950'li yıllarda daha çok altyapı eksikliği ön planda oldu. Dünya Bankası'nın finansmanı bu yıllara damgasını vurdu, fakat bu kaynak sanayiden çok, altyapı düzenlemelerine kaydı. Barajlar, karayolları, elektrik santralleri kuruldu, PTT ile haberleşme yaygınlaştı, havaalanları ve limanlar inşa edildi. Dolayısıyla, 50'li yıllar, sonraki dönemde gelişecek sanayinin altyapısının kurulduğu yıllar oldu.

### Avrupa

1957'de, Batı Avrupa'nın altı ülkesi: Almanya, Fransa, İtalya, Hollanda, Belçika ve Lüksemburg Roma Antlaşması'nı imzalayarak bir ekonomik bütünleşme hareketi başlattı. Bu hareketin ilk aşaması gümrük birliği, nihai amaç da siyasal birliktir. **Gümrük Birliği**'nin kurulması, aralarındaki mal ve hizmet alışverişinde her türlü dış ticaret engelini adım adım ortadan kaldırmak ve dış dünyaya karşı ortak bir gümrük tarifesi uygulamak, ortak bir tarım politikasını yürürlüğe koyarak tarım ürünlerinin serbest dolaşımını sağlamak, emek ve sermaye hareketlerini serbestleştirmekle ilgili mevzuatı birleştirmek gibi yollarla gerçekleştirilecekti.

II. Dünya Savaşı sonrasında geliştirilen belli başlı Batı kurumlarına katılan Türkiye, başlangıcından itibaren bu harekete ilgi gösterdi. Türkiye, söz konusu ülkelerle sadece aynı Batı kurumları içinde işbirliği yapmakla kalmıyor; aynı zamanda sıkı



ticaret ilişkilerini de sürdürüyordu. Aynı pazarda Türkiye'ye rakip olan Yunanistan'ın topluluğa başvurusunu 31 Temmuz 1959'da Türkiye'ninki izledi.

Aralık 1964'te yürürlüğe giren Ankara Anlaşması ile Türkiye de Yunanistan gibi, topluluğa Batı Avrupa'daki altı üyenin taşıdığı tam üye statüsüyle değil, ortak üye statüsüyle katıldı. Tam üyelikten farklı bir statü olan ortak üyelikte, topluluğa karşı üstlenilen sorumluluk ve yükümlülük tam üyeninkinden daha azdı ve topluluğun sağladığı yararlar ile karar alma mekanizmasına katılabilme olanakları sınırlıydı.

## 27 Mayıs 1960

1950'lerin başından beri sürdürülen politikalar on yıllık dönemin ikinci yarısında olumsuz sonuçlar ortaya koymaya başladı. 1957 yılında şiddetli bir siyasi çekişme altında yapılan olaylı erken seçimde DP'nin oy oranı %47,7, CHP'nin oy oranı ise %40,8 oldu. DP, milletvekili sayısı olarak meclisteki durumunu korumuş fakat oyları bir önceki seçime göre azalmıştı.

Devalüasyonun toplum üzerindeki olumsuz etkileri ve iktidara karşı sesini yükselten CHP liderliğindeki muhalefet, Menderes hükümetini sarsmayı sürdürünce, demokrasi vaadiyle iktidara gelen DP, bir takım baskıcı politikalara yöneldi. 9 Ocak 1958 günü Adnan Menderes şu açıklamayı yaptı: "Muhalefetin zorlaya zorlaya bizi bazı tedbirler almaya mecbur etmeleri, demokrasiye uygun neticeler değildir. Eğer onlar zorlamasalar, bugün beğenmedikleri birçok kanunun çıkmasına imkan yoktu." Muhalefetin karşı çıktıklarının başında radyonun hükümetin propaganda aracı gibi kullanılmasına olanak sağlayan kanun geliyordu. Bunu Vatan Cephesi uygulaması izledi. "Bir fabrika mı yapılmıştır? Onlarca bu fabrika mutlaka iyi



değildir. Bozguncu, iptidai, tahripkar propagandalara karşı, vatandaşların hizmetleri müdafaa etmesi gerekiyor," sözleriyle Vatan Cephesi'nin amacını açıklayan Menderes'e muhalefet lideri İnönü şöyle yanıt veriyordu: "Bugünkü yokluk orta halli tabakaları her gün bir nebze daha çökertmektedir. Yokluk ve pahalılık cemiyetimize musallat oldu. İktisadi durumun tedavisi inanılmayacak kadar basittir. Demokrasiye paydos demeye DP başkanının gücü yetmez."

CHP ile DP arasında uzlaşma formülü bulunamayacağı açıkça ortaya çıkmıştı. Tartışmalar ne kurulan AET ile, ne çözümsüzlüğe doğru giden Kıbrıs sorunuyla ilgiliydi. DP, CHP'yi dinsizlikle suçluyor ve 1959 yılına iç huzuru temin amacıyla kurduğu Tedbir Komisyonu'yla giriyordu. İnönü'nün ısrarlı muhalefeti bütün yıldırma yöntemlerine rağmen sürdü. İnönü kendisine yapılan saldırılar ve politik serbestisini engelleyici tutumlar üzerine, 18 Nisan 1960 günü hükümete şu uyarıyı yaptı: "Biz demokratik rejimi kurduk. Bu rejimi istikametinden ayırıp başka rejim haline getirmek tehlikeli bir şeydir. Bu yolda devam ederseniz, ben de sizi kurtaramam."



Org. Cemal Gürsel



27 Mayıs 1960 günü Kara Kuvvetleri Komutanı Cemal Gürsel komutasındaki Türk Silahlı Kuvvetleri, ülke yönetimine el koyduğunu açıkladı. Hukuksal uygulamaları ve sonuçları yakın tarihimizin en çok tartışılan konularından biri olan 1960 İhtilâli, siyasal ve iktisadi kargaşanın hüküm sürdüğü bir ortamda yaşam şartlarından şikayetçi olan halk çoğunluğunun olumlu karşılmasıyla gerçekleşti.

Vehbi Koç



Darbenin toplumsal ve siyasal birçok nedeninin olması halk desteğini arkasına almasına yetti. Askeri yönetim altında geçen iki yıl Türkiye için yeni bir oluşum devresi oldu. Yeni bir Anayasa hazırlandı ve devlete bazı iktisadi yükümlülükler getirdi. Planlı kalkınma tekrar gündeme gelince, bu alanda çalışmalar yapması için aynı yıl **Devlet Planlama Teşkilâtı** kuruldu. İşler yeni baştan ele alınmalıydı. Yeni modelin adı 'Planlı Karma Ekonomi' oldu.

### Odalar Kapanıyor

1960 İhtilali, doğası gereği tam devletçi bir yapı ortaya koydu. Yürütmeyi elinde tutan Milli Birlik Komitesi, toplumsal hak ve özgürlüklerin sağlanmasının yanında devletçi ekonomi yanlısı yapısını hemen gösterdi ve idareye yönelik baskı grubu olabileceği düşüncesiyle, ticaret ve sanayi odalarını kapattı, kadrolarını dağıttı.

Bu uygulamanın yanlılığı, aralarında Vehbi Koç, Nejat Eczacıbaşı ve Şahap Kocatopçu gibi sektörde sözü geçen kişilerin bulunduğu bir grup sanayici aracılığıyla hükümete anlatıldı ve kapatılışlarından yaklaşık iki ay sonra, yeni bir seçim yapılarak odaların açılması kararı alındı. Ne var ki; Milli Birlik Hükümeti, bazı özel şirketlerin yönetimlerinin de değişmesini talep ediyordu.

Yoğun lobicilik gayretleriyle yeniden oluşturulan **İstanbul Sanayi Odası Meclisi**, idareyle barış sağladıktan sonra bir sanayi bakanı seçmekle görevlendirildi. İSO Meclisi'nde adı en çok geçen bakan adayları arasında Vehbi Koç da vardı.

İstanbul Sanayi Odası Meclisi'nde yapılan konuşmalarda adaylığı öne çıkan





## Olaylar ve İnsanlar

FETHİ ÇELİKBAŞ

27 Mayıs 1960 ihtilalinden sonra, devrim yönetimi İstanbul Sanayi Odası İdare Heyeti'ne işten el çektirdi. Yerine Vehbi Koç Bey'in başkanlığında Nejat Eczacıbaşı, Şahap Kocatopçu, Kemal Haraççı ve İsmail Dilber'den oluşan bir yönetim kurulu kuruldu. Bu heyet 22 Ağustos 1960 gününe kadar görev yaptı. Bir süre sonra da İstanbul Sanayi Odası'nda seçim yapılmasına karar verildi.

O arada bir grup sanayici gelip, beni Meclis Başkanı seçmek istediklerini söylediler. Kendilerini dinledim ve "Teşekkür ederim ama ben sanayici değilim" dedim. Onlar hep bir ağızdan "Siz Migros Türk A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanısınız. Migros bizim Sanayi Odamızın üyeleri arasında" dediler. Seçim Sirkeci'deki Vakıf Han'ın bir salonunda yapıldı. Öncesinde Karaköy Liman Lokantası'nda bir kokteyl vardı. Ben de davetliydim. Ardından seçimlerde Vehbi Bey'in 20 küsur, benim ise 30 küsur oy almış olduğumu öğrendim. İstanbul Sanayi Odası Meclis Başkanlığı'na gelmiştim. Vehbi Bey şapkasını almadan salonu terkedip gitmişti. Aylar sonra onunla karşılaştığımızda kendisine neden üzülüğünü sordum. "Fethi Bey, meğer siz sanayiciymişsiniz" deyince de şöyle yanıt verdim: "Vehbi Bey, iki tür sanayici vardır. Biri sermayedar yöneticidir, diğeri de profesyonel yönetici. Artık memleketimizde de işletmeler profesyonel yöneticilerle çalışmaya başladı".

Uzun yıllar memleketimizde bütçe müzakereleri Şubat ayı sonunda tamamlanır ve Bütçe Kanunu, Mart ayında yürürlüğe girerdi. 1960 yılında Meclis, bütçe müzakerelerini bitirip tatile girecekti. Bütçe tasarısı, Ereğli Demir Çelik Fabrikalarına Amerikan yardımıyla da ilgiliydi. CHP Grubu adına söz alarak dedim ki: "Memleketin büyük bir ihtiyacına cevap verecek bir kuruluş. Kanunun tarih ve numarası yazılı ama içeriği hakkında bir bilgi edinemiyoruz. Toplantıya kısa bir ara verelim ve bilgi alalım". Teklif DP çoğunluğu ile reddedildi. Biz de CHP olarak genel kurulu terkettik.

Grup salonuna geldiğimde arkadaşlarımızın tasarımı reddedelim diye İsmet Paşa'nın etrafını sarmış olduklarını gördüm. Söz aldım ve "Paşam, bu fabrika yaptığı mamullerle memleketin büyük bir ihtiyacına cevap verecek. Konu ciddidir. Toplantıya katılmayalım" dedim. Toplantıya katılmadık ve kanun çıktı. 27 Mayıs ihtilalinden sonra kurulan Kurucu Meclis'te de bu fabrikanın kurulmasını engelle-

mek, zorlaştırmak için gayret sarfettiler. Sosyalist temayüllü gençler ve yazarlar bunu içlerine sindiremediler. Fabrika ABD yardımı ile kuruldu ve Süleyman Demirel'in Başbakanlığı zamanında işletmeye açıldı. İnönü dahil olmak üzere bizi de açılışa davet ettiler. Gittiğimizde halk büyük ölçüde İsmet Paşa'nın etrafını sardı.

27 Mayıs İhtilali'nden sonra Türkiye'de sol basın alabildiğine neşriyat yaparak, özel sektörü karalıyor, ihtilalcilerden genç subaylarla basın toplantıları yaparak iş sahiplerini haksız yere kötülüyorlardı. Özel sektör endişe içinde adeta sinmişti. Böyle bir ortamda milletvekili genel seçimleri yapılacaktı.

Ben CHP'den seçildim ve İnönü Hükümeti'nde Sanayi Bakanı oldum. Bakanlar Kurulu'nun ilk toplantısında söz aldım ve "Paşam, İstanbul'a gidelim, zat-ı aliniz İstanbul Belediye Sarayı'nda bir konuşma yapın. İstanbul Sanayi Odası, ticaret odaları ve Borsa üyelerini toplantıya davet edelim. İş aleminde güven sağlayalım" dedim. Kabul etti ve İstanbul'a geldik. Çalışma Bakanı Bülent Ecevit de bizimle birlikteydi ve toplantıdan sonra Amerikan yardımıyla kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve İbrahim Ethem İlaç Fabrikası'nı gezdik.

Bakanlığımın ilk günlerinde Çanakkale Seramik Fabrikaları'nın sahibi İbrahim Bodur Bey bana geldi. Çok heyecanlıydı. Dış ülkelerden ithalat nedeniyle satış yapamadığından yakınıyordu. Doğu Bloğu ülkelerinden çok ucuza mal ithal edildiğinden bunu durdurdum.

Bir keresinde de Senato üyesi Kamil Coşkunoglu ve bir arkadaşı makamıma geldiler. Borusan'ın İstanbul'un Anadolu yakasında küçük çaplı boru üreten fabrikasına İzmit'te Sümerbank'ın iştiraki olan Manesman'ın rakip olduğunu söylediler. Türkiye büyük çaplı boru ithal edecek döviz bulamazken bu akıl alacak şey değildi. Sümerbank aracılığıyla Manesman'la görüşüp "Siz konusunda sayılı firmalardan birisiniz. Türkiye'nin ihtiyacı olan büyük çaplı boruları üretmelisiniz" dedim. Borusan firması yıllar boyunca gelişti. Gemlik'te büyük bir fabrika açtıklarında davet ettiler. Açılışa benim de konuşmam için ısrar ettiler. Kısa bir konuşma yaparak, yabancı sermayenin iyi bir yatırım yaptığını, Türkiye'nin büyük bir potansiyeli olduğunu, Ortadoğu'da bir sıçrama tahtası olabileceğimizi söyledim.



Koç bir konuşma yaptı: “Yanlış yoldasınız. Bakanlık benim yapacağım bir iş değildir. Ben ortaokulu zor bitirmiş bir insanım. Lisan bilmem. Devlet işi şerefli bir iştir ama benim yapacağım bir iş değildir. Onun için beni namzet göstermeyiniz.”

Bu konuşma genel takdir topladı ve Şahap Kocatopçu, Milli Birlik Hükümeti’ne İstanbul Sanayi Odası Meclisi’nin Sanayi Bakanı adayı olarak sunulup, kabul gördü. Birkaç ay önce kayıtsız şartsız kapattığı bir kurumun adayını bakan yapan Milli Birlik Hükümeti, geçen süre içinde sanayicinin önemini ve yerini kavramış görünüyordu.

## 1955’te Sanayi Dallarına Göre Fabrika Sayısı

Un Fabrikaları	198
Şeker Fabrikaları	4
Sigara Fabrikaları	6
Pamuk İpliği Fabrikaları	32
Pamuklu Dokuma Fabrikaları	19
Kamgran İplik Fabrikaları	26
Yün İplik Fabrikaları	37
Çimento Fabrikaları	20

## 1950-1961 Arasında GSMH ve Sanayi Kesiminin Payı

Yıl	GSMH (Milyon TL)	Sanayi Kesiminin Payı (%)
1950	9.694,2	41,7
1951	11.644,3	44,8
1952	13.389,3	44,6
1953	15.607,4	45,0
1954	15.914,5	38,5
1955	19.117,4	39,0
1956	22.047,0	39,3
1957	29.309,9	41,9
1958	34.999,9	41,7
1959	43.670,0	37,3
1960	46.664,3	37,9
1961	49.535,5	35,6

İGM İstatistik Bülteni, Ocak 1962



## 1959'da İmalat Sanayii Yatırımlarının Oransal Dağılışı

Sanayi Dalı	Devlet Payı %	Özel Kesim Payı %	Toplam Yatırımdaki Payı %
Gıda	79,9	20,1	25,2
İçki	78,4	21,6	1,1
Tütün	72,3	27,7	1,6
Dokuma	32,8	67,2	30,6
Giyim	61,2	38,8	0,2
Tahta-Mobilya	20,2	79,8	1,2
Kağıt	93,4	6,6	1,8
Basım	3,0	97,0	0,9
Deri	-	100,0	0,2
Kauçuk	-	100,0	1,7
Kimya	7,5	92,5	5,5
Petrol, Kömür	99,5	0,5	1,7
Taş-Toprak	43,7	56,3	8,0
Maden Eritme	81,8	18,2	9,5
Madeni Eşya	63,3	36,7	4,8
Makine	20,8	79,2	3,0
Ulaştırma Araçları	73,2	26,8	2,0
Diğer	57,4	42,6	1,0







## 7. Bölüm

# PLANLI KALKINMA DÖNEMİ (1961-1978)

### Perspektif Plan Hedefi

1960'larla birlikte Türkiye planlı döneme girdi. Temel ilke, korumanın dinamik bir görüşle uygulanması, bir üretim dalı yarışabilir hale geldiğinde korumanın ortadan kalkmasıydı. Koruma derecesi, korunan sanayiye rekabet edebilir bir duruma getirecek şekilde ayarlanacaktı.

Buradan hareketle, gümrük düzeninin hedefi de devlete gelir sağlamak değil, iç sanayinin korunması olarak belirlendi. Önce sadece 1962 yılı için tüm ekonomiyi kapsayan bir plan hazırlandı ve olumlu sonuçlar hemen alındı. Aslında bu düşünce, darbeye iktidardan uzaklaştırılan DP zamanında da vardı. Bu kez kalkınma planında makro büyüklükler, sektörler arası tutarlılık ve etkenlik araştırması olarak adlandırılabilir üç aşama söz konusuydu. Planlama kamu kesimi için emredici, özel kesim için ise yol gösterici nitelikteydi.

İlk kez 1963'te yürürlüğe konan ve arka arkaya beşer yıllık üç dönemi kapsayan onbeş yıllık perspektif planı, bu düşünceler ışığında hazırlandı. Plan, yıllık %7 büyüme öngörüyordu. 15 yılda GSMH'yı %175 oranında artırmayı, kişi başına geliri de %4 yükseltmeyi hedefledi. Plana göre en önemli sorun, %3 olan nüfus artışı ve buna bağlı olarak yaratılması gereken istihdamdı.

### 1963 Ankara Antlaşması

Türkiye'nin 150 yıldan beri Avrupa'nın parçası olma çabası hükümetin 1963 yılında **Avrupa Ekonomik Topluluğu** ile ortaklık başvurusuyla somutlaştı. 1959'dan bu yana yapılan dokuz müzakerede, Almanya dışındaki üyelerin Türkiye'nin ortaklığına muhalefet etmesine rağmen Ankara Antlaşması' olarak isimlendirilen ortaklık antlaşması imzalandı. AET'ye katılma nedeni olarak iki





gerçekçe öne çıkıyordu. Bunlardan biri; gelecekte şekillenecek olan Avrupa Birliği'nin dışında kalmamak, diğeri ise ticaretin gelişmesiydi. Konunun ticari boyutu da doğrudan sanayileşmeyle ilgiliydi. AET'ye katılma, serbest dış ticaret yoluyla tüketicinin korunması ve rekabetin itici gücü yoluyla sanayide verim artırımını demektir.

Ankara Antlaşması'nın ana fikri madde 4'de Geçiş döneminde, âkit taraflar, karşılıklı ve dengeli yükümler esası üzerinden Türkiye ile topluluk arasında bir gümrük birliğinin gittikçe gelişen şekilde yerleşmesini, ortaklığın iyi işlenmesini sağlamak için Türkiye'nin ekonomik politikalarının topluluğunkilere yaklaştırılmasını, bunun için de gerekli olan ortak eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlarlar"olarak ifade edildi. Bu hazırlık dönemi en az beş, en çok 12 yıl olarak düşünüldü, 1. Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemiyle de örtüştürüldü.

**2** 9 Ekim 1961'de Türkiye'nin her şeyi ile yerli olan ilk otomobili 'Devrim' Eskişehir Cer Atölyeleri'nde üretildi.

27 Mayıs ihtilali ile devlet başkanı olan Cemal Gürsel'in emriyle başlatılan proje, 22 Türk mühendisinin 4,5 aylık çalışmasının ürünü oldu.

Betonlar üzerinde çekiçle dövülerek üretilen dört adet Devrim otomobili, asıl işi lokomotif üretmek olan **Eskişehir Demiryolu**

**Fabrikaları**'nda (TÜLOMSAŞ) yapıldı. Bu iş için

ayrılan ödenek ise o günün değerleriyle bin dört yüz liraydı. 29 Ekim kutlamalarına yetiştirilmesi için yine ilk Türk

lokomotifi ile Ankara'ya yola çıkan Devrim'in boyası bile vagonlarda yapıldı. Devrim, Cemal Gürsel'i TBMM önünden

alıp Anıtkabir'e götürecekti. Ancak törende ikiyüz metre girdince durdu. Çünkü benzini bitmişti. Sarı renkli Devrim'e benzin konarak yola devam edildi. Cemal Gürsel meşhur "Avrupa

kafasıyla imal ettik, şark kafasıyla ikmal yaptık" sözünü burada kullandı. Devrim 1950'li yıllardan itibaren Türk mühendis-

lerinin hayallerindeki projeydi. Tamamen dışarıdan ithal edilen otomobillerin kullanıldığı o günün Türkiye'si emekleme

çağındaydı. Devrim'in üretiminde bulunan mühendislerden Rifat Serdaroğlu'nun dediği gibi, Devrim'in bir otomobil fab-

rikası kurulmadan ve yardımcı sanayi oluşmadan seri olarak üretilmeyeceği biliniyordu. Amaç ise bir toplu işne yapamaz

denilen Türkiye'de istenirse bir otomobil üretilebileceğini göstermekti. Ancak basit bir ikmal sorunu 30 Ekim 1961 günü

devrim medyası tarafından ortak kampanyaya dönüştü ve "Devrim çalışmadı, motoru da yok" manşetlerine yol açtı. İsmi

de halk tarafından sıcak bulunmayan Devrim böylece doğduğu gün ölmüş oldu. Devrim'in fikir babası zamanın Gümüş

Motor Fabrikası Genel Müdürü Necmettin Erbakan'dı. Tamamen el işçiliği ile yapılan Devrim'in kaportası çekiçle

şekillendirildi, koltukları sadece Devrim için üretildi. Hatta o yıllarda cam bulunmadığı için kaporta, ithal edilen otomobillerin camına göre değiştirildi. Bir süre TCDD'de makam aracı

olarak kullanılan Devrim her şeye rağmen Türkiye'nin ilk özgün otomobili oldu.

## "Devrim" Denemesi





## “Büyük Türkiye” İdeali

**Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları**’nın 1965 yılında üretime geçmesiyle, yılda 4 bin ton sıcak maden, 40 bin ton sıvı çelik, 110 bin ton kütük kapasitesi devreye girdi. Erdemir, daha sonraki yıllarda ek projelerle büyüdü ve toplumsal morali yükselten değerlerden biri oldu.

Petrokimya alanında Türkiye’nin ilk tesisi olan **İzmit Yarımca Petrokimya Kompleksi**, ithal ikamesi yoluyla sanayiye hammadde sağlamayı hedefleyen bir tesis olarak temeli Başbakan

Süleyman Demirel tarafından 1966’da atılırken, güncel siyaset sanayi yatırımlarından ilham alarak Büyük Türkiye’idealini ortaya koyuyordu.

1967 yılında, Sovyetler Birliği ile ekonomik işbirliği kapsamında yedi büyük tesisin yapımı için bir dizi anlaşma imzalandı. Bunlardan biri İskenderun’da yapılması planlanan demir - çelik tesisleriydi. Başbakan Demirel’in Bu tesis on binlerce vatandaşa iş ve ekmek kapısı açacak”dediği **İskenderun Demir - Çelik Fabrikaları**, SSCB kredisıyla devreye girdi.

Türkiye ve Sovyetler Birliği arasında imzalanan bu anlaşmada, Aliağa’da kurulacak bir petrol rafinerisinin yapımı da kararlaştırıldı. 1972 yılında 3 milyon ton ham petrol işleme kapasitesi ile üretime başlayan **Aliağa Petrol Rafinerisi**’nde, yıllık üretim zamanla 10 milyon tona ulaştı.

1974 yılında, **Etibank Seydişehir Alüminyum Tesisleri** alüminyum üretmeye başlayınca o ana



*Geleceğin Başbakanı Demirel DSİ’de bir mühendis olarak ‘Büyük Türkiye’ idealini ilk olgunlaştırdığı yıllarda.*



*Başbakanı Demirel, İzmit Yarımca Petrokimya Tesislerinin temel atma töreni ve İpraş Rafinerisi’nin ek kısım inşaatının açılışında.*



kadar ithalatla karşılanan bir ihtiyaç daha yerli üretimle ikame edilmiş oldu. Enerji darboğazından dolayı üretim sıkıntısı çeken tesis, üretimini ancak 1980'li yıllarda tam kapasiteye yükseltebildi.

Temeli Süleyman Demirel tarafından atılan dönemin diğer iki önemli kuruluşu da **SEKA**'dan sonra Türkiye'nin ikinci büyük kağıt ve karton üretim kuruluşu olan **Dalaman Kağıt Fabrikası** ve **Aksu Kağıt Fabrikası** oldu. SEKA ile başlayan kağıt sanayiine, 1960'lı yıllarda özel sektör de girdi. **Kartonsan, Mukavva Sanayi AŞ** ve **İpekkağıt**, Türkiye Sanayi Kalkınma Bankası kredileriyle kurularak bu yıllarda üretime başladı.

Hammaddesinin büyük bir kısmını selülozik ürünlerden karşılayan ambalaj sanayiinin gelişmesi de 70'li yıllarda oldu. Kağıt bazlı ürünler dışında teneke, cam, pet ve diğer ambalaj malzemelerinin devreye girmesiyle sektör büyüdü.



*1970'lerde Seka*



*Türkiye'nin sınırlı sayıdaki kuyularından çıkan petrol dışarımdan gelenle birlikte 1972 yılından itibaren Aliğa Rafinerisi'nde işlenmeye başladı.*





## 'Devrim'i Nasıl Yaptık?

KEMALETTİN VARDAR

Demiryolları'nın Eskişehir fabrikalarında görevliydim. Kimse bize bir şey sormadı. "Haydi başlayın" dediler. Bir bakıma emrivakiydi çünkü proje Devrim Hükümeti'nden Ulaştırma Bakanlığı'na, oradan da Demiryolları'na bir görev olarak gelmişti. Demiryolları deneyim sahibi mühendislerini topladı. Ben de katıldım. Ve Devrim'in imalatını Eskişehir tesislerinde gerçekleştirdik.

Nasıl bir yükün altına girdiğimizin farkında değildik. Ama "Yapılmaz" iddiasına karşı da hepimiz "Yapılır" diyorduk. Türkiye'nin o günkü şartlarını göz önüne getirirsek belki bunu anlatmak daha kolay olur. 1950'den sonra Türkiye'de karayolları yapımına büyük ağırlık verildi. Karayolları birdenbire Türkiye'nin her tarafına yayıldı. Fakat araç sıkıntısı vardı. Türkiye'nin elinde yeteri kadar araç yoktu. Ağırlıklı olarak kamyon ve türevlerine ihtiyaç belirdi. O zamana kadar yalnız ithalatla uğraşan kuruluşlar vardı ve ithalatı çok cazip görüyorlardı. Türkiye'de özel sanayi oluşmamıştı ama bir potansiyel vardı. Bu noktada bir çatışma başladı. Bir kısım zevat "Bu bir ticari işlemdir. Ekonomik şekilde montaj yaparak başlayalım" dedi. Bir kısım ise "Montajla bu iş yürümez, dışarıya bu kadar bağımlı olan bir sanayinin gelişmesi mümkün değildir. Onun için imalat yapılması lazım" dedi. İmalat yapılması lazım diyenlerin sesi pek cılızdı. Karşı taraf ise çok büyük bir koroydu.

Sanayi Bakanlığı'nda bir komisyon kuruldu ve bir rapor oluşturuldu. Rapor, "Kamyon yapılabilir ama binek araçları 20 bin adedin altında yapılırsa fiyatı pahalı olacağından, 20 bin otomobilin de satış şansı olmadığından, Türkiye'de otomobil sanayi kurulamaz" diyordu. DPT raporu onayladı. Aynı esnada üç kuruluş Türkiye'de kamyon üretmek için harekete geçmişti. Bunlardan biri Otosan, biri Dodge'u yapmak isteyen bir Alman grup, bir diğeri de BMC idi. Bunların hepsi montajdan hareketle Türkiye'de kamyon üretmeye teşebbüs edip yaptılar. Ama nasıl yaptılar? Bunlardan biri bana sonradan şöyle anlattı: "Ben nasıl montaj yapıyorum biliyor musun? Bir arsada gelen parçaları söküyorum, üstüste koyuyorum. Ondan sonra içeriye alıyorum. Boyuyorum. Montaj oldu diye dışarı çıkartıyorum. İngiltere'de okumuş iki mühendis çocuğum var. Onlardan utanıyorum".

Böyle bir karmaşanın içinde, "Türkiye'de yapılmaz, yapılırsa da ekonomik olmaz" denirken birdenbire Devrim Hükümeti bir istek ilettiler. Tarif de şöyleydi: "Cadde



biner tipi bir araba". 'Cadde biner' lafını hayatımda duymamışım. Meğer askeri bir terimmiş. "Peki" dedik. Yapılır mı, yapılmaz mı, nasıl yapılır, biz de bilmiyorduk. Üç gün sonra çalışmalara başladık.

Neyi, nasıl yapacağımızı düzenlemek için gruplara ayırdık. Her grup kendi başının çaresine bakacaktı. Bir takım genel prensipler tayin edildi. Arabanın büyüklüğü, ağırlığı, motoru tespit edildi. Önce küçük bir alçı modeli yapıldı. Başka bir modele benzememesi, başka birinden çalınmış olmaması için bir hayli uğraştık. En büyük sıkıntı motorun oluşturulmasıydı. Ben de o gruptaydım. Dışarıdan görüldüğü kadar kolay olmadığı hemen anlaşıldı. Chrysler'den esinlenerek yapılmış Polonya ürünü bir motora benzeterek yeni bir motor yaptık. Ancak o

motorun beklediğimiz performansı vermeye-

ceği ortaya çıktı. Yandan sübaplı olan motoru biz üstten sübaplı yaptık.

Gücü daha da düştü. Arabanın ağırlığı 1100 kiloyu geçti.

Karoseri meydana çıktıkça arabanın ağırlığı da artıyordu.

Aceleyle bir üçüncü motor daha geliştirdik. Bu hepsinden daha iyi sonuç verdi. 60 beygiri de geçti.

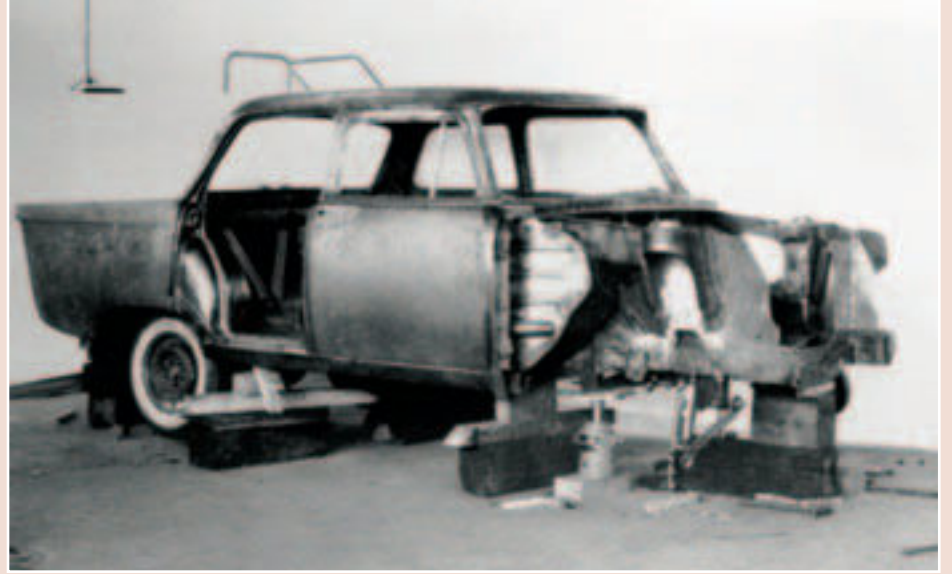
Akü ve ufak tefek bazı parçaları piyasadan bulmuştuk ama hemen hemen hiçbir yan sanayi yoktu. Sac

Motorun ağırlığı da artıyordu. Aceleyle bir üçüncü motor daha geliştirdik. Bu hepsinden daha iyi sonuç verdi. 60 beygiri de geçti.

Akü ve ufak tefek bazı parçaları piyasadan bulmuştuk ama hemen hemen hiçbir yan sanayi yoktu. Sac



bulunabiliyordu ama sacın şekillendirilmesi çok pahalı bir teknikti. Büyük preslere ve kalıplara ihtiyaç oldu. Arabanın büyük bölümü bombeli sacı. Bizim fabrikamızda böyle bir imkan olmadığından başka bir teknik geliştirdik. Beton bir kalıp döktük. O kalıbı bir kızağın üzerine oturttuk. Üzerine sacı yaydık. Sacı gerdirek uçlarından kenarlarına bağladık. Ondan sonra kalıbı alttan kaldırarak ve sacı yandan çekerek saca şekil verdik. Dünyanın hiçbir yerinde otomobil tavanı veya kaportası böyle imal edilmemiştir. 130 gün kadar sürdü. Ve ortaya dört tane araba çıktı.



Araba ağırlaştıkça seçtiğimiz motor gücünün azlığı bizi korkuttu. Elimizdeki son şans motorun sıkıştırma nispetini yükseltmekti. Fakat o zaman Türkiye’de süper benzin yoktu. Yalnız Mobil yüksek oktanlı bir benzin ithal ederdi. O benzine güvenerek motorun sıkıştırma nispetini yükselttik. Motorun gücü hakikaten yükseldi ve çok güzel oldu. Araba çok rahat hareket etmeye başladı. Fakat Demiryollar’ında sadece Petrol Ofisi benzini vardı. Mobil’i dışarıdan almak zorundaydık. Arabalar Eskişehir’den Ankara’ya giderken nakliye talimatnamesi gereğince benzini boşaltılmıştı. Trene girmesi veya trenden inmesine yetecek kadar benzin kalmıştı içinde. Planımız merasim yerine giderken Sıhhiye’deki Mobil’den benzin almaktı. Fakat öyle bir şamata, öyle bir patırtı gürültü olmuş ki, eskortlar, motosikletler, makam arabaları ve konvoy oluşunca bizim arkadaşlar kibarlık edip benzin alalım diyememişler. “Göstergede biraz benzin var. Nasıl olsa bizi idare eder” havasıyla gitmişler.

İşte gümbürtü orada patladı. Benzinsizlikten araba durunca Cemal Gürsel, ikmal yapılan ikinci arabaya geçti. Sonra birinci arabanın da ikmalı yapıldı. Her iki araba birden merasime gitti. Her iki araba birden dolaştı. Sonra bu arabalarla 7-8 bin km. yol ben şahsen yaptım. Bu arabaların o gün yolda kalması çok şanssız bir acemiliktir. Başka bir şey söylenemez. Arabadaki arkadaşlar “Siz ne yaparsanız yapın, bizim benzin almamız lazım” deyip benzinciye girseler problem olmayacaktı. Ama Devrim nasıl olsa mahkum edilecekti. Bu bir vesile oldu. Kimse Devrim’e sahip çıkmadı. Ta ki, 30-40 sene sonraya kadar. Herkes unutmuştu Devrim’i. Hatta Devrim projesinde olduğunu birçok arkadaşımız söylemekten utanır hale gelmişti. “Ben Devrim’de çalıştım” diyebilecek adamları 20 sene evvel arasaydınız, zor bulurdunuz. Bu hadise bittikten sonra “Yahu, bu Devrimler ne oldu?” diye kimse ortaya

çıkıp sormadı. Devrim bizim başımıza kaldı. Ondan sonrası daha acıdır. Çalışan mühendisler fazla mesailerini almaktan vazgeçti. O paralarla, Devrim’in tecrübelerine devam ettik. Bu dört arabanın iki tanesi Eskişehir’e, biri Ankara’ya biri de bir yerlere verildi. Bir anda yok oldular. Eskişehir’deki iki arabadan biri kaldı. Öbür arabalar nereye gitti bilmiyoruz. İşte biz onu son ana kadar koruduk. Hala da korunuyor. Bir kaç ay önceye kadar çalşır vaziyetteydi. Biz öyle halkla ilişkiler, tanıtım, vs. gibi şeyler bilmiyorduk. Onun için onlarla ilgili hiçbir fotoğraf çekmeyi de aklımıza getirmedik. Bizde başlayan montaj üretimi hem gümrük vergilerinin düşük olması, hem de yerli katkının az olması bakımından üreticinin kâr payını çok yükseltir. İmalat ise böyle değildir. Rahat, risksiz kâr vermez. Çok ağır şartlara uymak zorundasınızdır. Ve imalat için de çok büyük yatırım yapmak gerekir. Bizde yatırımcılar ticaretten ve topraktan geldiği için uzun vadeli sermaye yatırımını tercih etmezler. Devrim bu yüzden hiç çekici gelmedi onlara.







## Beş Yıllık Kalkınma Planları

1963 - 1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nından önceki beş yıl içinde Türkiye GSMH'sinin yaklaşık %15'ini yatırımlara ayırmış, bunun %2'sini dış kaynaklardan sağlamıştı. Birinci BYKP döneminde ise GSMH'nin %16'sı yatırımlara ayrıldı ve bunun %1,8'i dış kaynaklardan sağlandı. Gerçekleşen değerler hedeflerin altında kaldı ama umut kırıcı olmadı. Birinci BYKP hedeflerinin tutmamasının sebeplerinin başında, istihdam sorununun çözüle-



## Planlama Emri

ATTILA KARAOSMANOĞLU

Planlama ile ilgili çalışmalar Demokrat Parti'nin iktidarının sonlarına doğru OECD'nin ısrarı ile başlatılmış ve danışman olarak Prof. Jean Tinbergen davet edilmişti. 1960 İhtilali'nden sonra kurulan ilk hükümetin programında planlama yapılacağı vaat ediliyordu. Bunun üzerine Siyasal Bilgiler Fakültesi'ndeki iktisatçı öğretim üyeleri bir araya gelerek planlama konusunda bir not hazırladık. Bu notu yeni hükümette ekonomi bakanı olarak görev almış olan Prof. Şefik İnan'a götürdük. Prof. İnan, planı Ford Vakfı'nın yardımı ile Harvard'daki planlama grubuna hazırlatacağımı söyleyince üzülerek yanından ayrıldık.

Bu olaydan kısa bir süre sonra, Cemal Gürsel'in isteği üzerine Alparslan Türkeş, Nur Yalman'ı başbakanlığa davet etmiş ve bir sosyal planlama dairesi kurulmasıyla ilgili bir teklif hazırlaması talebinde bulunmuştu. Nur Yalman beni buldu, "Siz böyle bir şey yapmıştınız, gelin beraber hazırlayalım" dedi. Kendisine bu hükümetin ciddi bir plan yapmak niyetinde olmadığını, yabancılara plan yaptırma düşünceleri olduğunu söyledim. Fakat o akşam, iki üç saatlik münakaşa ve konuşma sonunda Sosyal Planlama Dairesi diye ayrı bir daire kurulamayacağına, ekonomik ve sosyal planın birlikte düşünülmesi gerektiği fikrine vardık. Nur Yalman'ın ikna gücü neticesinde gecenin geç bir saatinde oturup bir not hazırlamaya karar verdik ve sabaha yakın bitirdik. Nur Yalman'ın ailesinin Tatko diye bir şirketi vardı. Notu orada daktilo ettirip başbakanlığa götürdü. Alparslan Türkeş "Sen şimdi bu notu al, Şinasi



*Başbakan İsmet İnönü, Yüksek Planlama Kurulu toplantısına başkanlık ederken.*

Orel isimindeki albaya götür ve benim gönderdiğimi söyle, bu plan hazırlığına katıl" demiş. Ertesi gün beraber başbakanlığa gittik. Orada Şinasi Orel başkanlığında çalışan bir komisyon bulduk ve planlama öyle başladı. Hazırladığımız teklif planlamanın nasıl başlayacağını, kadrosunu, çalışma prensiplerini ayrıntılı bir şekilde tanımlıyordu. Bunu hükümete götürmeye karar verdik. Toplantıya Prof. Şefik İnan da kendi teklifiyle geldi. İkimizin teklifleri hükümet tarafından dinlendi ve bizim önerdiğimiz planlamaya karar verildi.

Milli Birlik Hükümeti'nden sonra İsmet İnönü başkanlığında bir koalisyon hükümeti kurulmuştu. İlk plan taslağını o hükümet görüştü. Fakat ondan evvel gerek Milli Birlik hükümeti gerek İnönü hükümetinde planlamaya ilgili temel hedefler ve stratejilerle ilgili notları Yüksek Planlama Kurulu'na götürerek konuştuk ve orada kabul kararı aldıktan sonra planın ayrıntılarını hazırladık. Ondan sonra kırk gün kadar devam eden planlama kurulu toplantıları oldu. O toplantıların



memesi geliyordu. Bu bir bakıma sanayileşme hamlesini gerekli ölçüde yapamamış olmanın sonucuydu.

1968 - 1972 yıllarını ele alan İkinci BYKP, yapısal bir değişimi de öngördü. Sektörler arasında birinci öncelik imalat sanayiine verildi. Toplam yatırımların %40'a yakınının bu kesime yapılması ve bunun ekonominin itici gücü olması kararlaştırıldı. Sonuç, hedefleri yakalama bakımından ilk plana göre biraz daha iyi olsa da, yine de çok başarılı

sayılmazdı. Yıllardır artan kamu maliyesi açıkları, enflasyonist ortam ve azalan ihracat, 1970 bunalımını getirdi. IMF müdahalesiyle tekrar devalüasyona gidildi. Yine de geçen on yıllık zaman, belirli bir dönemde makro düzeyde eldeki kıt kaynakları önceliklere göre ayırarak belli hedeflere varma konusunda ciddi bir alışkanlık yaratmış oldu. Bunun meyveleri de diğerlerine göre daha başarılı sonuçlarla kapanan üçüncü BYKP oldu.

her birine Başbakan İsmet İnönü bizzat ve planı herkesten iyi okumuş olarak geldi. Planı işin başından itibaren karma ekonomi esası üzerine kurmaya çalıştı. Kullandığımız özel ihtisas komisyonlarına sadece bürokrasiden değil aynı zamanda özel sektörden de üyeler aldık ve planın hazırlığında onların katkılarından da yararlandık. Böyle bir plan o sırada sadece Fransa'da kullanılmıştı. Planlama sonunda yapılan uluslararası bir sempozyumda katılımcılar bizim planımızın hem teknik hem hazırlanması ile ilgili metodlar bakımından o güne kadar dünyada hazırlanan en iyi plan olduğunu ilan ettiler.

O planda sanayi için öngörülenler sanayide himayeciliği öngörüyor gibi gelebilir. Fakat o günlerde dünyada sanayi için kabul edilen bazı himaye tedbirleri mevcuttu. Sanayi ile ilgili planı hazırlarken yaptığımız enteresan çalışmalardan bir tanesi Türkiye'de ilk defa 'girdi-çıkı tablosu' hazırlamamızdı. Yani çeşitli ürünlerin üretilmesi için hangi hammadde ne miktarda bunun içine giriyor, bunların hangileri ithal ediliyor, hangileri yurt içinden sağlanıyor? Bunu bilerek planı hazırladık.

Türkiye 1958'de son derece sıkıntılı bir dönem geçirmişti. Daha önce Türkiye'de üretilmeyen bazı sanayi mamulleri ilk defa Türkiye'de üretilmeye başlanmıştı. Bunların bir kısmı oldukça acemi, rekabet imkanı taşımayan nitelikteydi. Fakat bugün gelişmiş birçok sanayinin temelinde o devrenin sıkıntılarının yarattığı ikame politikası yer almıştır. Bunların bir kısmına koruyucu bazı tedbirler getirilmişti. Fakat bu tedbirlerin zamanı gelince değiştirilmesi gerekiyordu. Sanayide olsun, ticarete olsun, bankacılıkta olsun, sektörün kendi kendine ayakta durabilmesi için o himayeyi kesmeniz gerekir. Türkiye'de bu uygulanmadı. Bir himaye verildiği zaman sanki devam etmesi gerekli bir şeymiş gibi kabul edildi ve bunun için kurulan pek çok sanayi krizlerde büyük güçlüklerle karşılaştılar. Büyük sanayicilerden birinin oğlu o zamanlar otomotiv sanayii ile ilgili olarak bana geldi. Kendisine

Türkiye'de üretim yapacak bir insan olarak mı, yoksa bir tüccar olarak mı geldiğini sordum. Verdiği cevap çok enteresandı: "Sizin alacağımız kararlara göre ya sanayici ya da tüccar olacağım".

Planlama çalışmaları tamamlandığı zaman Başbakan İsmet İnönü'ye gittim ve "Paşam, sizin yardımlarınızla hazırladık. Fakat bu planın eksik bir tarafı var. Eğer politikalarda bir koordinasyon yapmazsak, sadece dengeli bir yatırım programı halinde kalacak. Yani sanayileşme için yerli sanayiye teşvik ediyoruz ama mamul mallarla hammaddeler arasındaki gümrüklerle ilgili bazı farklılaşmalar yapmak mecburiyetindeyiz. Mevcut gümrük tarifeleri aslında sanayileşmeye yardım edecek değil, bunu sınırlayacak tarifeler. Eğer siz müsaade ederseniz, bakanlıklara bir yazıyla böyle bir çalışma yapacağımızı bildirmek imkanı olursa o zaman bize yardım ederler, bilgileri toplarız. Çeşitli politikalarla uygunluğu temin eder, planlamayı tamamlayıcı bir iş yapmış oluruz" dedim. "Ben gelecek hükümet toplantısına seni çağıracağım. Gel orada anlat" dedi. Gittim anlattım. Fakat bakanlar böyle bir çalışmaya razı olmadılar. Onun için de yapılamadı.

O sırada dünyada yeni bir takım ambalaj maddeleri çıkmaya başlamıştı. Bazı üreticiler gıda sektöründe bu ambalajların ithaline kota konmasını istiyorlardı. Türkiye'de teneke üreten ve ambalaj yapanlar kurulmuş bir sanayi yerine dışarıdan hazır paketleme malzemesi gelmesine karşıydılar. Biz de Türkiye'deki sanayinin desteklenmesi amacıyla dışarıdan paketleme malzemesinin gelmesine izin vermedik. Sonra farkettiler ki, tenekelerin içine konulmuş konserveleşmiş Türkiye dışında bir yere satmaya imkan yok. Yurt içindeki himaye sonucunda dışarıda ihracat imkanlarının nasıl etkileneceğini ve kısıtlanabileceğini o tecrübemle gördüm. Sanayiye destekleme konusundaki bazı kararlarda çok dikkatli hareket edilmesi gerektiğini maalesef epey zaman geçtikten sonra farkettiler.





## Vehbi Bey

RAHMİ M. KOÇ

Vehbi Koç 1926 senesinde Ahmet Vehbi Firması ismindeki babasından devraldığı dükkanı bir müesseseye çevirmiş. 1928'de Ankara'da ilk Ford acentalığını almış. O zamanlarda Ford acentalığı, İstanbul'da bir distribütörlüğe, o da İskenderiye'ye bağlıydı. Uzun seneler İstanbul Ford acentası vasıtasıyla iş yaptıktan sonra 1935'te Vehbi Koç ve Ortakları Kolektif Şirketi, 1938'de, ben sekiz yaşındayken de Koç Ticaret AŞ kuruldu. Bir ara Paris'e gittiği zaman oradaki bir Ford bayiine uğrayıp, gizlice ayda kaç tane otomobil sattıklarını öğrenmek istemiş. Kendisi ayda üç, dört tane sattığı için on, onbeş adet cevabını beklerken, bin tane satıldığını öğrenince, babam Ford bayii olduğunu söyleyemeden dışarı çıkmış.

Devamlı olarak içinde bir şeyler yapma ihtiyacı hissedilen kişiliği, 1950'lerde Demokrat Parti ile başlayan altyapı hareketleriyle yeni bir alan bulunca, karayollarının gelişmesini yakından takip etmeye başlamış. Yapılan karayolları ağı, kamyon ve otomobil ihtiyacını süratle arttırmış ve Vehbi Koç da kendisine bir niş bulmuş. Altyapı yatırımları Hükümetin elinde olan dövizle süratle eritmiş ve döviz darboğazına sebep olmuş.

Dövizden tasarruf etmenin yollarını ararken, Vehbi Beyin aklına ikame yatırım yöntemi gelmiş. "Gideyim, Amerika'da Henry Ford'u bulayım, onunla bir konuşayım" demiş. "Henry Ford sana ne randevu verir, ne de istediğini kabul eder. Türkiye'de küçük bir bayisin" diyenlere kulak asmamış ve acentası olduğu General Electric'in Başkanı, aynı zamanda Ford'un İdare Heyeti üyesi olan Mr. Philip Reed aracılığı ile randevu almış. 1956 senesinde yanına Bernar Nahum, Kenan İnal'ı da alarak Amerika'ya Detroit'e gitmiş. Traş olmuş, süslenmiş, lacivert takımlarını giymiş ve Henry Ford'a gitmişler. Ford, "Size on dakika veriyorum, ihtiyacınızı anlatın" demiş. Daha evvel derslerini çalıştıkları için hemen konuya girmişler. Kenan İnal Bey esprili ve akıcı İngilizcesi ile Türkiye'de neden bir kamyon imalatı ve montajı istendiğini anlatmış. Ford ilgilenmiş, onları öğle yemeğine alıkoymuş.

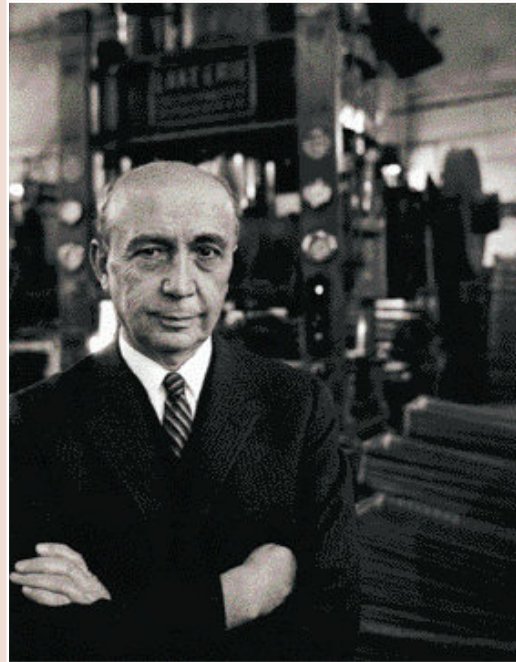
Asansöre binmişler ama Ford yanlış düğmeye basınca soluğu bodrumda almışlar. Orada şöyle bir espri yapmış, "Koca şirketi idare ediyoruz ama bir asansörü kullanamıyoruz."

Ford, konuyla ilgili olarak "Ben bunu arkadaşlar ile bir konuşayım, siz bana on gün sonra gelin" demiş. Bizimkiler on gün Detroit'te heyecanla beklemişler. Bu arada saçları uzadığı için traş olmaları gerekmiş. Berber fiyatlarını öğrenince, saçlarını Türkiye'de kestirmeye karar vermişler. On gün sonra ikinci görüşmede Ford müspet cevabını vermiş. Bunun üzerine gerekli anlaşmalar yapıldı ve 1959'da Otosan'ın Haydarpaşa fabrikasının temeli atıldı. Vehbi Bey Amerika'ya gitmeden evvel Başbakan Adnan Menderes ile görüşüp, böyle bir yatırım yapmak için döviz

sağlanabileceği ve yatırım için tahsisat alınabileceği hususunda kendisinden, Ford'a hitaben bir mektup almış. Ford, T.C. Hükümeti ve Başbakanı'nın bu yatırımı desteklediğini görünce konuya daha sıcak bakmış ve daha ciddi yaklaşmış olsa gerek.

O günlerde aklımız fikrimiz döviz bulmaktaydı. Şirket rantını nasıl idare eder, nasıl daha iyi satış yapılır, müşteriyle nasıl yaklaşılır gibi konuların hepsi ikinci planda kalırdı. En mühim konu, gerekli hammadde ve parçalar için nasıl döviz bulunacağı ve imalatın durmadan devam ettirilebilmesi idi. Fabrikanın kapasitesi 8 saatte, 4 kamyon, 4 otomobil üretme üzerine kurulmuştu. Amerikalılar tek modelden 200-300 bin araba, senede toplam 3,5 milyon araba ürettiklerinden bizim adetlere akıl erdiremediler. O zaman bizi, düşük imalat yapan, gelişmekte olan ülkelerdeki mühendisler ile yan yana getirdiler. İti-

raz etmedik ve onlarla çalıştık. Bu şekilde 1960 senesinde ilk kamyon hattan indi. İlk kamyonların şoför mahallinin tepesi punto kaynaklarından atıyordu. Bir türlü sebebini bulamadık. Şoför mahallinin tepesi atınca bizim de tepemiz atıyordu. Sonunda İngiltere'den mühendisler geldi. Problemi hemen çözdüler. Onlar şoför mahallinin tepesini 10 noktadan kaynaklıyorlarmış. Bizimkiler 18 noktadan kaynağı



basınca kabinin esnekliği kayboluyor, kamyon arızalı yoldan gidince, tepesi atıyormuş. Bizim ustalar sağlam olsun diye hem fazla kaynak kullanıyor, hem de şöför mahalli atınca kamyon geri geliyor, tekrar yapılıyor velhasıl astarı yüzünden pahalıya çıkıyordu. Ecnebiler boşuna şu kadar noktadan kaynaklayın dememişler. Bu da bizim arkadaşlara büyük tecrübe oldu.

O zaman Otosan'ın başında Ahmet Binbir ve hemen yanında da Erdoğan Gönül vardı. Bu arkadaşların Otosan'ın ayağa kalkmasında ve gelişmesinde büyük emekleri geçti.

Vehbi Bey'in enteresan özelliklerinden biri de, işe girmeden evvel enine boyuna tetkik etmesiydi. Bu tetkik safhası o kadar uzuyordu ki bazen işin kıvamı kaçır ve proje şu veya bu nedenle yapılamaz olurdu. Vehbi Bey işi aşgari riskle halletme çareleri arardı. Onun için çok danışır, çok görüşür fakat nihai kararı kendisi verirdi. Devletin yurt dışında eğitim imkanı sağlayıp, sonra kuruluşlarının başına geçirdiği Adnan Berkay, Ziya Bengü, Bülent Büktaş, Fahir İlkel, Aslan Köksal gibi kıymetli elemanları yanına aldı. İyi eğitilmiş elemanlar ile işe başladı.

Sanayinin kestirme yolu yoktur. Kademe kademe ilerlemek gerekir, tecrübelerden daima ders almak şarttır.

Lütfü Doruk'un Erelçelik isminde büro malzemesi yapan bir firması vardı. Lütfü Bey, Vehbi Bey'e gelip, işini büyütme istediğini belirtmiş ve ortaklık teklif etmiş. Yine etüdler yapılmış. O zaman büro malzemesi ithal eden Burla Biraderler ve devlet için büro malzemesi satın alan Devlet Malzeme Ofisi de ortak alınarak Arçelik'i kurmuşlar. Buradaki ana gaye, rakibi yanımıza çekip, Devlete alım yapan firmayı da işe dahil etmektir. Şunu belirtmek isterim ki, Devlet bizden hiç büro eşyası alımı yapmadı. Bunun üzerine taze meyva suyu satmak üzere kurulmuş olan ancak projesi tahakkuk etmeyen Beko şirketimizi, Arçelik mamullerini yurt çapına



satmak üzere vazifelendirdik. Ondan sonraki adım her eve girecek bir eşya bulmak olmuş, çamaşır makinasında karar kılmışlar. Avrupa'dan birkaç makine getirip sökmüşler ve nasıl yapıldığını anlamaya çalışmışlar. Prof. Lemi Ulugöl başkanlığında bir heyet oluşmuş ve bu konuda ilk yatırım yapılmış. Ondan sonra buzdolabına geçildi. O zamanlar kapalı ekonomide bu eşyalar ya permi ile ithal edilirdi, ya da Türkiye'de imal edilenler alınırdı.

Vehbi Koç, memlekete yeni bir şeyler getirmek için sürekli çaba harcadı. Çok eskiden Haliç'te boru çekme atölyesi, zeytinyağı fabrikası, oksijen dolum tesisi kurdu. Küçük sanayilerden sonra Türkiye'de ilk yabancı sermayeli şirketi olan General Electric Ampul Fabrikasını kurdu.

Seneler geçtikten sonra gördük ki, sanayi kolay iş değil. Kapalı ekonomide çalışmak başka, liberal ekonomide çalışmak başka, Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği anlaşması yaptıktan sonra çalışmak bambaşka beceri ister.

76 senelik tarihimizde bunların hepsini gördük. Her zaman daha da ileri gitme imkanı bulduk. Fiat, Ford, Siemens, General Electric gibi daha nice dünya markalarını bu memlekete getirdik. Kimisiyle ortak, kimisiyle lisansiyeye şeklinde çalıştık. Burada anahtar, yabancı ortak ile uyum içerisinde çalışmak, bazen fedakarlık yapmak, bazen fedakarlık yaptırmak fakat uzun vadede dengeli olmaktır. Şunun, bunun adamı fikrini bir tarafa bırakıp yabancı ya da yerli, işe en uygun adamı getirmek ve idare meclisleri kanalı ile şirketleri yönetmektir.

Vehbi Koç'un muvaffak olmasında emeği geçen Bernar Nahum, Hulki Alisbah, İsak de Eskinazis, Muhterem Kolay gibi aramızdan ayrılan büyüklerimizin, ortaklarımızın isimlerini zikretmeden geçemeyeceğim.

Netice itibarıyla bu kubbede baki kalan hoş seda 'Koç' ismidir.



## İthal İkamesi

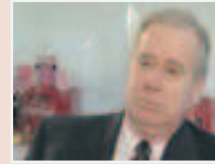
Türkiye, 1970'li yılların ilk yarısında, olumlu dünya konjonktürü, 1970 devalüasyonu ve bunun paralelinde gelen ekonomik tedbirlerin ödemeler dengesine katkısı sonucu, döviz rezervlerini artırdı ve ithal ikamesine dayalı bir sanayileşme politikası sürdürdü.

1973'te patlak veren petrol krizinin etkileri de mevcut döviz rezervleri kullanılarak ve kısa vadeli borçlanmalarla belli bir süre ertelendi. Oysa sadece OPEC ülkelerinin petrol fiyatlarına dört kat zam yapma kararı bile, üretim politikalarında değişiklik yapmayı gerektiriyordu. Türkiye, petrol

tüketimini sübvans ederek sorunu aşmaya çalıştı. Sanayinin ekonomik büyümenin kaynağı haline gelmiş olması, sorunun geçici olduğu değerlendirilmesini getiriyordu.

## Yeni Bir Sektör

Türk halkı 1960 - 1970 yılları arasında yepyeni alışkanlıklar edindi. Meyveli gazoz içme alışkanlığını kolalı meşrubatlar izledi. Geleneksel gazoz imalathaneleri, **Çamlıca, Fruko-Tamek ve Coca Cola** gibi kuruluşların modern tesisler kurmasıyla büyük bir değişim yaşadı. Bu değişim, Tekel'in bira üzerindeki tekelinin kırılmasına da yolaçtı. Koç Grubu, Amerikalı bira üreticisi **Dr. Schlitz**



## Ürünü Kabullenme

ERDOĞAN ÖZGÖRKEY

Coca-Cola tüm dünyada başlattığı ve yayıldığı franchising sisteminin Türkiye'deki ilk ayağını Marmara Bölgesinde emekli general ve büyükelçi Behçet Türkmen'e vererek başlattı. Bilahare Behçet Türkmen, Kadir Has, Talip Aksoy ve Kemal Has ile birlikte İstanbul'da ilk Coca-Cola Fabrikasını 1964 yılında kurarak işe başladılar. Türkiye'de ikinci fabrikanın Ege Bölgesinde İzmir'de kurulmasının planlanması üzerine İzmirli Özgörkey Ailesinin öncülüğünde 1968 yılında ikinci fabrika İzmir'de kuruldu. Coca-Cola'nın Türkiye'ye gelmesiyle yalnız meşrubat sektöründe değil birçok sektöre özellikle dağıtım, reklam, standart ve kalite anlayışında büyük katkılarda bulundu. Bunun yanında kullandığı vasıtalar nedeniyle otomotiv sektörüne, cam sanayiine, özellikle tabii gaz sektörüne, ağaç ve plastik sanayiine, genel istihdama sağladığı katma değer ve büyük vergi girdileri ile Türk ekonomisine büyük katkıları oldu. En önemlisi insanların günlük yaşantısının bir parçası olarak herkesin kabullendiği bir ürün oldu.



Brewing Co. ile işbirliği yaparak bu tekeli kırma girişiminde bulunan ilk girişimci oldu. Ama bira üretme girişimini ilk sonuçlandıran **Efes Pilsen** markasıyla üretime başlayan **Erciyas AŞ** oldu. Danimarkalı **Tuborg** firmasının İzmir’de gerçekleştirdiği tesis de aynı yıllardaki diğer bir yatırımdı. Alkolsüz içecek ve bira sektöründe 90’lı yıllarda belirgin bir ihracat artışı yaşanması da bu yıllarda atılan temellerin sonucu oldu. **Efes Pilsen**’in bir Türk birası olarak uluslararası marka olma yoluna girmesi de bu gelişimin belirgin örneklerinden biri olarak öne çıktı.



Coca-Cola’nın Türkiye büyümesi sonraki zamanlarda devam ederek 1969 yılında üçüncü fabrika Adana’da, 1973 yılında dördüncü fabrika Bursa’da, 1978 yılında beşinci fabrika Ankara’da, 1982 yılında altıncı fabrika Antalya’da, 1986 yılında o yılların en büyük kapasiteli ve modern fabrikası İzmir, Kemalpaşa’da kurularak devam etti. 90’lı yılların başlarında Has Ailesi bu sektörden çekildi. Ortaya çıkan boşluğu Coca-Cola Şirketi devreye girerek Özgörkey Ailesi ile birlikte hızlı yatırımlar ile Türkiye’de kişi başına 4 şişe yıllık tüketim ile başlanan noktayı 100 şişelere çıkararak bu günlere getirdiler. Bu arada Özgörkey Ailesi gerek Coca-Cola ve gerek sektöre getirdiği yüksek kapasiteli üretim tesisleri, litrelik ve sonradan daha büyük ambalajlarda vidalı kapak, plastik kasa, premix sistemi, teneke kutu, Fanta ve Sprite üretilmesi gibi ilklere imzasını atarak Coca-Cola’nın Türkiye’de bugünlere gelmesinde önemli katkılarda bulundu.

Dünyada globalleşme yolundaki strateji belirleyen Coca-Cola Türkiye’de de yeni bir bütünleşmeye yöneldi, %40 hisse Coca-Cola Şirketi, %40 Efes Pilsen Grubu, % 11,2 Erdoğan Özgörkey Grubu, %8,8 Nevzat Özgörkey Grubu ile birleşerek yeni bir çatı altında faaliyetlerini sürdürüyor.



*İzmir’de kurulan ilk Coca-Cola fabrikası.*



## Otomotiv Sanayii Kuruluyor

1965 ve onu izleyen yıllarda otomotiv sanayiinde önemli gelişmeler oldu. Plan dahilinde olmamasına rağmen, 1966 yılı programında Makine Kimya Endüstrisi Kurumu'na otomobil imalatı konusunda etüd yapmak amacıyla 150.000 TL yatırım harcaması ayrıldı. Birinci BYKP, çeşitli ticari taşıtlarda yerli parça kullanımını artırmakla yetinirken, kamyon ve kamyonet üretiminde artış görüldüğünden, İkinci BYKP, konuya daha kapsamlı yaklaştı. Karayolu taşıtlarına yönelik talebinin karşılanması için yurtiçi imkanların tam olarak kullanılması hedefi benimsendi.



1930'lu yıllardan beri temsilcilik yapan, sonradan ticari taşıt montajına da giren Koç Grubu ile 1960'lı yılların başından beri **Türk Otomotiv Endüstrisi (TOE)** ile otomotiv sanayiinde olan **OYAK**, zaten otomobil üretimiyle ilgiliydi. Koç'un **OTOSAN** firması, bir ABD ortaklığı olmasına rağmen, İngiliz kaynaklı **Anadol'u** üreterek seri üretime başladı. Türkiye'nin hızla sana-

yileşmesinin esas alındığı bu dönemde, sektörü koruyucu hükümler getirildi. Çıkarılan montaj sanayii talimatı ile karayolu taşıtları imalat sanayinin büyümesi sağlandı.

Hükümetin uygulamaya koyduğu tedbirler bilinçli olarak **TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikaları AŞ'nin** oluşmasına imkan verir hale gelince, İtalyan Fiat şirketi, Makine ve Kimya Endüstri Kurumu, Koç Holding AŞ Türkiye İş Bankası ve Ege Petrol AŞ ortaklığıyla kurulan Tofaş fabrikası 1971'de üre-





## Volvo'dan Renault'ya

ALİ BOZER

Ordu Yardımlaşma Kurumu işe Renault'yla değil Volvo ile başladı. Müzakerelerin esasını teşkil eden husus, Volvo'nun Tuzla'da imal edilmesiydi. Orada OYAK'ın tesisleri vardı. Devamlılığı şüpheli olan bir montaj sanayii kurulmak istendi. Sonra bu siyaseti ilk önce Volvo'yla değiştirdik. Yabancı ortaklığa dayanan bir oluşuma gittik. Hatta Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay geldi, temel attı. Sonra Volvo'yla iş olmayınca “Şimdi Sunay Paşa'ya nasıl bu işi yapamadık diyeceğiz?” diye düşündük. Azarlanacağız diye korkuyorduk. Kendisine gittik, anlattık. Sunay Paşa'nın oradaki babaçanlığını hiç unutmam. “Başka bir firmayla anlaşsınız, gene gelir temel artarım” dedi. Yönetim tarzı üzerinde mutabakata varamadığımız için bu işten vazgeçmiştik. Ondan sonra Renault'nun teşebbüsü üzerine müzakerelere başladık ve Renault 12'yi seçtik. Başlangıçta yerli imalat oranımız çok düşüktü. Fakat kararname hükümlerine sadakat gösterdik, yeni imalat oranını arttırdık ve yeni modeller geliştirdik.



Türkiye'nin o zamanki durumunu göz önüne getirin. Otomobil deyince akla Amerikan otomobilleri gelirdi. Dodge, Plymouth, Ford, Buick, Cadillac vs. Türkiye bu sekiz silindirli otomobillere alışmıştı. Park imkanı çok sınırlı, büyük otomobillere. Buna alışmış bir toplum için özellikle Fransız modellerinin çoğu beklentilere cevap verecek nitelikte değildi. Bunların içinden Renault 12'yi uygun bulduk. Ve biz işe kaportadan değil, motordan başladık. İlk motor imalatı Oyak-Renault'da yapılmıştır. İthal ettiğimiz parçalar çoğunlukla kaporta parçalarıydı. Yan sanayi diye bir şey yoktu. Lastik imalatı bile sınırlıydı.

Şimdi bütün otobüslerimiz Anadolu'da, Güneydoğu'da yapılıyor. Sistem kurulurken, yerli imalat oranının yüksek olması maliyete tercih edildi. İlk otomobili çıkardığımız zaman, 60-65 bin liraya satılıyordu. Kalitesi amortisörlerdeki ve ısıtma sistemindeki hatalar hariç gayet iyiydi. Ve bu başarı o zamanki Türk mühendis ve işçisinin takdire değer başarısıdır. Bizden bir süre sonra İran da Renault'yla ilişkiye geçti. Orada da araba ürettiler. Fransızlar dedi ki “İran'daki para, sizdeki insan gücü beraber olsa bu işte aşılmayacak engel görmüyoruz”. Yani Türk işçisini ve mühendisinin yeteneğini takdir eden sadece ben değilim. Yabancılar da bunu çok sık dile getirdiler.







time başladı. Avrupa'da çok satılan aile otomobillerinden Fiat 124'ün yerli uyarlaması olan Murat 124'üreten fabrika, 1976 yılının sonuna kadar toplam 134 bin 857 adet otomobil üretti. Fabrika daha sonra Murat 131 model otomobil üretmeye başladı. Bu seri, yıllar içinde Türkiye koşullarına uygun tasarım ve aksesuar değişiklikleri geçirek yerini Serçe, Şhin, Doğan ve Kartal modellerine bıraktı.



TOFAŞ'ın kararnameini izleyen 1969 yılında, **OYAK-Renault**'nun kararınamei de yayınlandı ve bu iki büyük üretici sürekli artan tüketici talebini karşılamaya yönelik üretime başladı. İlk yıl üç bin adeti bulmayan toplam üretim, beşinci yılda 30.000'e yaklaştı.

Aynı yıllarda, Perkins Diesel Motor Fabrikası ile Eaton Dişli Sanayii'nin de kurulması kararlaştırıldı. Fakat 1970 yılındaki %66'luk devalüasyon ve finansman yasalarının olumsuz etkileri nedeniyle projeler yarım kaldı.



## Medeni Cip

CAN GÖKNİL

Başlangıçta Fransızların Renault'da ortakları olarak OYAK ile Yapı Kredi Bankası vardı. Sonra Yapı Kredi grubu hisselerini Renault'ya verdi ve onlar büyük ortak olarak devam etti. Fabrikanın kuruluşu Bursa'nın sanayi bölgesinin yanındaki Yalakçıyır denilen yerde iki büyük bina yapılmasıyla oldu. Biri montaj kısmı, biri de motor bölümüydü. Bir de bunların ortasında idari bina vardı. İnşaat çok kısa bir zamanda bitti ve 1971 Mayıs'ında ilk 50 adetlik Renault 12 o hattan çıktı. O tarihlerde Renault'nun en genç, en muvaffak olmuş modellerinden biriydi. Üretimi uzun zaman devam etti. Bir nevi 'medenî cip' olarak düşünülürdü. Anadolu'nun zor şartlarına çok uygun bir araba oldu. Yerli otomobil piyasasında Tofaş, Anadolu ve Renault vardı. İmalat miktarı o zamanki talebe yetmiyordu. Bu fabrikalar

Türkiye'de sanayi mektebi oldu. Fransız teknisyenler hep Türk işçisinin çok kolay öğrendiğini ve çok verimli olduğunu söylerlerdi.

OYAK-Renault'nun yanında bir satış şirketi vardı. MAİS doğrudan OYAK'a ait bir şirketti. Çünkü o devirde sanayi şirketinin yabancı sermayeli olması imkanı vardı ama ticari şirketlerin yabancı sermayeli olma imkanı yoktu. Kuruluş kararname-mizde belli bir süre içinde belli bir yüzdede yerli muhtevaya erişme zorunluluğumuz vardı. Ama buna imkan yoktu. Çünkü yerli muhteva olan maddeler her ne kadar yerli sayılıyorsa da köklerine inince ithal olduğu ortaya çıkıyordu. Çünkü ham-madde hep ithaldi. Biz kalite üzerinde büyük titizlikle çalışıyorduk. Bu yüzden



## Meydanlarda Karışıklık

1968 yılı, Fransa'da öğrenci hareketleri, ABD'de Vietnam Savaşı'na karşı tepki gösterileri ve Sovyetler Birliği'nin Prag'ı işgalini protesto mitingleri için dolup boşalan meydanlara sahne oldu. Türkiye de hareketlilik bakımından farklı sayılmazdı. 1960 Anayasası'nın Türkiye'nin toplumsal yaşamına yönelik düzenlemelerinde siyasi ve sosyal haklarla özgürlükler büyük yer tutuyordu. Devalüasyonlarla geliri azalan ve özlediği refaha bir türlü kavuşamayan toplumun içinde, sosyal özgürlükleri ölçsüzce kullanarak anarşi yaratan gruplar çıktı.

Çatışmalar giderek saflarını belirleyen sol ve sağ görüşlü odakların birbirlerine yaptıkları saldırılardan kaynaklanıyordu. Anadolu'nun çeşitli şehirlerinde polisin güvenliği zor kullanarak sağlayabilmesi üzerine Başbakan Demirel, 26 Temmuz'da yaptığı açıklamada Demokratik düzeni sokağa boğdurmayacağız. Hürriyetten bunalan, hürriyetin katline şahit olamayacaktır,'dedi.



Sanayi Bakanlığı ile olan ilişkilerde çok zorluk çektik. Bize "Siz ithalatı devam ettirmek için kaliteyi öne sürüp, yerleştirmeyi zora koyuyorsunuz. Bundan da yerli yan sanayi son derece zarar görüyor" dedi. Oysa, trafiğe çıkaracağımız arabanın parça kalitesinin muhakkak ki en üst düzeyde olması gerekiyordu. Örneğin "Yerli sac kullanın" diye bize baskı yapıldı. Yerli sac maalesef derin çekme denen preslerden dolayı muazzam telafat veriyordu. Üç bin otomobilin tamponlarını yapamadığımız için sırada bekleyen müşteriye rağmen bitmemiş arabaları aylarca beklettiğimizi bilirim.

Zaman zaman Renault'nun da bize çok büyük yardımları oldu. Merkez Bankası bizim ihtiyacımız olan döviz transferini yapamaz hale geldiğinde Renault bazı kombinezonlar getirdi. Türkiye'de petrol yokken petrol temin etti. Türkiye'ye finans bile sağladı. O finansmanda önceliği tabii ki biz aldık. Türkiye'nin o sırada döviz sıkıntısı çok büyüktü. Bunlar hep, Renault'nun sınai faaliyetlerinin dışında, finansal ve ekonomik faaliyetleri olarak Türkiye'ye katkı sağladı.



1969-1970 yıllarında, polisin üniversitelere girdiği, Amerikan 6. filosunun ziyaretini protesto edenlerin Taksim meydanını savaş alanına çevirdiği, işçi yürüyüşlerinin arttığı, sendika yöneticilerinin tutuklandığı, bankaların soyulduğu, öğrencilerin siyasi hareketlere katıldığı bir çok olay oldu. Grevlerin yaygınlaşması ve öğrenci gösterilerinin çatışmalara dönüşmesi hükümeti yıpratmakla kalmıyor, tüm ülkeye de yayılıyordu. 15-16 Haziran 1970'de patlak veren işçi gösterileri bütün İstanbul'u kaosa sokmuş, ordu içinde oluşan çeşitli gruplarda müdahale tartışmaları başlamış, İstanbul'da sıkıyönetim ilan edilmişti. 3-4 Mart 1971'da THKO adlı örgütün Amerikalı dört subayı kaçırmasının etkileri gündemdeyken, 12 Mart günü Genelkurmay Başkanı ve kuvvet komutanları, Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay ve TBMM'ye bir muhtıra verdi. Muhtıranın, ordunun idareyi üzerine almaya kararlı olduğunu gösteriyor olması üzerine, Süleyman Demirel başkanlığındaki hükümet istifa etti. Yeni hükümet, bağımsız milletvekili Nihat Erim tarafından kuruldu.



## 12 Mart'tan Sonra

12 Mart 1971'de Silahlı Kuvvetler verdiği muhtırayla parlamenter rejime ağırlığını koymuştu. İşbaşına gelen partiler üstü hükümet, bir yandan toplumdaki yükselen reform taleplerine cevap verecek bir dizi değişim öngörüyor, bir yandan da Anayasa'nın aşırı olduğu ileri sürülen özgürlükleri-



## Standartlaştırma

ARİF ATILLA

Mühendis olarak girdiğim ilk sene mevcut fabrika üretim binası çok ilginç gelmişti. Kim tarafından projelendirildiğini merak ettim. Sonunda anladım ki bütün ampul üretim binalarının General Electric'e ait bir standardı varmış. Dikkatimi çeken bir şey çatı üzerinde çok kuvvetli aspiratörlerin oluşuydu. Aydınlatma ve makineler için kullandığımız elektrik gücünün istenen yerde kullanılabilmesi için pratik bir tesisat projesi yapılmıştı. Bütün bunlar ampulün üretiminde kaliteye çok etki yapan faktörlerdi. Bunu sonraları ampul sanayiindeki deneyimlerim arttıkça anladım.

Ampulün kalitesini etkileyen şey, yapıldığı üretim sahasındaki rutubetin asgaride

tutulmasıdır. Buna uygun bina konstrüksiyonu şarttır. Uzakdoğu'da da, Avrupa'da da Philips, Tungsram, Osram gibi fabrikaları tetkik ettim. General Electric'in standartlarına yakın olmakla beraber, en çok temizliğe ehemmiyet verdiklerini gördüm. Ampul üretimi çok rafine bir üretilerdir. Kaliteyi ancak kendine ait standartları harfiyen tatbik ettiğiniz zaman yakalayabilirsiniz. General Electric'in ampul ambalajının rengine kadar standartlaştırma takibi vardır. Standartta en önemli faktör o firmanın kendi markasını o standart içinde tutabilmesidir.

İthal girdisi olarak çok fazla miktarda malzeme kullanıyorduk. Bütün bu ithal girdisi malzemelerin standartlarımıza göre kabul testlerinin yapılması mecburiydi. Kabul testlerini yaparken kullanılan elemanları ve bazı çok özel aparatları General Electric'ten gelen teknik resimlerle Türkiye'de yapmak için uğraş veriyorduk ve zorlanıyorduk. Zaman zaman Teknik Üniversite'nin hocalarıyla laboratuvarlarını kullandık. Onun dışında yerli imkanlarla aynı kalitede ampul yapmaya zaten mecburduk. Sık sık Amerika'ya gönderdiğimiz numuneler tetkik edilir, kusurlarımızın neler



ni kısıtlamayı hedefliyordu. Bu arada İsrail'in İstanbul Başkonsolosu'nun kaçırılıp, daha sonra öldürülmesi geniş çaplı sıkıyönetim ilanına, yaygın tutuklamalara ve tartışılan özgürlüklerin daraltılmasına yolaçtı. Hükümetteki reformcu bakanlar istifa etti. Hükümetin baskıcı yanı öne çıktı. Demokrasiyi iki yıl askıya alan siyasi çerçevenin, özellikle bölüşüm ilişkileri ve gelir dağılımı bakımından önemli sonuçları olmakla birlikte, 1973 sonrası için öncekinden farklı bir model geliştirme çabası olmadı.

12 Mart'ın sonrasında kurulan ilk hükümet, önemli bir takım değişiklikler yapma niyetiyle işe başladı. Çeşitli konularda önemli reformların yapılması söz konusuydu. Toprak reformu önemli bir yer tutuyordu. Devlet yönetiminde değişiklikler söz konusuydu.

Bunlardan biri Sanayi Bakanlığı'nın Dış Ticaret Bakanlığı'ndan ayrılması oldu. Bu çerçevede ilk defa ithalatçı ve ihracatçılar bilgisayar kaydına

geçirildi. Böylece ekonominin kayda alınmasında bir adım atıldı. Kotalarını kullanarak ithalat yapan fakat zarar beyan eden firmaların kotaları indirildi, kâr beyan ederek vergi verenlerinki artırıldı. Ayrıca kotalar kat kat artırılarak sanayide rekabet ortamı sağlanmaya çalışıldı. Böylece IMF modeli doğrultusundaki eksikliklerin giderilmesi mümkün oldu.

Eşzamanlı olarak Türkiye'de otomotiv sektörünün geliştirilmesi için yapılabilecekler üzerine düşünülüyor, Dünya Bankası'ndan otomotiv endüstrisinin ekonomik hale getirilebilmesi için kredi alınıyordu.

### AET için Katma Protokol

1963 yılında ortaklık başvurusu yapılan AET'nin öngördüğü hazırlık süresi bittiğinde, bu süreçle ilgili olarak, planlı dönemde Türkiye'nin öngörülen uyum gereklerini yerine getirmemiş olduğu görüldü. Karşılaştırmalı üstünlüklerden yararlanmak, olanaklar elverdiği ölçüde uluslararası reka-

olduğu bildirilirdi. Cam aksami için Paşabahçe ampul sanayiinin özelliklerini içeren cam üretmediği için 1960'larda ampul camı fabrikası kurduk. Ondan sonra ampul dibini yapmak için girişimde bulduk. Bunun en iyisi Philips tesislerinde Belçika'nın ürettiği pirinç malzemeden yapılanıydı ve Philips bu konuda oldukça gelişmiş bir teknolojiye sahipti. Philips ile General Electric'in anlaşmasından sonra oradan üretim know-how'ını aldık. Milli Savunma'nın kontrolü altında çalışan Kırıkkale pirinç fabrikası özel müsadeye, bize üreteceğimiz malzemeyi verdi ama sonra Sanayi Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı tarafından bu engellendi. Mecburen General Electric'in standartlarının oldukça dışında ve pek makbul olmayan alüminyum malzeme kullanmaya başladık. Ambalajı standartlara uygun renklere bastırabilmek için gereken matbaa mürekkebinin bile bulamadığımız için kendimiz ithal etmek zorunda kaldık. Buraya kadar örnekleriyle izah etmeye çalıştığım ampul üretimine ait standartların ancak birkaç tanesini belirttim. Rafine bir üretim ile yapılan aydınlatma ampullerinin çok daha teferruatlı standartları mevcuttur.



bete açılmak gibi konularda sadece dilekler dile getirilmiş, önlem ve uygulamalara yönelim olmamıştı. Üstelik 2. BYKP bulunulan noktadan daha geriye gidileceğini gösteriyordu.

Türkiye hazırlık dönemini uzatma olanağından yararlanmamış olduğundan 23 Kasım 1970'te Ankara Antlaşması'nın Katma Protokolü' imzalandı. Protokolün üye devletlerin parlamentolarında onaylanmasına kadar da geçici bir anlaşma yürürlüğe konuldu. Bütün taraflar Katma Protokol'ü kabul ettiği halde İtalya onayını 1972'ye kadar geciktirdi. 1 Ocak 1973'te bütün formaliteler tamamlandı ve Türkiye ile altı AET üyesi arasında geçiş dönemi yürürlüğe girdi.

Ortak Pazar'ı daha çok konuşmaya başlayan Türkiye, toplam ihracatının %39'unu Ortak Pazar ülkelerine yapar hale gelmişti. Bu ihracatın %20'sinin yapıldığı Batı Almanya, Türkiye'nin ihracat listesinde ABD'nin bile önüne geçmişti. İthalat ve ihracatta Batı Almanya'nın öne çıkması dışında bu ülkeye giden işçilerin kazandırdığı döviz miktarı ve ülkeye giren yabancı sermaye de ekonominin önemli girdilerinden biri haline gelmişti. Bu trendi 1970 enflasyonu sonrası dönemdeki gelişmeler bozdu. İhracat AET'den EFTA topluluğu üyelerine kaydı.

### Normale Dönüş

Türkiye, 1973 yılında yapılan seçimlerle tekrar demokrasiye kavuştu. Bir yıl önce CHP genel başkanlığını İsmet İnönü'den devralan Bülent Ecevit, en çok oy toplayan partinin lideriydi ama hükümeti kurması kolay olmadı. Partiler arasında uzlaşma sağlanması mümkün olmayınca yeni hükümetin kurulması 1974 yılının Şubat ayına kaldı.

Uzun görüşmelerden sonra, siyasal görüşü bakımından kendine en uzak görünen Milli



## İşçi Hakları

HALİL TUNÇ

Türkiye 1961 Anayasası'na konan bir hükümlerle kalkınmasını bir plana bağlamak gereğini duydu. O günlerde İnönü başkanlığında bir hükümet vardı. **Devlet Planlama Teşkilatı** kuruldu. DPT, Türkiye'de kalkınmanın bir plan ve program çerçevesinde yapılması gerektiğinden hareketle bir ön hazırlığa başladı. Sanayiciler, hükümet çevreleri, üniversitelerden bazı kişiler Türkiye'nin nasıl bir sanayileşme modelini benimsemesi gerektiği yolunda görüşlerini belirtmeye başladılar. Kalkınma hızı %7 mi, %10 mu olmalı tartışması yapılıyordu. Üniversitelerde paneller düzenleniyordu. Özellikle Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde Sadun Aren ekonomistleri çağırarak suretiyle paneller düzenliyordu. O arada bir buçuk yıllık planın hazırlıkları başlamıştı.

Elbette işçi kesimi olarak bizim de kalkınma planı üzerinde söz sahibi olmamız gerektiği görüşü hakim olunca Başbakan İnönü'ye bir mektup yazdık. Mektupta şu ifadeler yer verdik: "Kalkınmanın temel yükünü taşıyacak işçilerdir. İşçi olmadan kalkınmadan söz edilemez. Onun için kalkınma planlarında işverenlerle birlikte işçilerin de görüşlerinin alınması başarıya ulaşmak için şarttır. İşverenden akıl alıp işçiye akıl verme dönemine son verin, başka türlü kalkınma olmaz". Bu üslup İnönü'yü bir hayli kızdırdı. Çalışma Bakanı'na şikayet etmiş. Tabii İnönü askerlikten geldiği için disipline, üsluba çok önem veren bir kişi. Belki de o zamanlar Türk-İş'i Çalışma Bakanlığı'na bağlı bir kuruluş zannediyordu.

İnönü, Çalışma Bakanı Ecevit'e "Kim oluyor bunlar, bu nasıl üslup?" diye şikayet ettiği için Ecevit benimle iki ay konuşmadı. Ama mektup tesirini gösterdi. Planın hedef ve stratejilerinin belirmesi için yapılacak toplantıya Türk-İş de davet edildi. Toplantıda plan hakkındaki görüşlerimizi ifade etmek imkanını bulduk. Zaten Türkiye'de o günlerde daha ziyade



kamu sektörü ağırlıklı bir sanayileşme vardı. Sendikalaşma hareketi de özel sektörden ziyade kamu sektöründe çalışan işçileri kapsayan bir hareket olarak başladı. Sonradan özel sektöre yansıdı.

1961 Anayasası birçok hak ve özgürlüğün yanında işçi hak ve özgürlüklerini de güvence altına aldı. Bunların en önemlisi de işçilerin toplu sözleşme, grev ve özgürce sendikalaşma haklarıydı. Bunların hayata geçirilmesi için mevzuatta değişiklikler yapılması lazımdı. Yürürlükte olan 3008 sayılı iş yasası 1936'da çıkmış bir yasaydı. Bunun üzerine 274 ve 275 sayılı yasalar meclise sunuldu. Türkiye'de bu konuyu bilen akademisyenlerin sayısı çok azdı. Ama Türk-İş olarak biz iyi hazırlanmıştık. Dünya tatbikatındaki mevzuatları tercüme ettirip klasörler halinde mecliste dağıtmıştık. Bu hakların kullanılmasında o günlerde büyük endişeler vardı. Grev hakkı verilirse ekonomi çöker gibi bir kanaat vardı. Bu kanaati yenmenin yolu bu grev hakkının çok sorumlu bir şekilde kullanılacağı imajını vermektir. Nitekim yasalar meclisten geçti, kanunlaştı ve ilk sözleşmeler 1963 yılından itibaren yapılmaya başlandı.

Teşkilatımızı gayet sıkı bir disiplin altında tutup, özellikle toplu sözleşmeleri başlangıç ve bitimine kadar yakın bir takibe aldık. 1963'ü izleyen yıllarda büyük çaplı grevler de olmadı. Türkiye'de işçiliğin meslek olması, yani bir işçi sınıfı oluşması 60'lı yılların başına kadar görülmemişti. Köyle kent arasında devamlı gidip gelen, bir türlü sanayi işçisinde aranan vasıflara ulaşamayan bir işçi kesiminden sanayileşmeye katkıda bulunması da beklenemezdi.

Kamu kesimi sendikalı işçi çalıştırmaya niyetli değildi. İşveren Sendikaları Konfederasyonu Başkanı Şahap Kocatopçu ile İSO Başkanı Ertuğrul Soysal'la iyi ilişkiler kurmak suretiyle özel sektörde sendikalaşmaya karşı tavır koymamaları gerektiğini, aksine işverenle dayanışma suretiyle verimin daha fazla artacağını, kalkınmanın hızlanacağını telkin ettik. Bu kısmen başarı sağladı. Fakat buna rağmen ilk dönemde Berec Pil Fabrikası'nda grev oldu ve uzun süre devam etti.

O günlerde grevlerin sanayiye olumsuz yönde etkilediği görüşü hakimdi. Oysa Zonguldak'ta bir toplu sözleşme yaptık. 9 lira olan günlük ücreti 12 liraya çıkardık. O güne kadar Zonguldak Kömür İşletmeleri hep zarar ederken ilk defa 25 milyon lira kâra geçti. Yani işçi-işveren ilişkileri iyi geliştikçe, işçiye emeğinin karşılığı o günkü şartlar içinde verildiği taktirde verimin artacağı gerçeği bu örnekte görülebiliyordu. Biz bunu geniş çapta işveren kesimine anlatmaya çalıştık. Buna inananlar da oldu, benimsemeyenler de... Sabancı, Koç, Eczacıbaşı uygarca davrandılar. İşyerlerinde sendikasız işçi çalıştırma niyetinde olmadılar. Sendikaların o işyerlerinde örgütlenmesine fazla direnç göstermediler. Gerçi ihtilaflar oldu ama



o sektörlerde büyük çaplı grevler olmadı. 1968'de başlayan talebe hareketleri, işçi kesiminde de bölünmelere, parçalanmalara yol açmıştı. DİSK kurulmuştu. Daha ziyade ideolojik amaçlı, biraz da sorumsuz davranıyordu. Hatta Türk-İş'i işverenle, hükümetlerle işbirliği içinde olmakla suçluyordu. Üniversitelerin sanayi işçisiyle bir ilgisi yoktu. Yalnız DİSK'le ideolojik bakımdan bazı üniversite grupları işbirliği halindeydi. DİSK'in her türlü eyleminde talebe hareketlerini görmek mümkündü. Onun için Türk-İş de talebe hareketlerine pek karşı çıkamazdı. Kitleleri karşısına almak o günkü şartlar altında Türk-İş'in politikasına uygun değildi. O bakımdan talebe hareketlerinin bazılarını destekleme gereği duyduk. Yoksa üniversiteler sanayileşmeyle, kalkınmayla ilgili geniş çapta bir katkıda bulunma organizasyonunu yapamadılar. Bugün yavaş yavaş bazı üniversitemizde bu eğilim görüldü de sanayi-üniversite ilişkileri istenen düzeye hiç gelmedi.



Selamet Partisi'yle koalisyon kuran CHP Hükümeti, güvenoyu alarak göreve başladı. Bu dönemde patlak veren en önemli iki gelişme, Türkiye'nin uzun vadeli planlarını temelden etkileyecekti.

### Kıbrıs ve Ortadoğu

Ulusal Muhafız Gücü kuvvetlerinin Kıbrıs'ta hükümet darbesi yapmasıyla adada tekrar alevlenen Enosis hareketi, Türk toplumunun güvenliğini ortadan kaldırmıştı. Yunanistan da Ada'ya askeri yığınak yapmayı sürdürüyordu. 20 Temmuz 1974 sabahı Türk Silahlı Kuvvetleri Kıbrıs Barış Harekati'nı başlattı. Uluslararası görüşmelerden bir sonuç çıkmayınca da 14 Ağustos'ta ikinci hareket gerçekleştirildi. Bunun üzerine ABD'nin Türkiye'ye uygulamaya başladığı silah ambargosu

da Türkiye'nin zaten sınırlı olan ekonomik kaynaklarının önemli bir kısmını o güne kadar hibe ya da uzun vadeli kredilerle karşıladığı savunma giderlerine ayırmasına neden oldu.

Önemli iktisadi sonuçları olan bir diğer sorun da 1973'de başlayan Mısır - İsrail savaşının ardından patlak veren petrol kriziydi. Arap petroleri hayatı zorlaştıracak derecede pahalılaştı. ABD'nin İsrail'e yönelik politikasına karşı yapılan Arap misillemesi, sadece Türkiye'yi değil, petrol ihtiyaçlarının %80'ini Arap ülkelerinden karşılayan Avrupa ülkelerinde de panik yarattı.

1974 yılı sonunda, hükümetin kanatları arasında uyumsuzluk olduğu gerekçesiyle Ecevit istifa etti ve ülkede yeni bir hükümet bunalımı baş gösterdi. Meclis aritmetiği, bir türlü siyasal istikrar sağlayacak bir hükümet kurmaya imkan vermiyordu. 1975'in Mart ayında Süleyman Demirel başkanlığında dört sağ partinin katılımıyla ilk Milliyetçi Cephe Hükümeti kuruldu.



*Ham petrol fiyatlarındaki artış, Türkiye'de ekonomik sorunların yanında benzin kuyrukları da yarattı.*



## Ağır Sanayi Hamlesi

Milliyetçi Cephe hükümetlerinin Başbakan Yardımcısı Necmettin Erbakan'ın Ağır Sanayi Hamlesi' adını verdiği proje, 1978 yılı ortasında o yılki yatırımlar kadar ek bir yatırım paketi ortaya çıkardı. Amaç dünyadaki sanayi devi ülkelerin üretimine erişmek ve ağır sanayinin çevresinde oluşacak hafif sanayi yatırımlarıyla sınıai sıçrama yaratmaktı. Yüzde 51 hissesinden fazlasının özel kesime ait olması öngörülen **Tümosan, Taksan, Temsan, Temsaş** adlı dört özel statülü kamu kuruluşu, bu hareketin öncüsü olarak kuruldu.

Ne var ki, Almanya, İngiltere, Fransa gibi, bu tür yatırımlara girip bu süreci yüksek kazançla geçiren ülkeler, bu hareketi gerçekleştirdiklerinde yeni bir teknoloji ortaya koymanın avantajını kullanmıştı. Türkiye, dünya üzerinde



mevcut ve değeri ucuzlamış teknoloji ürünlerini sanayi devlerinin rantabilitesinde üretip otofinasmaya çeviremediğinden, hareket sonuçsuz kaldı.

*Başbakan Yardımcısı Necmettin Erbakan kendi idealini 'Ağır Sanayi Hamlesi' olarak ifade ediyordu.*



## Yönetim Zaafları

YAKUP KEPENEK

Türkiye planlı döneme çok demokratik bir anayasayla başladı. Hak ve özgürlüklerin varlığı ve demokratikleşme, sanayileşme için gereklidir. Siz, düşünce ve örgütlenme özgürlüğünü yok edip, toplanma özgürlüğünü, konuşmayı, kişi dokunulmazlığını yok sayıp, "ekonomi gelişsin" diyemezsiniz. Bu yanlıştır. O yanlıştır Türkiye'de bir tek 60'lı yıllarda düzeltilmek istendi. Ama düzeltilmedi. Çünkü sonraki yıllarda 12 Mart ve 12 Eylül, özgürlükçü ortamı yok etti. Gümrük duvarlarıyla korunan Türkiye'de iç pazar için yerli üretim ve ithal ikameci dediğimiz sanayileşme süreci, teşviklerle beslenerek götürüldü. Bu arada asıl dönüşüm ithalatçı tüccarın sanayici haline gelmesiyle oldu. Ne kadar otomobil ithalatçısı varsa sanayici haline getirildi. Fakat orada da büyük yanlışlar yapıldı. Temel yanlış çok sayıda, yirmi dolayında otomotiv firması kurulmasıydı. Almanya'da bile üçü dördü geçmeyen sayı bizde yirmi olunca bunu Türkiye kaldıramadı. Maliyeti düşürmek için belli miktarda üretim yapmanız

gerekirdi. Ölçek ve kalite gibi konularda 60'lı yılların sanayileşmesinde büyük eksikler vardır. Türkiye "nasıl olursa olsun, yerlisi üretilsin" mantığı ile hareket etti. 70'li yıllarda Türkiye, gelişen dayanıklı tüketim mallarına dayalı üretimi desteklemek için makine sanayiine, üst teknolojiye geçmeye çalıştı. O da başlama noktasında kaldı. Dünyadaki koşullar, Türkiye'deki istikrarsızlık, petrol fiyatlarının hızla artışı, Kıbrıs olayı, Amerikan dolarının dış değerinin dalgalanmaya bırakılması, o günlerde sanayileşmenin son aşaması dediğimiz makine yapımına geçişi engelledi.

Türkiye'nin eksiği 60'lı ve 70'li yıllarda yabancı sermayeyi de çekerek yaptığı girişimlerde üretiminin belli bir bölümünü dışarıya satamamasıydı. Onca teşvik verdiğiniz, kâr ve kredi sağladığımız sanayiciye "Sen ürününün birinci yıl varsayalım yüzde 2'sini, beşinci yıl yüzde 10'unu, onuncu yıl yüzde 20'sini dışarıya satacaksın" dersiniz sonuç alırsınız. Uzakdoğu ülkelerinin yaptığı budur. Sanayi kurarken her şeyi içeride satmak ve piyasaları gümrük duvarlarıyla korumak çözüm değildir. Türkiye gerçekten iyi yönetilmedi. Özellikle 70'li yıllarda sanayi kuruluşlarının çok büyük bölümü hazırlıksızdı. Gerekli bilimsel çalışma yapılmadan, tasarımlar gerçekleştirilmeden ve finans kaynakları tam sağlanmadan bu yola gidildi. Petrol fiyatlarının artması Türkiye'nin elinde olmayan bir şeydi, Kıbrıs sebebiyle gelen Amerikan ambargosuyla birleşince çok büyük olumsuz etkisi oldu.





## Makro Sonuçlar

Üçüncü BYKP, önceki dönemlerde yakalanamadı diye hedeflerini daraltmadı. Bu dönemde sanayi kesimi %10.8 oranında büyüme gösterdi. Hedeflerle gerçekleşme arasındaki fark kapandı, hatta iç kaynak kullanımında beklenenin de üzerinde bir artış yakalandı. 1970'lerin önemli bir gelişmesi de ihracat gelirlerinin %90'ını bulan işçi dövizleri girdisi oldu. Değişme ve gelişmenin zorunlu olduğu bir ortamda, planlı kalkınma çabası sonunda, zor da olsa istenen noktaya ulaşmanın mümkün olabileceği görülmüştü. Bütün planlarda sanayi kesiminin kalkınma hızı, diğer

sektörlerden yüksek tutulduğundan bu kesim, hem gümrük duvarlarıyla korundu, hem de sübvansede edildi. Fakat uygulanan ithal ikamesi politikası, çoğunlukla iç piyasaya hitap eden, ihracata fazla önem vermeyen sanayi kuruluşları ortaya çıkardı.

Değişen ve gelişen sadece rakamlar değildi. Toplumsal hareketler, siyasi istikrarsızlık, dünya konjonktürü, kutuplaşmalar ve ideolojilerin halk kitlelerini hiç bir zaman olmadığı kadar çok baskın olduğu bu dönemde yaşanan çalkantılar her alanı olduğu gibi sanayiye de farklı şekillerde etkiledi. Çünkü artık grev, lokavt, işçi hareketleri, anarşi,

## En Uzun Kuyruk

**D**ünya sanayi devlerinden Unilever, 1953 yılında Türkiye İş Bankası ortaklığıyla **Unilever-İş** fabrikasını kurmuş, dış kaynaklı sanayi yatırımının örneği olarak Türkiye'ye margarin getirmişti. Sana'nın hammaddesinde kullanılmak zorunda olduğu ham yağ, Amerikan yardımı ambargo sebebiyle kesilince bulunamaz oldu. Unilever'le rekabet edebilen bir başka kuruluş da olmadığından üretim talebi karşılayamaz hale geldi. Fabrika tüm gücüyle çalışsa da piyasaya yeterli Sana verilemiyordu. Yokluk toplumsal bir sorun haline gelmeye başlayınca, Devlet Et ve Balık Kurumu aracılığıyla margarin ithaline yöneldi. Bu bir çözüm olamadı.

Giderek planlı dağıtıma geçilmek zorunda kalındı.

Adil bir dağıtımın sağlanabilmesi için formüller geliştirildi. Sana geçen yıllar boyunca ekmek ve su gibi bir temel gıda maddesi haline gelmişti. Sana kuyrukları oluşmaya başlamış, bu ürünün yokluğu politik gündemin birinci basamağına yükselmışti. Aynı dönemde taraftar sayısı giderek yükselen bir anlayışa göre Türkiye'deki yabancı sermayeli kuruluşlar ülke

çıkartlarına aykırıydı. Bu kesim, gerektiğinde orduya ilk yağ sevkiyatını yapan, her yerde grev varken işçisiyle sorun yaşamayan ve halkın ihtiyacını giderebilmek için durmadan çözüm yolları arayan Unilever-İş'e de saldırılarda bulunuyordu. Bu saldırılardan biri de Sana kuyruklarını bilinçli olarak Unilever-İş'in yarattığı iddialarıydı. Yokluk, piyasada ister istemez karaborsacılığı doğuruyor, kimileri de bundan Sana'nın kendisini sorumlu tutuyordu. Bu tür dedikoduların önüne geçmek

ve medyada yer alan haberlerin doğru olmadığını kanıtlamak amacıyla basın mensupları firma tarafından Bakırköy'e fabrikayı gezmeye davet edildi. Amaç, her türlü zorluğa rağmen fabrikanın durmadan

çalıştığını ve bütün üretimin piyasaya yapıldığını kanıtlamaktı. Ne var ki bu çaba da ters tepti. Kristalizasyonu tamamlanması için hava deposunda bekleyen Sana kolilerini "Unilever'in stoğu var" diye sansasyon haline getiren yine basın oldu. Anarşi ortamı iş dünyasına yansımakta gecikmedi. Nakliye mafyası Sana'nın sevkiyatını yapmak için silahla tehditte bulunmaya cesaret edebiliyor, karaborsa her alanda örgütleniyordu. Kit yağların dağıtımı apayrı bir sorundu.



sendika, petrol fiyatı, gibi yeni kavramlarla tanışılmış, üstelik bunlar birebir günlük yaşamın parçaları haline gelmişti.

Ortaya çıkan tepki, 1977 seçimlerinde Bülent Ecevit başkanlığındaki CHP'nin bu defa meclise daha büyük bir çoğunlukla girmesini sağladı. Ancak CHP yine de tek başına hükümet kuramıyordu. Bunun üzerine 2. Milliyetçi Cephe hükümeti iş başına geldi.

## Ve Kuyruklar

Enflasyon devalüasyonu, devalüasyon kamu kesimi

ücretlerine zammı getiriyor, ucuz döviz politikası döviz girişinin azalmasına yol açıyor, ekonomide kısır döngü baş gösteriyordu. Ekonomik sorunlar ve siyasi çalkantılarla yıpranan 2. Milliyetçi Cephe hükümeti, istifalarla çoğunluğunu yitirdiği TBMM'de güvensizlik oylamasıyla düşürüldü. Hükümeti kurmak için tekrar görevlendirilen CHP Genel Başkanı Bülent Ecevit, AP'den ayrılarak bağımsız olan 11 milletvekili, CGP ve DP ile bakanlık verme karşılığı anlaşarak hükümet kurdu. Türkiye, 1978 yılına yeni bir umutla girerken, sanayinin en büyük sorunu hâlâ enerji ve hammadde ithal edememektir.

Politikacıların ve belediyenin dağıtımına yönelik çıkar sağlayıcı baskıları kararlı bir politikayla aşıldı. Aslında ortam bakkallar ve kötü niyetli toptancılar için cazipti. Hemen hemen her bakkalda Sana satışı bir takım yan koşullara bağlanmıştı. Sana satın almak için başka bir şeyleri daha aynı bakkaldan almak zorunluluğu vardı. Unilever-İş bu dönemde karaborsaya yönelen toptancılarının hepsiyle ilişkisini anında keserek, mücadele ettiyse de bunun bir çözüm olması imkansız gibiydi.

Kıtlık zamanında Unilever-İş elemanlarının bile fabrikadan ürün almaları kısıtlanmıştı. Sık sık yakın çevreleriyle, arkadaşları ve aileleriyle Sanalarını paylaşmak zorunda kalıyorlardı. Akşam misafirliklerine ziyarete gidilirken çiçek yerine Sana götürünlere ya da yokluğu çekilen ampul, tüpgaz gibi diğer tüketim maddeleriyle Sana değiş tokuşu yapanlara rastlamak hiç de zor değildi. Dağıtım elemanları da büyük sorun yaşıyorlardı. Bakkallar arasında bir koli Sana'dan dolayı çıkan kavgaların zaman zaman yaralamalara hatta cinayete vardıgı oluyor, süpermarketlerin camları kırılıyordu.

70'li yıllarda temel olarak Sana'nın üç problemi vardı: Kapasiteyi artıramamak, hammadde yokluğu ve hükümetin fiyat kontrolü. Hammadde tamamen devlet tekelinde

olduğundan ve ithalat olanağı olmadığından iç piyasada kapasiteyi karşılayacak yağ bulunamıyor ve yurtdışından da getirilemiyordu. Üretim artıramadığından da kapasite sabit kalıyordu. Devletin fiyat kontrol komitesinden fiyat almak, çok zordu.

CHP-MSP koalisyonu döneminde şirketin temsilcileri maliyet tablolarıyla ve giriş faturalarıyla hükümete başvurur, uzun bürokratik işlemlerle uğraşır ve enflasyona karşı koyabilecek bir fiyat saptatmaya çalışıyorlardı. İktidar margarin bulunmamasının sebebini karaborsacılığa bağlıyordu. Oysa karaborsacılığın sebebi yağ olmamasıydı. Devlet Planlama Teşkilatı, yakın zaman içinde yeni yağ fabrikalarının kurulacağını ve yokluğun biteceğini öne sürdü. Unilever tarihinde şirketin zarar ettiği tek yıl ve fabrikanın üretim yapamamaktan dolayı bir hafta kapanması da bu dönemde oldu. Kuyruklar defalarca TBMM gündemine taşınsa da hammadde ithalatı ancak iktidar değişikliğinden sonra gerçekleşebildi.





Döviz yokluğu ithalatı engelliyor, dışa bağımlı sanayi kuruluşları hammadde bulamıyor, yıllardır dış yardımın sağladığı olanaklar, yerini yokluğa bırakıyordu. Günlük hayata en çok darbe vuran, öncelikle elektrik kesintileri ve akaryakıt yokluğu oldu. Benzin tüketimini azaltmak için büyük kentlerde tek-çift plaka uygulaması yapılmakta,

otomobiller benzincilerin önünde saatlerce kuyruk beklemekte, sigara bile taneyle satılmaktaydı. Karaborsa yayılmıştı. Tüpgaz ve mazotsuzluk, iş ve ev hayatının koşullarını zorlar hale gelmişti. Kaloriferler yanmıyor, mutfaklar çalışmıyor, bütün bu sıkıntıların yanında hayat her geçen gün pahalılaşıyordu.



## Fabrikada Anarşi

İSHAK ALATON

Çok zor yıllardı. Devlet otoritesinin dahi sorgulandığı yılları yaşadık. Biz bu arada sanayiciliği hiçbir zaman göz ardı etmedik. Her zaman sanayiciliğe inandık. O kadar inandık ki, 1970'li yılların başında Tuzla'da **Alamsaş** fabrikasını inşa ettik. O zaman Alamsaş Türkiye'nin ağır sanayideki en büyük özel sektör fabrikasıydı. Alamsaş fabrikasında biz büyük endüstrilerin ihtiyacı olan büyük cihazları üretiyorduk. Çimento fabrikalarının fırınları, elektrik üretimi için kullanılan büyük motorlar, büyük cihazlar. Bu fabrika Türkiye'ye yan sanayi olarak büyük hizmetlerde bulundu. Üretim yapmak büyük bir heyecandı o zaman. Bu heyecanı duymayanın

sanayiye girmemesi gerekir zaten. Dönemin bütün olumsuzluklarını biz de yaşadık. Gün oldu imalatımız yavaşladı, gün oldu tamamen sekteye uğradı. Büyük dertlerle, büyük problemlerle karşılaştık. Fakat her zaman çok dikkatli davrandık. Borçlarımızla alacaklarımız her zaman dengede oldu. İmkanlarımız nispetinde büyümeyi, yavaş büyümeyi tercih ettik. 70'li yılların sonlarına doğru Alamsaş'ta sağ cenahta olan işçilerle aşırı sol felsefeye inanmış işçiler arasında bazı kavgalar yaşandı. Bir gün fabrikamızın kapısında iki işçimiz öldürüldü ve biz hiçbir şey yapamadık. Çünkü o zaman tam bir anarşi yaşanıyordu. Nitekim 12 Eylül o anarşik olayların bir neticesi oldu.

70'li yılların ikinci yarısı birçok bakımdan Türkiye'nin kaybettiği yıllar oldu. Bu kayıpların içinde sadece sanayinin gerektiği şekilde gelişmemesi yok. Çok daha önemli bir kaybı oldu Türkiye'nin. 1970'li yıllardaki Avrupa Ekonomik Topluluğu altı ülkenin birliğiydi. Bir karar almış ve "AET'ye Yunanistan ve Türkiye birlikte girecek" demişlerdi. Bunu bize tebliğ ettiler ve biz büyük bir heyecanla Avrupa'ya





## Ecevit ve Dışa Açılma Arayışları

MEHMET KABASAKAL

1973 dünya petrol krizinden en çok etkilenen ülkelerden biri Türkiye oldu. Bu yüzden 1970'lerin ikinci yarısında gerek hükümetler, gerek ülkenin etkin partilerinde ekonomik gelişmeyi nasıl sürdüreceklerine ilişkin arayışlar görülür. Cumhuriyet Halk Partisi'nin 1976'da yenilenen programı, büyük ölçüde Ecevit'in kaleminden çıkan, ana çerçevesi onun yaklaşımını içeren bir programdı. Ecevit, hazırladığı taslağı, aralarında Besim Üstünel, Cahit Kayra, Bilsay Kuruç, Emre Kongar gibi akademisyenlerin yer aldığı bir grupla değerlendirdi. Getirilen önerilerin bilimsel anlamda uygulanabilirliği görüşüldükten sonra taslak Merkez Yönetim Kurulu ve Parti Meclisi'nde sonuçlandırıldı. Ben de bu grup içinde genç bir uzman olarak bulundum. O hazırlıklarda Türkiye'nin kapalı bir ekonomi olmaktan çıkarılması, bu çalışmalar sırasında üzerinde en çok durulan konulardan biriydi.

Ülkenin hamle yapabilmesi sadece ekonomiyle sınırlı görülüyordu. Amaç, yalnızca ekonomik büyüme değil, ekonomik, toplumsal ve siyasal boyutlarıyla 'gelişme' idi. O gün CHP'nin üzerinde durduğu gelişme, eğitimde, sağlıkta, insan ser-

mayesinde yapılacak yatırımlarla ilgiliydi ve ancak böyle çok yönlü bir çabanın Türkiye'de kalıcı gelişmeyi sağlayacağı düşünülüyordu. Türkiye'de birçok alanda, yabancı sermaye konusunda, Türk insanına güven konusunda önyargı vardı. CHP'nin yeni programı, "6 ok"un yanında 6 yeni ilkeye de yer verdi. Bunlar, sosyal demokrat ilkeler olan özgürlük, eşitlik ve dayanışma ile birlikte emeğin üstünlüğü, gelişmenin bütünlüğü ve yerinden demokratik yönetimlerle halkın kendini yönetmesiydi. Bugün de geçerliliğini koruyan bu ilkeler dünyanın o günkü koşullarının iyi değerlendirildiğini gösterir. Türkiye'nin de batılı, çağdaş bir sosyal demokrat partiye ihtiyacı olduğu düşüncesiyle CHP'yi bu yönde adımlar atmaya hazırlayan Ecevit, dünyadaki gelişmeleri izleyerek dışa açılmayı gerekli gördü.

Nitekim 1978'de iktidara gelince, daha sonraki hükümetlerin de yararlandıkları bazı programları, uygulamaları başlattı. Bununla ilgili somut örnekler vardır: Dışalım-dışsatım konularını bilen bir uzman DPT'de danışman olarak istihdam edildi ve dış ticarete yönelik çalışmalar yapacak bir birim oluşturuldu. İhracat sigortasının uygulanmasıyla ilgili çalışmalar yapıldı. Yurtdışındaki tecrübe ve bilgiler Türkiye'ye taşındı. Müteahhit işadamları ve büyükelçilerden oluşan küçük heyetler Ortadoğu ve Afrika ülkelerine ihracata yönelik ziyaretler yaptılar. Türkiye için yeni bir model geliştirilmeye çalışıldı. Daha sonra bu dönemin uzmanları Turgut Özal'ın başbakanlığı dönemindeki politikaları geliştiren, yaygınlaştıran insanlar olarak müsteşar yardımcılığına kadar yükseldiler. Böylece Türkiye'de 80 sonrası dışa açılmanın tohumları atıldı.

girecek ülke olarak kendimizi hazırlamaya başladık. Bütün sanayiciler bunun idrakinde değildi. Hatta buna karşı olan çok sanayici hatırlıyorum bugün.

Türkiye tarihinin fırsatını kaçırdı. Çünkü Yunanistan'la beraber aynı şartlarda Avrupa'nın saygın bir üyesi olma şansımızı kaybettik ve bunu o günün yönetimi kendi başına, TBMM'ye dahi sormadan "Biz bağımsızlığımızı kaybetmek istemiyoruz" diyerek tepki. O zamanlar bağımsızlık kelimesi öylesine bir tabuydu ki, kimse "Bağımsızlık ne demek?" diye sormadı. "Bağımsız olunca neden Türkiye daha iyi olur?" diye bir soru da kimsenin aklına gelmedi. Yalnız herkes önyargılı olarak kabullendi ki, bağımsızlık tartışılmaz ve taviz verilemez bir olaydır. Ve böylece o vahim hatayı yapıp Avrupa'nın dışında kaldık. Şimdi yırtıyoruz, her türlü tavizi göze almaya çalışıyoruz. Sırf Avrupa'nın bir üyesi olacağız diye. O zaman bizim önümüze gümüş tepsi içinde teklif edilmiş olan üyeligi elimizin tersiyle ittik. Dedik ki "Biz bağımsız kalacağız". İşte 30 yıllık bir bağımsızlık neticesinde şimdi kırk tane perende atıyoruz, Avrupa'nın bir üyesi olmak için.



Bir tasarruf tedbiri olarak, Türk vatandaşlarının yurtdışına çıkışları sınırlandırmıştı. Bütün bunlara rağmen toplumu asıl huzursuz kılan başka bir sorundu. Ortaokullara kadar inmiş anarşi. Gazeteler hergün siyasi cinayet haberleriyle doluyordu. Türk gençleri ikiye ayrılmışlardı. Bir yanda sosyalist bir devrim amaçlayan solcular, bir yanda da onlara karşı savaşan sağcılar. Sağ ve solun aşırı uçlarında örgütlenmiş bir kardeş kavgası başlamıştı. Okullardaki boykotlar, fabrikalardaki grevler, duvarlardaki yazılar ve sokak aralarındaki



silah sesleri toplumun asıl şikayeti idi. Aynı durum aşırı politize olan işçi sendikaları yoluyla fabrikalar için de geçerliydi.

## Çifte Ödeme ve Garantisiz Borçlar Sistemi

70'lerdeki başlıca problem, enerji fiyatlarındaki şok artış ve bunun ekonomi yönetimi tarafından tam algılanmamış olmasıydı. Bir taraftan kapalı ekonomik sistemin gerektirdiği ithalatta kotalar ve tahsisler, bir taraftan da kamu yatırımlarına ağırlık ve öncelik veren sistem, kıt döviz kaynaklarının etkin bir makro ekonomik araç olarak kullanılmasını önledi.

Merkez Bankası'na transfer amaçlı para yatıran özel sektör kuruluşları, iki yıla yakın süre işleminin gerçekleşmesini bekler hale geldi. İthalatçı başka yollarla dövizini dışarıdan bulup ödeme yapıyor, malını sevkettirdikten sonra resmi kanaldan yaptığı ödemeye hesabını kapatabiliyordu. Ancak bu yolla ayakta durabilen sanayi, uygulama süreklilik kazanınca bu sisteme çifte



## Aksu Tipi Büyüme

ÖMER DİNÇKÖK

Aksu'nun kurulduğu yıllarda Türkiye'nin en büyük eksiklerinden biri de elemandı. Sanayiye girerken işi bilen birilerine ihtiyaç olur. Kuruluş aşamasını hatırlamam mümkün değil ama benim lise hayatımda yaz tatillerini geçirdiğim yer oldu o fabrika. Daha sonra da uzun seneler mesai verdim. Fabrikanın müdürü Ömer Lütfü Suran'dı ve babam Raif Dinçkök onu Sümerbank Merinos Fabrikası'nın müdürüyken şirkete ortak olarak kuruluşa dahil etmiş. Onun her türlü teknik bilgisine, makine seçiminden yöneticilik vasıflarına kadar tüm teknik yönlerine güvenmiş, fabrikayı ona teslim etmiş. Yani Atatürk'ün kurduğu bir fabrikanın müdürü

bizim küçük ortağımız olmuştu. Onun gibi daha nice isimler Sümerbank fabrikalarında yetişip Türk özel sektöründe çalıştı... Aksu'nun gelişmesi böylece çok hızlı oldu. Zaman içinde tekstil sanayi de gelişti ve kullanılan hammaddelerde değişiklik oldu. Doğal hammaddeler tüketime yetişemez olunca sentetik elyaflar üretilmeye başlandı. Sentetik elyaflar petrokimya sanayiinin ürünleri olarak tekstil sektörüne girdi. İşte o dönemde yaygın bir kullanım sahası olan sentetik elyaf üretmek için Raif Dinçkök'ün önderliğinde bugün dünyanın iki numaralı büyük kuruluşu ve aynı çatı altında en büyük kapasiteye sahip olan **Aksa** kuruldu ve 1971'de üretime başladı. Aksa'nın ürettiği elyaf sayesinde Türkiye'de tekstil sektörü oldukça gelişti. Öğrenciliğim 1971'de bitti. İstanbul'a döndüm ve çalışmaya başladım. O zaman da şimdi olduğu gibi sanayiciliğin ana prensibi tasarruftu. Ne kadar çok tasarruf, o kadar çok yatırım; ne kadar hesaplı üretim, o kadar tasarruf demektir. Sanayide herkes bunu uyguluyordu. Dolayısıyla hep büyüdük, devamlı büyüdük. O zamanki büyüme iç tüketime ve korumaya kilitlenmiş bir büyüme idi. Bugünkü büyüme ondan çok farklı.





## Ecevit Zenginleri

YILDIRIM AKTÜRK

Düşünün ki fiyatlarınızı ayarlayamıyorsunuz, kâr edemediğiniz için de üretim yapamıyorsunuz. Üretimde zaten ithalattan gelen darboğazlar var. Mesela tekstil sanayiinde bir boyayı bulamıyorsunuz onun için sanayi üretim kapasitesi aşağıya doğru iniyor. Devlet de bir taraftan enflasyonu düşük tutmak için kamu mallarını çıpa olarak kullanıyor. Örneğin kamu kesiminin ürettiği çimentoya, demire ve gübreye zam yapmıyor ve endeksleri düşük tutuyor. O zaman yeterince mal üretmiyorsunuz. Bu malları sizin fabrikanızın kapısında alanlar, imtiyazlı bir kesim haline geliyor. Olması gereken sanayi maliyetiyle piyasa fiyatı arasında ciddi bir marj oluşuyor. Aldıklarını ertesi gün piyasada iki misli fiyata satıyorlar. Bir nevi ticari aracılık ama kısıtlanmış ve sıkıntılı bir sistemde aracılık marjları çok yukarılara çıkıyor. Banka sisteminde faizler kontrol altında. Enflasyon yüzde yüzlere yaklaşmış ama mevduatınıza yüzde 10'dan fazla faiz verilemiyor. Krediler de yüzde 20 civarında faizle veriliyor. Onun için kredi almak büyük imtiyaz haline geliyor. Tanıdık banka müdürünüz varsa onun eşine dostuna hediye alıp, kredi almaya çalışıyorsunuz. Çünkü krediyi aldığınız gün herhangi bir mala yatırıp, başka hiçbir iş yapmasanız gayet rahatlıkla vadesi geldiğinde bir kısmı ile aldığınız krediyi geriye ödeyebiliyorsunuz. Kredi almak sanki piyango. Bunun gibi piyangolara dayalı bir

sistem. Yani ithalat tahsisi alırsanız köşeyi döndünüz, döviz bulabilirsiniz yaşadınız. Kamudan bir mal temin ederseniz çok güzel imkanlarınız var. Eğer bütün bunlara rağmen üretim yapabiliyorsanız çok güzel bir ortam.

Bu dönemde sanayiciler hatırlar 'Ecevit Zenginleri' türemiştir. Ecevit dönemindeki kıtlık bazı sanayicilerin nemalanmasına ve birikim sağlamasına sebebiyet verdi. Ama geneline bakarsanız ekonomi ağır ağır çarkı çevrilemez hale geliyordu. Enerji darboğazına girmiş bir sistem, sanayiye elektrik veremiyorsa kalitesiz elektrikle üretim yapmaya çalışıyorsunuz. Siyasi dengesizlik, sağ sol çatışmaları, sokaklara dökülmüş üniversiteliler ve işçiler; aşırı politize olmuş bir ortam vardı. Çalışma Bakanlığı fabrikaları kapatmak için terör estiriyordu. Müfettişler mutfağında eksik var diye bile fabrikaları kapatıyor, ideolojik olarak sermaye birikimine ve özel teşebbüse karşı bir husumet çok açık bir şekilde hissediliyordu.

Nisan 1978 ve Haziran 1979'da IMF ile yapılan iki anlaşma da yürütülemedi. Çünkü konuya sadece ne kadar para alırım diye bakıldı. Anlaşmada yerine getirmek gereken sonraki aşamalar düşünülmedi bile...



## Takas Döviz

ŞABAN ÇAVUŞOĞLU

70'li yıllarda firma kapasitesine göre döviz tahsisi verilirdi. Hiçbir zaman yetmezdi verilen tahsis. Bir sürü takas yapılırdı. Örneğin tütün takası yapılırdı. Tütün takasından döviz satılır. Döviz 20 bin lira ise tütün takasından 30 bin liraya döviz alınırdı. Hatta, 'takas döviz' diye özel bir döviz vardı. Diyelim, tiftik yok Türkiye'de. Tütün satılır, onun yerine tiftik getirilirdi. Burada kullanılan dövizin fiyatı devletin normal kurunun dışında oluşurdu. Böyle olunca da, döviz elinde tutan kişi ihtiyaç sahibine satardı. Yani ithalat belgesi gibi döviz satın alırdınız. Bu dönemleri yaşadık. Yetersiz hammaddeyi bu yolla alıyor, tabii ki yabancıya da anlatamıyorduk. Sorunun temeli

hammadde yokluğuydu. Hammaddesini bu yollarla bulup işleyen de mamulünü anormal fiyatlarla satmak zorunda kalıyordu. Çoğu sanayici de bunu beceremiyordu. Belirli kişilerin elinde büyük sermaye oluşuyordu ama sanayinin büyük bir kısmı sıkıntı içinde yaşıyordu. O yapı içinde yokluklarla mücadele etmeye çoğu sanayici göğüs geremiyordu. Çok fabrika kapandı. Devlet tarafından haksız baskılara maruz kalmak da cabasıydı. Aslı astarı olmayan bir kaçak hammadde ihbarı fabrika kapatmak için yeterliydi. Üretime el koyulduğu bile oluyordu. Sanayici bir taraftan bu sıkıntılarla boğuşurken hiçbir işçi sendikası sanayicinin yanında olmadı. Hep karşısında oldu. Ülkede sendikalar şunu hâlâ öğrenememiştir: İşçi verimli çalıştırılmalıdır. İşçi ile işveren aynı arabayı koşturmalıdır. Sanki bunlar birbirinin karşıtıymış gibi bir davranış var hâlâ. Size şöyle bir hatıramı aktarayım: 1970'li yıllarda biz grev yüzünden ikinci bir fabrika daha kurduk. Lokavt ilan ettik, Alibeyköy'ü bir yıl sekiz gün kapattık. Sefaköy'de bir fabrika açtık. Gümrükteki makineleri buraya çektik. Geçici bir fabrika kurduk ve üretimi orada yapmaya mecbur kaldık.



ödeme sistemi veya garantisiz ticari borçlar adını verdi.

Bu durum giderek sadece imtiyazlı bir zümrenin ithalat yapabilmesine ve iç piyasada yüksek kâr marjlarına kavuşmasına yol açmakta gecikmedi. Fiyat kontrolleri de büyük bir bürokrasi zinciri oluşturdu. Sanayicinin fiyat ayarlaması yapması çok zorlaşmıştı. Enflasyonist ortamda fiyat ayarlaması yapamayan üretici, üretimden çekilme tehlikesiyle karşı karşıya kalırken, kredi ve tahsis imkanı bulanlar için de fazlasıyla avantajlı bir ortam oluşuyordu.

### Özel Sektör Atılımları

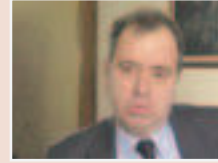
Belli başlı sanayi sektörlerinde önemli atılımların görüldüğü bu uzun dönem, ülkede sanayileşmenin belli bir raya oturduğu yıllar oldu. Örneğin 1971 yılına dek Kayseri bölgesinde sadece yedi tesis varken, 1970'lerin sonuna kadar beş üretici kuruluş daha bunlara katıldı. Yenilerin devreye girmesi dışında, varolan kuruluşlar da kapasitelerini

artırdılar, teknolojilerini yenilediler, ürünlerini çeşitlendirdiler. Bu hareket 1980'li ve 1990'lı yıllarda ihracata yönelik tekstil üretiminin temeli oldu. Cumhuriyet döneminde imar ve inşaatın temel maddesini üreten çimento sanayii de büyük hamleler yapan bir kol oldu. Türkiye çimento ithal eden bir ülke olmaktan çıktı, ihraç eder hale geldi. Bununla da yetinmeyip, komşu ülkelerde çimento fabrikaları kurdu ve çimento üretiminde dünyada 13. sıraya yükseldi.

3. BYKP, otomotivde talebin yılda ortalama %13.7 artacağını öngörmüşken, otomobil üretiminde de çok daha yüksek boyutlarda artış gerçekleşti. Hatta 1975 - 1976 yıllarında üretim yetersiz kaldı ve otomobil satış şirketleri önünde ilk defa kuyruklar oluştu.

### Kocaeli Sanayii

Ülke sanayiinin en fazla yoğunlaştığı bölgelerden biri olan Kocaeli'nde, 1930'lu yıllarda SEKA ile başlayan sanayileşme, 1960'lı yılların sonunda bir-



**Petkim**

ALİ TİGREL

Petkim 60'lı yılların ortalarında petrol türevlerini işleyerek değişik sanayi sektörlerine girdi temin etmek amacıyla kurulmuş bir KİT'ti. Çok büyük idallerle, yurtdışında burslu eğitilmiş çok seçkin bir kadroyla işe başladı. Petro-kimya sanayii çok değişik sanayi kesimlerine girdi sağlayan önemli bir sektördür. Ürün yelpazesine baktığımız zaman iki bini aşkın sanayi ürününün temelinde petrokimyasal girdiler yatar. O bağlamda sınai kalkınmada çok kritik önemi vardır. Dünya genelinde, petrokimya sanayii gelişmiş olan ülkelerin ortalama standartları da oldukça yüksektir. Petkim önce Yarımca Petro-Kimya Kompleksi ile işe başladı. Dünya ölçeğinde küçük bir komplekstir. Ama o zamanlar Türkiye'de petrokimya ürünle-



biri ardına açılan tesislerle ivme kazandı. **Trakya Sanayi** (RABAK), bakır, alüminyum ve çelik alanında 1969'da; **Kartonsan**, karton alanında 1967'de; **PETKİM**, petrol ürünleri alanında 1970'de; **İGSAŞ**, gübre alanında 1971'de üretime başlayarak, Kocaeli sanayiine yön veren kuruluşlar oldu.

Onları **Marshall, Nuh Çimento, Kırlangıç** gibi özel sektör firmaları ve **TÜPRAŞ** gibi dev kamu kuruluşları izledi. Sanayileşme bakımından bu bölge, Türkiye'nin simgesi haline gelirken körfezde yaşanan çevre kirliliği ve kaybedilen doğal değerler ise yeni bir kavramı gündeme getirdi: Çevre kirliliği. O ana kadar gözönünde bulundurulmamış olan bu yeni sorun on yıl kadar kısa bir zaman içinde sağlığı tehdit edecek boyutlara ulaştı. Böylece sanayicinin yeni bir görevi daha oldu: Üretim yaparken çevreyi de gözetmek...

### Yayınlanamayan Plan ve Politik Ortam

Üçüncü BYKP döneminin sonunda 1974'ten beri petrol fiyatlarında meydana gelen artışların

devlet tarafından sübvansede edilmesine son verildi. Yapay bir ortamda gelişmekte olan birçok sanayi dalı da bundan etkilendi. 1978 yılı dördüncü BYKP'nın ilk yılı olacakken, siyasal istikrarsızlık yeni planın yayınlanmasını engelledi.

1978'de kurulan yeni hükümetin ilk icraatı **Tariş, Anıtbirlik, Çukobirlik, Güneydoğu Birlik, Kozabirlik** ve **Fiskobirlik** gibi devlet teşekküllerinin yönetimlerini değiştirmek oldu. Aynı günlerde Kıbrıs sorunu nedeniyle uygulanmakta olan ABD ambargosunun kaldırılması tartışmaları başladı. ABD Başkanı Carter'ın NATO'nun da istekleri doğrultusunda ambargonun kalkması için Amerikan Temsilciler Meclisi'nde yaptığı kampanya olumlu sonuç verdi ve dış kredilerin önü tekrar açıldı, ardından OECD, Türkiye'nin borçlarını erteledi.

Toplumu rahatsız etmeye başlayan aşırı politize ortam; suikastler, saldırılar, cinayetler ve bombalama eylemleriyle sürüyordu. Terör ülke içinde

rine olan talep de çok düşüktü. Petro-kimya sektörünün girdilerini layıkıyla kullanmak için ilaç sanayiinden, tekstil sektörüne, plastik sanayiine kadar değişen çok geniş bir yelpazede gelişme sağlanmış olmalıdır. Nitekim Türkiye geliştikçe, petrokimyasal ürünlere olan talep de arttı. Kısa bir süre sonra çok daha büyük kapasiteli bir kompleksin kurulması zarureti ortaya çıktı. Aliğa Petro-Kimya Kompleksi bu şekilde gündeme geldi. İşin ilginç tarafı, 1970'li yıllar Türkiye'de sosyal ve ekonomik çalkantıların yoğun olduğu bir dönemdi. Buna rağmen Aliğa Petro-Kimya Kompleksi'nin fizibilite çalışmaları yapıldı ve gerçekleştirme aşamasına geçildi. O çalkantılı dönemde bile Aliğa için finansman bulundu. Finansman büyük ölçüde yurtdışından sağlandı. Kompleks biraz gecikmeli de olsa 1980'li yılların başlarından itibaren yavaş yavaş devreye girdi. Petkim'in şansı 70'li yıllar boyunca yönetim kadrolarının çok vasıflı olmalarıydı. Petkim'in genel müdürleri çok başarılı olmuş, ellerindeki teknik imkanları iyi değerlendirmişlerdir. Kuruluş yıllarındaki personel altyapısının da etkisiyle şirket 70'li yılları asgari zararlarla atlattı. Bazı gecikmeler oldu ama sonuç olarak şirket Doğu Akdeniz'in belki de en büyük petrokimya kompleksini 80'li yılların başlarında devreye alabildi.





## Planlı Dönemde Sanayi Kesimi Bileşimi

### MADENCİLİK

1962 % 3,1

1978 % 6

### ENERJİ

1962 % 2,5

1978 % 4

### İMALAT

1962 % 94,4

1978 % 90

TÜİK

öğretmenleri, akademisyenleri, savcılar ve mahalli yöneticileri hedef alırken, ülke dışında da özellikle diplomatlarımıza yönelik Asala örgütünün terörü gündemden düşmüyordu.

Başta Kahramanmaraş olmak üzere, Anadolu'nun çeşitli şehirlerinde patlak veren mezhep çatışması biçimine bürünen kanlı olaylar, yeniden sıkıyönetimli günlere dönülmesine yol açtı. Türkiye, gidecek hızlanan bir tempoda bir kargaşa dönemine giriyordu.

Sıkıyönetim ve sokağa çıkma yasakları gündelik yaşamın bir parçası olmuş, toplumsal huzur tamamen kaybolmuştu. Siyasal istikrara yeniden kavuşmak amacıyla CHP ve AP arasında bir uzlaşma platformu arayan Milliyet Gazetesi Genel Yayın Müdürü Abdi İpekçi'nin de 1979 Şubat'ında bir cinayete kurban gitmesi gündeme bomba gibi düştü.



## Yan Sanayi Yaratmak

EGE CANSEÑ

1961'den 1966'ya kadar Arçelik'te çalıştım. Bu devrede şirket beni Amerika'ya master eğitimine de gönderdi. Arçelik yöneticisi sıfatıyla, devletle yaptığımız temaslarda, bir Koç şirketi olmak, avantajdan ziyade dezavantajdı. Devlet yöneticileri, kendilerinin Anadolu tüccarını ve sanayicisini korumak gibi bir misyonu olduğuna inanırdı. Koç'a saygı duyarlardı. Ama belli bir engelleme de yaparlardı. "Her yerde, her işte bu Koç mu çıkacak karşımıza, yeter artık" gibi bir tepki gösterirlerdi. Ben Koç'un korunmasına değil, korunmamasına şahit oldum. Özellikle 70'li yıllarda bu tutum çok açık hale gelmişti. Engellemeler sansürlü yapıyordu...

Biz, Arçelik olarak nihai mal üretiyorduk. Sanayileşme politikasının ana fikri "İthal İkamesi" idi. Arçelik, bu bağlamda, yabancı rekabete karşı korunuyordu. Aynı

gerekleyle, bize parça veya malzeme satan yan sanayi de korunuyordu. Herhangi bir komponenti veya malzemeyi yerli olarak üreten, Sanayi Bakanlığı'na müracaat edip, o malın ithal edilmesine engel olabiliyordu. Dolayısıyla, Arçelik ürünlerinin kalitesi, Arçelik üretiminin kalitesi olmaktan çıkıp, yan sanayinin ürettiği malların kalitesi haline dönüşmüştü. Mesele Türkiye'nin kalite meselesi olmuştü.

O zamanlar iki türlü kavga veriyorduk: Önce kendi üretimimizin kalitesini, sonra da yan sanayinin kalitesini tüketiciye kabul ettirmek. Biz, kendi markamızla bitmiş malı nihai kullanıcıya sunduğumuz için, yan sanayinin gelişmesi bizim için çok önemliydi. Çünkü bir komponentin arızası, Arçelik'in arızası olarak algılanıyordu. Nitekim Arçelik'in gelişmesi, ancak yan sanayinin Arçelik'e paralel olarak geliştirilmesi veya gelişmesiyle birlikte imkan dahiline girmiştir.



Yıl	GSMH (Milyon TL)	Sanayi Kesiminin Payı (%)
1962	76.754	16,7
1963	84.188	17,1
1964	7.619	18,2
1965	90.368	19,4
1966	101.204	19,9
1967	105.461	20,7
1968	31.635.197	17,1
1969	33.002.579	18,4
1970	34.468.624	17,5
1971	36.897.377	17,8
1972	40.279.248	18,1
1973	42.256.004	19,3
1974	43.633.172	20,0
1975	46.275.414	20,6
1976	50.437.968	20,5
1977	51.944.339	21,3
1978	52.582.171	21,7

## 1962-1978 Arasında GSMH ve Sanayi Kesiminin Payı





## Planlı Dönemin Düşündükleri

MEHMET TURGUT

İlk çıkan Anadolu otomobilleri alabilmek için 76 bin kişi müracat etti. O zaman anlaşıldı ki Türkiye doğru dürüst bir kaç otomobil fabrikasını kaldırabilir. Tekel olmasın diye birbirine denk iki firmaya izin verildi. Başlangıç gayet iyiydi. Takip edilmeyince ihracat şartı ortadan kalktı. Renault, Fransa'daki firmanın arabasının adıydı. Fiat da Tofaş'ın İtalya'daki arabasının adıydı. Bunlar yabancı sermaye olarak geldiler. Yerli sanayiyle buluşup, biri Renault 12 olarak diğeri Murat 124 olarak çıktı. Vehbi Koç'un isimleri Türkçeleştirme adeti vardı. Anadolu'nun adını da anket yaparak bulmuştu. Bu fabrikalar kurulunca zaten Anadolu bitti. Bunların hepsi Sanayi Bakanlığı'ndan kararname ile çıkarıldı. Şartlarının hepsi Sanayi Bakanlığı'nda hazırlanırdı. Tabii, birçok yalan, iftira ve iddiaya göğüs gerekerek..

Türkiye'de bir de yabancı sermaye düşmanlığı vardı. Yabancı sermayenin gelmemesinin bir sebebi de, 933 sayılı teşvik kanunu oldu. Bu kanun 2. BYKP'nın finansmanını, özellikle de özel sektörün finansmanını sağlamak için çıkarıldı. Bunun yüzünden Türkiye'de sanayi gelişmedi diye iddia edilir. Halbuki bu kanun üç ayda Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edildi. Böylece 2. BYKP'nın finansman kanadı koptu. Ama o kanun yürürlükteymiş gibi iddiada bulunanlar var. Teşvik kanunu iptal edildikten sonra yabancı sermaye Türkiye'ye niye gelsin?

Bugün dahi, Hollanda ve ABD yabancı sermayeye Türkiye'den daha çok imkan sağlıyor. Koç'a "Van'a niye gitmiyorsun?" diyebiliyor muyuz? Niye gitsin? Ancak daha iyi imkan olursa gider. Daha iyi çalışacağına, huzur göreceğine inanırsa gider. Onun için yerli ortak arayan yabancı sermaye gelirken "İş Bankası da ortak olsun", "Vehbi Koç da ortak olsun" diyordu. Biz de "Aman olsun" diyorduk.

Sosyal adalet kavramı Türkiye'ye yanlış gelmişti. Çünkü sosyal adalet kavramı yetişmiş bir sanayi, gelişmiş bir ekonomi gerekir. Yani ekonominin, sanayinin gücü nispetinde çalışanın hakkını vermek gerekir. Türkiye'de yetişmiş bir sanayi ağacı, gelişmiş bir ekonomi yoktu. Ama gelişmiş ekonomilerdeki sosyal hakları bizim işçilere telkin ettiler. Basın başta olmak üzere, 27 Mayıs'ı yapanlar, Cumhuriyet Halk Partisi'nin sol kanadı, "Sizin hakkınız, sizin hakkınız" diye yetiştircek, meyve verecek, meyvesinden herkesin istifade edeceği fidanı kuruttular. Biz ise vatandaşları ayağa kaldırmak için uğraştık. Mesela Anadolu sermayesi ailesiyle başladı. İşçi problemi yoktu. Bir tane atölye açana biz yardım ettik. Oğlu bir taraftan çalıştı, kızı

bir taraftan çalıştı, damadı bir taraftan çalıştı. İşçi problemi olmadı. Anadolu sermayesi bu şekilde ortaya çıktı ve sanayi böyle gelişti.

İşçi sorunları Türkiye'de işverenle işçinin arasını açtı. Türkiye'ye ücret sendikacılığı hakim oldu. Japonya'da işçiler öğle teneffüsünde grev yapıyor. Batılılar da "Öğle teneffüsünde grev yapılır mı?" diye alay ediyor. Japon işçisi diyor ki; "Benim gayem patrona zarar vermek değil. Benim gayem patronu ikaz etmek. Benim ücretim az. Bunu tamamlamasını söylüyorum" diyor. Japon patron da işçisinin grev yapmasını ayıp olarak görüyor. Oturup işçisiyle anlaşıyor.



Mesela, Sanayi Bakanlığı'na bağlı Makine Kimya Genel Müdürlüğü vardı. Çelik-İş Sendikası'yla karşı karşıya geldi. Bir toplantıya gittim. Baktım ki bana göre değil. Çünkü işverenle işçi ayrı insanlar değil, birbirinin dostu olmalıdır. İşveren olmazsa işçi olmaz. İşçi olmazsa işveren olmaz. Biri parasıyla haklı, biri emeği ile haklı. Yanyana gelir, memleket için istihsal yaparlar. Bunlar birbirine düşman gözüyle bakarsa, birbirine hakaret ederse, birbirine bağırıp çağırırsa, aradaki münasebetler kirlenirse, orada randıman falan kalmaz. Örneğin, Ereğli Demir-Çelik'de greve



gidildi. Ben o zaman sanayi bakanıydım. Demir-çelik sanayii gibi durdurulması mümkün olmayan sanayilerde kanunen muayyen insanların mutlaka işe gelmesi lazım. Grev olsa dahi gelmesi lazım. Demir-çelik yüksek fırını patlar. Patlaması demek o fabrikanın mahvolması demek. Ereğli Demir Çelik greve gittiğinde işçiler çalışmakla mükellef olan ustaları işe sokmamak istediler. Genel müdür tabancayla işçi kordonunu yardı. O adamları götürdü, fabrikayı yanmaktan, yüksek fırını patlamaktan kurtardı.

İşçiler hiçbir gün haddinden fazla sosyal hak istememiştir Türkiye’de. Sendikacılık ücret sendikacılığı haline gelince, sendikalar toplu sözleşmeye sadece ücreti artırmak için oturmuşlardır. İşçi hiçbir gün böyle düşünmemiştir. İşçi bütün seçimlerde CHP aleyhine oy vermiştir. Halbuki bu işleri CHP tahrik etmiştir. 1960’tan beri bakım seçimlere, sendikalar ve basın hangi partiyi tutmuşsa millet öbür partiye oy vermiştir. Onun üzerinde oturup düşünmek gerekir.

Tekrar etmek isterim, 1965-1970 devresinde sanayi sektörü kalkınma hızı %12’nin üzerindedir. Yine bu devrede yıllık milli gelir kalkınma hızı %7’nin üzerinde, enflasyon %5’in altındadır. Bu devrenin ekibi değiştikten sonra Türk ekonomisi bozulmuştur.

Özellikle 1965-1970 yılları arasında sanayimizin temel tesisleri kurulmuş veya bu tesislere başlanmıştır. Bunun en açık delili, 1965-1970 yıllarında, sanayi sektörü yıllık kalkınma hızının her yıl %12’nin üzerinde kalmış olmasıdır. Üstelik bu iş kolay olmamış, her şey “Hayır” diyen bir zihniyetin yenilmesi, değişik engellerin aşılması gayreti sayesinde mümkün olabilmıştır. Bu engellerin en önemlilerine işaret etmekte fayda var.

Meselâ Keban: Keban, bugünkü GAP için kilit projedir veya kilit barajdır. Keban olmadan Fırat üzerine baraj yapmak mümkün değildir. Çünkü bir ırmağın düzenlenmesi için önce bir kilit baraj kurulması gerekir. Su, bu kilit barajda toplanır, ondan sonra aşağıya doğru yeni barajlarla düzenlenir.

O yıllarda Türkiye’nin Keban’a ihtiyacı vardı, ama “ihtiyacı yoktur” diyen bir parti, devlet teşekkülleri ve yığınla bürokrat da vardı. Yok diyenlerin başında medya geli-

yordu. İktidar partisi, medya, DSİ, Etibank, İller Bankası ve buralardaki bürokratlar “ihtiyaç yok” kervanına katılmışlardı. Muhalefet Partileri ve Elektrik İşleri Etüd İdaresi gibi araştırıcı kuruluşlar, ihtiyaç var diyor ve rakamları konuşturuyordu.

Sonuçta TBMM işe el koydu ve konuyla ilgili bir araştırma komisyonu kurdu. Ben bu komisyonun sözcüsü idim. Komisyon altı ay çalıştı ve ittifakla “Keban kilit barajına ihtiyaç vardır” diye rapor verdi. Bu rapor TBMM’de kabul edildi ve Meclis bu projenin Birinci Beş Yıllık Plan’a isim ve tek proje olarak ilave edilmesini karara bağladı.

Tabii, her şey ve her proje, TBMM’ye götürüleliyordu. Meselâ, petrolün devletleştirilmesi için kıyamet kopuyordu. Meselâ, İstanbul Köprüsü’ne hayır mitingleri yapıliyordu. Meselâ, kafası “Hayır” a alışan zihniyet “Makine yapan fabrika” ifadesini unutmuş “Fabrika yapan fabrika” diyerek yapılan her şeyi inkar ediyordu. Meselâ, sanayicilere sömürücü, liberal fikirleri savunan politikacılara Amerikan uşağı ve kurulan sanayi tesislere “montaj-ambalaj tesisleri” damgaları vuruluyordu. Meselâ, Türk insanının dinamizmini ortaya koyan ve bugünkü Anadolu sanayiinin temelini oluşturan Organize Sanayi Bölgesi ile Küçük Sanayi Siteleri’ne yalan ve iftiralara yağdırilyordu.

Bu karışıklık içinde Türkiye meselâ, iki üç seneyi bir otomobil fabrikasına ihtiyaç olup olmadığının münakaşa ve kavgaları ile geçirdi. Bunun üzerine bir ara proje veya mode proje düşünöldü. “Anadol” projesi, bu proje idi. Buna izin verelim vermeyelim münakaşası oldu, aylarca. Ben “verelim” dedim ve verdim.



*Keban baraj inşaatı.*



## İSO Ekolü

NURULLAH GEZGİN

Benim esas mesleğim avukatlık olmasına ve aktif politika yapmış olmama rağmen bütün kazanımlarımı İstanbul Sanayi Odası'ndaki yöneticilik dönemimde edindim. İSO işlevi, görevi, etkinliği ve Türkiye'nin içinde bulunduğu koşullara göre yaptığı düzenlemelerle özellikle 60'lı ve 70'li yıllarda bir ekol oldu. Mesela 60'lı yıllarda Türk sanayii müthiş bir döviz dar boğazındayken bütün sanayi kuruluşları işletme hammaddesini, ara malını, yatırım malını dövizle getirmek mecburiyetindeydi ve döviz Ticaret Bakanlığı tarafından sınırlı ve kısıtlı olmak üzere Odalar Birliği'ne veriliyordu. Bu döviz dağıtımında İSO diğer kuruluşlardan çok farklı, ciddi bir kamu kuruluşu görevi yaptı. 60'lı yıllarda İSO'nun ana görevi bu oldu. Fazıl Zobu adlı başkanımız odanın dağıtım sistemini çok objektif esaslara ve kriterlere bağlamış, herhangi bir tartışma konusu olmaktan çıkarmıştı. Benim görev yaptığım 60'lı yılların ikinci yarısından sonra da bu konuda herhangi bir eleştiri olmadığı gibi, kurum Türkiye'ye örnek oldu. Yalnız kapasiteyi değil, bunun yanında fiili kullanımı da dikkate almak suretiyle çok ciddi bir tetkik yapılıyordu. Hatır ve gönül dikkate alınmıyordu. Sadece ve sadece gerçeklerin rol oynadığı bu ekol yaratılmıştı ve biz de aynen devam ettik.

70'lerde iki önemli olay oldu. 1974 ve 78'de Ecevit iktidarındaki gergin ortamda bile tek CHP'li üye olmama rağmen, İSO beni bağrına bastı, yönetim kurulu üyesi yaptı. Bu İSO'nun farklı, partizanlık yapmayan yapısından kaynaklanan bir olaydı. Yine 70'li yıllarda döviz sıkıntısının yanında bir de terör sıkıntısı başladı. Sendikalar sanki işçi kuruluşu değil, birer siyasi kuruluş olarak işlev görmeye başladı. Böyle bir ortamda sanayinin varlığı tartışılır hale geldi. İSO bu tartışma ortamında özel sektör adına mücadelenin liderliğini yaptı. Sanayinin Türk toplumuna yaptığı hizmeti, işçi istihdam ediyor, döviz kazandırıyor, ihracat yapıyor, vergi veriyor ve Türkiye'nin ekonomik bakımdan yükselmesine katkıda bulunuyor olmasına rağmen, "çıkarıcı" diye nitelendiren o günkü hükümetin yanlış düşüncesini değiştirmek için çalıştı.

Maliye Bakanı Ziya Müezzinoğlu'nun etrafına kimsenin sokulması mümkün değildi. Çok sert bir maliye bakanıydı. Yalnız ben sayın Ecevit'in uyarı ve önerisi ile kendisiyle çok rahat diyalog kurma imkanı bulmuştum. Ziya Bey'den İSO'ya gelip bir konuşma yapmasını istedim. Bütün niyetim bu hükümetle sanayi kesimi arasındaki yakınlaşmayı temin etmektir. Ziya Bey kabul etti. O sırada Bülent Ecevit Amerika'daydı. Dönüşünde Ziya Bey'in konuşmasına engel olmasın diye karşıla-

maya gittim. Bülent Bey bana: "Peki Nurullah Bey, ben niye gelmeyeyim?" dedi. Odakule'de toplandık ve Bülent Bey hayatımda gördüğüm en güzel konuşmalarından birini yaptı. Arada Vehbi Koç ile Nejat Eczacıbaşı gelip beni yanaklarımdan öptü. "Sayende ekonomiyi Bülent Bey'den öğrendik" dediler. Hemen Bülent Bey'in bu konuşmasını broşür haline dönüştürüp, Hükümet Başkanı'nın sanayi kesimi hakkındaki düşüncelerini Türkiye'ye yaymak istedim. Bülent Bey bazı rötuşlarla buna izin verdi. Barışma böyle sağlandı ise de devamlı olamadı.





## Karaborsa

EKREM PAKDEMİRLİ

Planlı dönemden 1980 yılına kadar Türkiye’de içe dönük sanayi ve ekonomi politikası uygulandı. Burada ilk slogan, “Üretelim, nasıl olursa olsun üretelim” idi. Aradan 15 yıl geçtikten sonra artık “Üretiyoruz ama kaliteli üretim yapalım” denmeye başlandı. Buna birçok kuruluş uydu. Globalleşmeyle birlikte artık sanayinin toplumun ihtiyaçlarını karşılaması yeterli değildi. Dışa açılmak lazımdı. İçe dönük sanayinin ilelebet devam etmesi mümkün değildi. Biz treni 70’li yıllarda kaçırmıştık. Avrupa Birliği’ne girme imkanımız varken maalesef o günkü şartlarda imzalanmış olan protokolü askıya aldık ve girme sürecimiz bana göre 20-25 yıl ertelenmiş oldu. İçe dönük olan sanayi politikasında piyasanın ihtiyacı olan veya rekabetin gereği olan bir araştırma geliştirme ve ürün değerlendirmesi yoktu.

Genel eğilim şuydu: Bir vatandaş çıkıp filanca malı ithal ediyor, bunda da kâr payı oldukça yüksek, ben bunu imal eder, ithalini yasaklattırırsam iyi kâr ederim, diye düşünüyordu. Bu motivasyon dışında, yani “halkın beğenisini kazanayım, istediğini vereyim, onun tercihlerini düşüneyim” diye bir niyet yoktu. Çünkü sanayi içe dönüktü. İhracat fevkalade azdı. Sanayi mamülleri ihracatı 1980’li yıllara geldiğimizde sadece 780 milyon dolardı. Bugün bir kalemde yaptığımız ihracatın ondan daha büyük olduğunu söylersek, sanayi ürünleri ihracatında ne kadar geri kaldığımızı görmüş oluruz.

1980’den önce televizyon, buzdolabı, çamaşır makinesi ihraç edemiyorduk. Çünkü ancak Türkiye standartlarına, Türkiye’deki tüketim modeline uygun üretim yapıyorduk. Fakat rekabet ortamına geçilince Türkiye’nin yalnız iki model araba ürete-

meyeceği ortaya çıktı. Rekabet açılınca Renault on ayrı model araba çıkardı. Tofaş da öyle yaptı, bunlar halkın beğenisine sunuldu. Ayrıca kalite yükseldi, ihraç etme imkanı doğdu. Bugün otomotiv sanayiinde bizim ihracatımız aşağı yukarı 5 milyar dolar. Dışa açılabilmenin ilk şartı içeride rekabetin var olmasıydı. Bunun için kotalar ve tahsisler kaldırıldı.

Sayın Ecevit 1978’de hükümet başkanıydı. “Ben sanayinin dinamizmine inanıyorum. Sanayiciler fabrikalarını ayakta tutacaktır” dedi. Bu şu demekti: “Siz çift ödeme yapın. Gelip Merkez Bankası’nda akreditifinizi açın. Ama Merkez Bankası bunu transfer edemeyecek. Siz açıktan ödeyip, malı getirin. Fabrika faaliyette olsun.” Böylelikle çifte ödemeler, ondan sonra da karaborsa devri başladı. ‘24 Ocak Kararları’na geldiğimiz zaman Türkiye’nin ürettiği bütün mallarda karaborsa vardı. Tuzda kuyruklar vardı, Tekel önünde kuyruklar vardı. Çay Kurumu’nun önünde kuyruklar vardı. Mazot kuyruğu anlaşılır bir şeydi. İthal edecek dövizimiz yoktu. Ama tuzda, sigarada, çayda herhangi bir ithal girdisi olmamasına rağmen yine de kuyruk vardı. Hammadde ithal edenin mutlaka valizle parayı götürüp orada teslim edip malı alması lazımdı. 1978’den sonra her ticari kuruluş mutlaka valizin içinde bir kuryeyle parasını dışarı götürüyor veya dışarıda çalışan işçilerden para topluyordu. 1979’da Merkez Bankası Japonya’daki Türk büyükelçiliğine 5000 dolarlık çek verdi. Büyükelçilik o çeki Japon bankalarında bozduramadı. Bu kadar itibarsızdık. Türkiye iflas etmiş, zaten ödeyemiyor deniyordu. IMF’ye bu noktada başvuruldu.



70’li yılların sonunda kuyruklar gündelik hayatın kanıksanmış bir unsuru olmuştur.



## Kişiler ve Olaylar

CAN KIRAÇ

1930'lu yıllar, çocukluk yıllarımdı. İlkokulu Eskişehir'de okudum. Babamın ziraat mühendisi olması ve ziraat deneme istasyonunu yönetmesi şehir dışında yaşamayı gerektiriyordu. Okula yaylı arabayla giderdim. O yıllarda Eskişehir'in önemi İstanbul-Ankara yolunun ortasında olmasından geliyordu. Demiryolu temel ulaşım aracıydı ve Devlet Demiryolları'nın ağır kuruluşları Eskişehir'deydi. Vagon imal eden fabrikanın yanında en göze çarpan sanayi kuruluşları tuğla ve kiremit fabrikalarıydı. Sonraki dönemde inşaatın sürükleyici sektör olmasında Eskişehir'in çok önemli katkısı oldu. Bu tabii ki Eskişehir'deki işadamlarının buluşu değildi. Yörenin toprak özellikleri bu şekilde değerlendirildi. Örneğin Vehbi Koç iş hayatını Ankara'da geliştirirken inşaat malzemeleri ticareti yapmıştı ve o günlerle ilgili olarak şunu söylemişti: "Biz tuğlayı, kiremiti dahi yurtdışından getiriyorduk. TBMM'nin çatısını tamir etmek için de kiremitleri yurt dışından getirme durumunda kalmıştık". İşte bu yüzden Eskişehir milli sanayiye katkıda bulunmaya tuğla ve kiremit fabrikalarıyla başladı ve uzun yıllar bunu sürdürdü.

1937 yılında Galatasaray'da eğitime başladım. 46'da da mezun oldum. Eskişehirli bir genç olarak İstanbul hayatı bana çok renkli, çok değişik ve çağdaşlığa yaklaştıran bir ufuk açtı. O dönem yazarlarının batıya açılan pencere olarak tanımladığı bir okulda, Fransız kültürü ve Osmanlı gelenekleriyle karışmış, öncü kabul edilen bir kültür aldım. O günlerle ilgili en önemli hadiselerden biri Missouri zirhlısının ziyaretiydi. Şehrin eğlence merkezi olan Beyoğlu başta olmak üzere bütün İstanbul çok kıymetli bir misafiri ağırlama hazırlıklarına başlamıştı. O kadar ki, Galatasaray Lisesi'ne bazı organizatörler geldi ve İngilizce bilen gençleri seçerek bahriyelilere rehberlik yapmaları için ayarladılar. Koridorlar yeniden badana yapıldı. Beyoğlu'ndaki hemen hemen bütün ara sokaklar yeniden boyandı. Vitrinler temizlendi. Ve Amerikalıları bağrımıza bastık. Bu olayın sanayi ile ilgisi yok gibi gelebilir ama Türk insanının Amerika'yı kendisine ulaşılması gereken bir hedef gibi seçmiş olmasını göstermesi bakımından önemlidir ve yeni bir dönemin başlangıcıdır. ABD, hem Türkiye'yle hem Avrupa'yla ilişkilerinde yeni bir sorumluluk üstlenmiş oluyordu. Missouri ile ilgili Türkleri mutlu eden diğer önemli bir olay oradaki büyükelçimizin naaşının bu gemiyle getirilmesiydi. Bu durum siyasetçileri çok mutlu etti. Türkiye'de o tarihlerde yavaş yavaş demokrasi kıvılcımı saçılmaya başladı. Yeni fikirler, yeni görüşler ortaya çıktı ve ondan sonra zaten 1950 seçimlerini ve Demokrat Parti'nin iktidara gelişini gördük. O yıl benim kaderimi belirleyen olay

yine Amerikalıların Marshall Planı'nın uygulamaya konması oldu. Türkiye planının özellikle tarım makineleri bölümünden pay almaya başladı. Ben de 1950'de ziraat mühendisi olarak hayata atılmaya hazırlandığım bir dönemde, büyük ticari kuruluşlar traktör mümessilliği aldıkları için çiftçiye bunların kullanımını öğretecek genç adamlardan biri olarak Koç Grubu'nda görev aldım. Vehbi Koç'un karşısına çıktığım zaman beni hayatı boyunca yanında yetiştirmiş olan Bernar Nahum'a şu tavsiyatı verdi ve "Bunu üç ay dene, 250 lira da maaş verirsin" dedi. Ben itiraz dahi edemedim, "Başka yerde daha çok para veriyorlar" diyemedim ve Marshall Planı sayesinde iş hayatım Koç'ta başladı.

1950'de Demokrat Parti'nin iktidara gelmesi ile Türkiye'de hem sosyal alanda, hem siyasi alanda, hem iş dünyasında çok önemli beklentiler ortaya çıktı. Fakat Koç bu beklentileri sanayiye taşıma arzusunda olmasına rağmen bunu fiiliyata geçiremedi. Daha çok ithalat yaparak ticareti geliştirdi ve bence önemli bir aşama olan bayi teşkilatı organizasyonunu kurdu. İnşaat sektörü Ankara'da önemli bir yere sahipti. Vehbi Koç bu alanda birçok faaliyette bulunduktan sonra, İstanbul piyasasına taşınmayı düşündü. Böylece ticaretin gerçek merkezinin İstanbul olduğunu gördü. O zaman İstanbul'da gayrimüslim tüccarlar her konuya hakimdiler. Vehbi Koç adımlarını küçük küçük atarak ama kadrosunu bütünleştirerek işe girişti. Devlet bünyesinde tecrübe kazanmış insanları bünyesine aldı ve yeni politikalarının belirlenmesi için bir kurmaylar kadrosu oluşturdu. Bunların başında Fazıl Özış, Hulki Alisbah, Bernar Nahum, Ziya Bengü, Adnan Berkay gelir. 1950'li yılların başlarında sanayinin ivme kazanması için de önemli adımlar attı. Adnan Menderes bu konuda belirli politikaları gayet iyi savundu. Teşvikler sağladı. Fakat bürokrasi bence bu konularda Türk aydınları ile tam bir diyalog kuramadı. Yabancı sermaye konusunda başlangıçta ağır tenkitler yapıldı. Yabancı sermayenin hedefi madenlerin devlet elinden çıkartılmasıymış gibi gösterildi. Varlıklarımızı kaybedeceğimize dair tartışmalar oldu. Koç Topluluğu'nun o yıllardaki teşebbüslerine de yabancı sermaye pek ilgi göstermedi. Mesela Vehbi Koç'un Ford'la olan müzakereleri yıllarca sürdü. Ford'un 1929'da Topkapı'da kurduğu montaj sanayiinden o kadar ağzı yanmıştı ki, bir daha Türkiye'ye gelmek için 1980'leri bekledi. Vehbi Bey General Electric'in ampul sanayiini getirmek için de çok uğraştı. 1960'larda Türkiye'deki otomobil sayısı 40.000'in, kamyon ve otobüs sayısı da 15.000'in altındaydı. Vizyonu olan bir iş adamı Türkiye'nin bu adetlerle yetinmeyeceğini görür. Görmenin yanın-



da bir de buna nasıl ulaşacağının stratejisini kurdu. Bu strateji 1950'lerdeki ithalat patlamasından destek buldu. Ve döviz rezervlerimiz aşağı inmeye başladığında daha fazla ithal etmeyelim dendi. Bu durumda az döviz imkanıyla nasıl üretim yaparız diye düşününce ortaya montaj sanayii çıktı. Döviz azalınca kotalar konmaya başlandı. Oysa yedek parça ithal etmek gerekiyordu. Bir parti yedek parça geldiği zaman Ulus meydanında şirketin önünde sabah saat 5'te kuyruklar oluşur, polis kuyrukları nizam sokar, yedek parça satışını polis kontrolü altında yapardık. Böylece ithalinde zorlandığımız neyi elimine edebiliriz diye düşünmeye başladık. Üzel, kamyonlardaki makasların üretilebileceğini sezerek bu konuda öncü oldu. Önce makaslar, sonra akümülatör, sonra lastik, jant, şasi parçaları derken, yavaş yavaş montaj sanayi yan sanayi ile bütünleşti ve 1980'lerde otomotiv sanayii haline dönüştü.

1954 yılında Nejat ve Ferruh Verdi de çok iyi bir vizyon geliştirip, Türkiye'de askeri kullanım sonucu piyasaya giren 'Jeep' markalı araçların Türkiye'ye çok uygun bir vasıta olduğunu, her ortamda çalıştığını gördüler. Hatırladığım kadarı ile büyük bir mücadele verip, harp sonrası kendisine yeni pazarlar arayan fakat Türkiye'ye gelme riskini kolay kabul etmeyen 'Willis Overland'ı ikna edip, fabrikayı kurdular. Ülke için yine önemli bir isim olan Vecdi Diker o tarihlerde yapılan askeri yardımın, belirli bir bölümünü karayollarında kullanarak, 'Karayolları Teşkilatı'nı kurdu. Onun başarısı yabancı sermaye ortaklığıyla Federal kamyon fabrikasının ve 60'lı yıllarda **Türk Otomotiv Endüstrisi'nin** (TOE) kurulmasını sağladı. Vecdi Diker'in bu alandaki başarısı bu kuruluşa Ziraat Bankası'nı ve Makine Kimya Endüstrisi'ni ortak yapması, bir nevi karma ekonomi modeli uygulamasıydı. 1950'li yılların sonunda **Otosan** da Koç Grubu'nda devreye girdi. Ford ortak olmayı kabul etmedi fakat Koç kendi kararıyla bunu gerçekleştirdi. Sonra Türkiye'de montaj kotaları çıktı. O döviz elde etmek isteyenlerden dolayı da montaj sanayii patladı. Her firma ben de montaj yapacağım diyerek işin içine girdi.

Başkasının yaptığını hemen taklit etmek belki gelişen bir ekonomi için çok yararlıydı fakat sonradan bunun zararlarını yaşadık. Sanayide çok önemli olan sayısal büyümeyi elde edemedik. Motor sanayii Türkiye'de çok geç gelişti. Otosan kendi motorunu yapacak, Chrysler kendi motorunu yapacak, TOE kendi motorunu yapacak, Austin kendi motorunu yapacak, BMC kendi motorunu yapacak derken, bunlar bölük bölük 10.000 adetlik üniteler haline geldi. Siyasi iktidarlar bu konuda çok korkak davrandı. Demokrasi kalkını arkasına saklanarak ve "Türkiye demokratik bir ülkedir, kimsenin tekel olmasına müsaade etmeyiz" edebiyatı yaparak, bence sanayileşme hamlesindeki büyümeyi sınırladılar. Böylece devletin yönlendirici olması gereği görüldü ve 1960 İhtilali'nden sonra **Devlet Planlama Teşkilatı** kurularak yönlendiricilik görevini aldı. DPT, özel sektör için yönlendirici

politikalar ortaya koydu ve bu sayede ithal ikamesi imalat sanayiine doğru yönlendirildi. Ben o dönemin düzenlemelerini hatalarına rağmen sanayinin gelişmesini sağlayan temel kararlar olarak görüyorum.

İthal ikamesi yanında himayeyi getiriyordu. İthalata karşı korunmak gerekiyordu ve eğer kaliteyi ihmal ediyorsanız kullanıcıya karşı haksızlık oluyordu. Mesela **Anadol** üretimini gerçekleştirdiğimiz zaman 1966 yıllarından sonra o kadar büyük bir talep oldu ki, yan sanayi Otosan'a ayak uyduramadı. Diyelim, tamponlar kromaj yapılacak. Fakat kromajı yapılmış tampon üretim temposuna uymuyor. Tamponsuz Anadol, stepnesiz minübüs sattığımız oldu. Bunlar hep o günkü ikameci sanayinin getirdiği dezavantajlardı. Bunların sakıncasını görerek bir adım öteye geçebildik.

O dönemde Erbakan'ın temsil ettiği başka bir görüş vardı. O Türkiye'de muhakkak otomobil yapılacağını savunuyordu. O dönemde montaj sanayi tartışmaları olurken, Erbakan İTÜ'de otomobil sanayii konferansı verdi. Biz de montaj sanayii temsilcileri olarak davet edildik. Bizi oraya hırpalamak için çağırılmıştı. Onun politik konuşma becerisini ilk defa orada yaşadım. Dinleyicilerin ekseriyeti üniversite öğrencileriydi. Hâlâ, İstanbul'un fethini, Ayasofya'nın camiye dönüştürülmesini ve Sultanahmet Camii'nin yapımını, Türkiye'de otomobilin Türk işçi ve mühendisi tarafından yapılacağı noktasında nasıl bütünleştirdiğini anlayamam. Ama salon ayağa kalktı ve gözyaşları içinde Erbakan'ı alkışladı. Müthiş bir olaydı. Tabii gelişme sürecinde bu tarz heyecanların yaşanması lazım ama Erbakan'ın birçok konudaki girişimlerinin hep macera olduğunu sonradan yaşadık.

Koç Topluluğu'nda otomotivde Otosan'la başlayan ve Tofaş'la devam eden otomotiv yatırım kararları 60'lı ve 70'li yıllarda beyaz eşya, traktör, döküm, kibrit, gıda gibi bir çok alana yayıldı. Bu yatırımlarda hem bayi teşkilatının sermayeye katılım arzusu çok iyi değerlendirildi, hem de tahvil piyasasında halkın Koç'a duyduğu güvenle iyi bir finansman gücü sağlandı. Vehbi Koç bu girişimlerde zaman zaman devlet kuruluşlarının da ortaklığını kullanarak tam bir karma ekonomi modeli ortaya çıkardı. İş Bankası'nın, Ziraat Bankası'nın, Devlet Malzeme Ofisi'nin imkanları bütünleştirildi ve finansman sorunu yaşanmadı. Tofaş kurulurken OYAK'a da teklif yapıldı ama müstakim kalmak istediği için anlaşma olmadı. Fakat biz Türkiye için MKE, İş Bankası ve Fiat'ı ortak olarak aramıza alan yeni bir model geliştirdik.

Bu hareket, 1980 ve 90'lardaki yatırımlarda Türkiye için bir model oldu. 1980'lerde montaj talimatnamesi yerini imalat sanayii talimatnamesine bıraktı. Bu Turgut Özal'ın DPT müsteşarlığı dönemindeki değişimdir. Getirdiği şartlar başta sempatik gelmedi ama bugün ulaştığımız sonuca bakınca, o kararların girişimciyi teknolojiye daha ileri yatırımlara zorladığını görüyorum.





## Sanayi Dallarının Özel Sermaye ve Devlet Kuruluşları Olarak Dağılımı

	1950		%		1952		1954		1956		1958		1960		%	
	Adet				Adet		Adet		Adet		Adet		Adet			
	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel	Devlet	Özel
<b>GIDA</b>	9	953	1,0	99,0	9	1.048	18	1.187	30	1.294	34	1.331	32	1.600	2,0	98,0
<b>İÇKİ</b>	10	14	41,7	58,3	10	22	14	30	13	36	16	41	16	80	15,7	83,5
<b>TÜTÜN</b>	10	47	17,5	82,5	21	101	15	184	22	203	22	172	31	103	23,1	76,9
<b>DOKUMA</b>	16	441	3,5	96,5	15	551	20	714	23	869	21	972	21	1.014	2,0	98,0
<b>GİYİM</b>	2	25	7,4	92,6	2	9	2	15	2	24	2	34	2	49	3,9	96,1
<b>TAHTA - MOBİLYA</b>	11	223	4,7	95,3	13	231	11	250	10	416	12	457	17	407	4,0	96,0
<b>KAĞIT</b>	2	9	18,2	81,8	2	7	2	7	2	14	2	24	3	34	8,1	91,9
<b>BASIM - YAYIN</b>	2	79	2,5	97,5	2	69	7	96	4	119	5	133	5	152	3,2	96,8
<b>DERİ</b>	-	42	-	100,0	-	39	-	45	-	53	-	73	-	137	-	100,0
<b>KAUÇUK</b>	-	48	-	100,0	-	56	-	65	-	92	-	144	-	149	-	100,0
<b>KİMYA</b>	6	308	1,9	98,1	6	355	9	457	8	504	10	539	11	591	1,8	98,2
<b>PETROL - M. KÖMÜRÜ</b>	2	-	100,0	-	2	-	1	2	5	2	6	2	6	1	98,6	1,4
<b>TAŞ - TOPRAK</b>	4	97	4,0	96,0	5	109	4	357	6	416	13	440	13	391	3,2	96,8
<b>MADEN ERİTME</b>	3	43	5,5	93,5	5	35	8	49	9	63	11	88	11	104	9,6	90,4
<b>MADENİ EŞYA</b>	12	64	15,8	84,2	12	64	11	77	11	103	14	142	14	160	8,1	91,9
<b>MAKİNE (Elektrik Makineleri Dahil)</b>	3	61	4,7	95,3	3	67	3	76	3	110	4	177	4	143	2,7	97,3
<b>ULAŞTIRMA ARAÇLARI</b>	11	35	23,9	76,1	8	31	12	44	11	70	12	81	12	78	13,3	86,7
<b>ÇEŞİTLİ</b>	-	42	-	100,0	-	38	9	48	10	55	11	76	21	85	19,8	80,2
<b>TOPLAM</b>	<b>103</b>	<b>2.531</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>115</b>	<b>2.832</b>	<b>146</b>	<b>3.703</b>	<b>169</b>	<b>4.443</b>	<b>195</b>	<b>4.926</b>	<b>219</b>	<b>5.278</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



## Sınai Kuruluşların Coğrafi Dağılımı

	1927	%	1939	%	1955	%	1960	%	Devlet Kuruluşları %
<b>MARMARA</b>	19.170	29,6	581	51,0	1.961	47,8	2.561	47,2	61 27,9
İstanbul	8.634	45,0	341	58,7	1.184	60,4	1.665	64,3	32 52,5
<b>EGE</b>	11.556	17,9	232	20,0	812	19,8	1.078	19,6	15 6,8
İzmir	3.522	30,5	136	58,6	452	55,7	652	60,6	10 60,6
<b>ORTA ANADOLU</b>	10.220	15,8	83	8,0	448	10,9	676	12,3	49 22,4
Ankara	1.276	12,5	33	39,8	186	41,5	282	41,7	30 61,2
<b>KARADENİZ</b>	7.947	12,3	73	6,0	280	6,8	337	6,2	44 20,1
Trabzon	691	8,7	18	24,7	51	18,2	48	14,2	4 0,9
<b>AKDENİZ</b>	4.294	6,6	79	7,0	288	7,0	384	7,0	9 4,1
Adana	970	22,6	34	43,0	159	55,2	226	58,9	5 55,6
<b>DOĞU ANADOLU</b>	6.213	9,6	62	5,0	157	3,8	210	3,8	14 6,4
Erzurum	880	14,2	-	-	32	20,4	47	22,4	2 14,3
<b>GÜNEYDOĞU ANA.</b>	5.325	8,2	34	3,0	159	3,9	205	3,8	9 4,1
Gaziantep	2.016	37,9	15	44,1	59	37,1	71	34,6	- -
<b>TOPLAM (Bölgeler)</b>	<b>64.725</b>		<b>1.144</b>		<b>4.105</b>		<b>5.451</b>		<b>201</b>
<b>Diğer İller</b>	-	-	-	-	5	-	4	-	18 8,2



## 8. Bölüm

# İHRACATA YÖNELİK SANAYİLEŞME (1979-1989)

### **Siyasi Gelişmeler**

16 Ekim 1979'da yapılan ara seçimlerde boştaki milletvekilliklerinin beşini ve 50 senato üyeliğinin 33'ünü alan AP, meclisteki dengeyi lehine çevirince, Ecevit'in '11'ler Hükümeti' olarak anılan hükümeti düştü ve bu kez Süleyman Demirel başbakan oldu.

Azınlık ya da koalisyon hükümetleri gündeme ağırlığını koyamayınca petrol fiyatlarının ekonomiye doğrudan yansımalarıyla görümemiş boyutlara varan enflasyon ve döviz sıkıntısı, başta otomotiv olmak üzere birçok sanayi dalında hızlı üretim düşüşlerine yolaçmıştı. Demirel'in kurduğu azınlık hükümeti, ilk olarak ekonomideki kötüye gidişi durduracak önlemlere yöneldi.

### **24 Ocak Kararları**

Ödemeler dengesinde açıklar ve işsizlik yaşanırken, 1980'lerin başında yaşanan istikrarsızlık ve ekonomik bunalımların had safhaya çıkması, acil ve radikal önlemlerin alınmasını zorunlu kılmıştı. Başbakan Süleyman Demirel, Dünya Bankası ve DPT'deki çalışmalarını yakından bildiği Turgut Özal'ı Başbakanlık ve DPT Müsteşarı yaptı ve bir istikrar paketi hazırlanmasını istedi.

'24 Ocak Kararları' olarak bilinen istikrar önlemleri, Türkiye'nin ekonomik seyrinde önemli bir dönüm noktası oluşturdu. Kararların büyük önem taşımasının nedeni, ekonomi içindeki bölüşümü büyük ölçüde özel sektör lehine çevirmesiydi. Cumhuriyet'in ilk yıllarında müteşebbis ve ser-





## Siyasal Gücün Yetersizliği

BİLSAY KURUÇ

70'li yıllarda Türkiye'de sanayinin önderi aranıyordu. İki isim söyleyeyim. Biri Ertuğrul Soysal. İSO'nun eski başkanı. Büyük ölçekli işyerleri yoktu. Ama sanayi düşüncesine tapan bir insandı. Sanayinin Türkiye'yi ilerleteceğine inanan bir insandı. İkincisi Mümtaz Zeytinoğlu. Eskişehir Sanayi Odası'nın başkanıydı. Nadir bulunur bir ikili oluşturuyorlardı. Mümtaz Zeytinoğlu, Türkiye'yi ancak çağdaş sanayinin çekip çevirebileceğine, başka türlüsüne inanırsak, Türkiye'yi çok sorunlar beklediğine inanan insandı.

Sanayici 1970'lerde iddia sahibiydi. 70'lerin toplum yaşamına bakarsanız yeni yetişen işçi sınıfı ile yeni yetişen sermaye sınıfının hem birbirini tamamlayışını hem de çatışmasını görürsünüz. Bunun için sanayici önemli bir role sahipti. Plancılar da toplumda iddia sahibi idiler. Türkiye'nin birçok şeyi yapacağına inanmışlardı. İddialarındaki esas nokta, basit tüketim malları yapmaktan ibaret kalmamaktı. Tüketim malları yapalım, ama ara malları da üretelim; ara malları ürettikten sonra sermaye malları veya yatırım malları dediğimiz en iddialı kategoriye geçelim, düşüncesine sahiptiler. Bu iddia 1970'lerde Türkiye'nin ara malları yapmasıyla doğru çıktı. Türkiye 1960'larda demir-çelik, petro-kimya, kimya, çimento, gübre, seramik gibi

sanayilerde pek yoktu. Ama 70'lerde kısa sürede bunları yapabildiğini gösterdi. Demek ki aynı iddiada sanayiciler ve plancılar buluştular. 1970'ler bu bakımdan önemliydi. İkisi de toplumun gelişmesinde iddia taşıyan insan ve uzman kategorileriydi.

Türkiye 70'lerin sonlarında kritik bir noktaya geldi. Sanayi düşüncesini daha da geliştirip İstanbul'dan, İzmir'den alıp Orta ve Doğu Anadolu'ya da götürebilecek mi? Bilgi açığını giderebilecek mi? İstihdam eksikliğini kapatabilecek mi? Köyündeki insanı işçi olma, sanayi işçisi olma disiplinine sokabilecek mi? Köylü gibi yaşamaktan kentli gibi yaşamaya çevirebilecek mi, sorularıyla karşı karşıyaydı. Sanayinin toplum yaşamına şekil vermesi için onu bütün Anadolu'ya entegre bir biçimde götürebilme meselesi 4. BYKP'nın yapılmasının nedeni oldu. Türkiye'nin o eşığı atlayabilmesi gerekiyordu. Toplum buna hazırды. Ama kanaatim o ki, siyasi güç kendi kapasitesini Türkiye'nin sanayide hamle yapabilmesine yardımcı olma bakımından yetersiz gördü. Ve 4. BYKP, özellikle 1980 darbesinden sonra tamamen askıya alındı. Türkiye basit sanayilere girişti. Bunlarla yetinen bir raya girdi. Çünkü 1980 yılı ile birlikte Türkiye ekonomisinin temel sorununun döviz eksikliği olduğu teşhisi kondu. O halde biz ihracata yöneleceğiz, Türkiye'nin döviz açığını gidereceğiz dendi.

maye birikimi bulunmaması, sanayi hareketinin devlet tarafından başlatılmasını zorunlu kılarken, 1950'li yıllara gelindiğinde demokratik parlamenter sistemin etkinlik kazanması ile özel sektöre önem verilmeye başlanmıştı. Ama özel sektöre ekonomik sistem içinde verilen yerin ve özgürlüğün en geniş olduğu dönemin başlangıcı, 24 Ocak 1980 oldu. Kararlar, Türk ekonomi ve finans çevrelerinde çok tartışıldı. Toplumun birçok kesimini olumsuz etkileyen koşullarda herkes hemfikir di ama alınan kararların içeriği ve sonuçları konusunda yoğun tartışmalar yaşandı. Uygulanacak istikrar programının şartları konusunda IMF, Dünya Bankası ve OECD'nin de yoğun baskıları oldu. Özellikle ödemeler dengesi



*24 Ocak Kararları ertesi gün medyaya devalüasyon olarak yansdı.*

açıklarını kapatabilmek için gereken kısa vadeli borçların sağlanabilmesi ve vadesi gelen borçların ertelenebilmesi için, IMF ile stand by anlaşması planlandığından, programda IMF desteği sağlama üzerinde önemle duruldu.

## Olaylar Tırmanıyor

Ekonomiyi kontrol altına alma çabalarına girişilirken, terör ve kargaşa, AP iktidarında da frenlenememişti. Tarış'te üretim durmuş; Pamukyağı kombinası ve Çiğli İplik Fabrikası'nda polislerle işçiler arasında kanlı olaylar olmuş; cezaevlerinden firarlar artmış, MHP Genel Başkan Yardımcısı Gün Sazak, Maden-İş Sendikası Genel Başkanı Kemal Türkler, eski başbakanlardan Prof. Nihat Erim, CHP Milletvekili Abdullah Köseoğlu öldürülmüş; Çorum'da, ve Fatsa'da geniş çaplı olaylar meydana gelmişti.

## Yedi Küpeli Gelin

Bu arada Güneydoğu Anadolu'yu kalkındırması beklenen **Güneydoğu Anadolu Projesi**'nin etüdüleri de 1970'de tamamlanmış, toplam yedi barajı kapsayan projeye 'Yedi Küpeli Gelin' adı takılmıştı. Keban Barajı'ndan on yıl sonra, 1976'da Karakaya Barajı'nın da temelini atan Başbakan

Süleyman Demirel, 29 Ekim 1980 günü de Atatürk Barajı'nın temelini atmaya hazırlanırken yapılan '12 Eylül Darbesi', projenin üç yıl gecikmesine neden oldu.

## Son İhtilal

Bu ortamda, Türk Silahlı Kuvvetleri 12 Eylül 1980 günü yönetime el koydu. Genelkurmay ve Milli Güvenlik Konseyi Başkanı Orgeneral Kenan Evren, parlamento ile hükümetin feshedildiğini, siyasi parti ve sendikaların faaliyetlerinin durdurulduğunu, bütün yurttaki sıkıyönetim ilan edildiğini ve yurtdışına çıkışların yasaklandığını duyurdu. Askeri yönetim kısa zaman içinde yeni bir hükümet kurarak Bülend Ulusu'nun başbakan olduğunu açıkladı. AP hükümetinin ekonomiden sorumlu müsteşarı Turgut Özal, Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı olarak kabinede yer alıyordu. Sanayi ve Teknoloji Bakanı ise Şahap Kocatopçu idi. Demokrasiye bir kez daha ara verilmiş, siyasi parti liderleri gözaltına alınmış,



## Takım

ŞABAN ÇAVUŞOĞLU

Turgut Özal, Ekrem Ceyhun, Süleyman Demirel ile birlikte benim Sanayi Odası Başkanı olduğum zamanlarda bir toplantıda konuşma yaptık. Sonra da yemeğe çıktık. Yemek yerken Ekrem Bey ve Turgut Bey'e "Süleyman Bey'le tek başına azınlık hükümetisiniz. Böylesine temelden serbest pazar ekonomisine geçiş kararı alıyorsunuz. Yarın meclisten geçmezse ne olur? Memleket nereye doğru gider?" diye sordum. Ekrem Ceyhun'un bana verdiği cevap, "Şaban Bey, köprüler atılmıştır. Gemileri yaktık, kesinlikle kimse bir şey yapamaz. Geriye dönüşü olmaz bu işin," oldu. Onun neye güvendiğini bilemem. Kararlar güzeldi. 'Serbest pazar ekonomisi' zaten Turgut Bey'in birikimlerinden biriydi, o bu işin baş mimarıydı. Başbakanlık başdanışmanı ve planlama müsteşarı olarak bu işi çok iyi dokumuştum. Ama olmayan şeyler vardı ülkede. Ülkenin yeterli parası yoktu. Yeterli döviz yoktu. En büyük

eksik buydu. Kamu hazırlıklı değildi. Ama Turgut Bey sağolsun emrivakiyi çok severdi. Ekrem Ceyhun da iyi bir teknisyendi. Süleyman Bey'in takımı bunlar. 3-5 kişi daha vardı. Onlarla bu 24 Ocak'ı hazırladılar. Ama birkaç ayağı eksikti.

Çarpıcı anılarımdan bir tanesi, sıkı yönetim döneminde Saltık Paşa'yla ilgilidir. Karargâhı Selimiye Kışlası'ndaydı. Bir sabah erkenden bana bir telefon geldi: "Efendim Sanayi Odası mühürlendi, kapandı. Ticaret Odası da mühürlendi". Hemen Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Celal Umur Bey'i aradım. "Bana da şimdi telefon geldi" dedi. Celal Bey'le beraber Saltık Paşa'ya gittik. "Yok ya!.. Sanayi Odası, Ticaret Odası, hiç kapanır mı?" dedi. Haberi yoktu. Oranın bölge kumandanlarına telefon etti "Niye kapadınız?" diye sordu. "Efendim siz bir talimat verdiniz. Bütün dernekler kapansın diye" dediler. "Oğlum bu Sanayi Odası, Ticaret Odası dernek mi? Çabuk açtırın odaları" diye emir verdi. O zaman dernekler aşırı politize olmuştu. Türkiye kaynıyordu. Millet camdan başını çıkaramıyordu o zamanlar. Ben iki polisle geziyordum. Benim başkanlık dönemim böyle oldu. İhtilalden sonra, Milli Güvenlik Kurulu zamanında sanayiye rahatsızlık verecek bir durum olmadı. Sanayicinin sorunları ne ise o devam etti. Milli Güvenlik Kurulu'nun sanayi üstüne müsbet veya menfi gölgesi düşmedi.



terör ve anarşi bıçakla kesilmiş gibi durmuştu. Askeri yönetim hiç bir kesim tarafından benimsenen bir idare biçimi değilse de, tekrar huzur ortamına kavuşmak halkın büyük bir kesimini memnun etti ve yeni hükümete en azından istikrar sorunu olmadan çalışma imkanı verdi.

Turgut Özal, Danışma Meclisi'nde bütçe ile ilgili eleştirileri yanıtlarken "12 Eylül olmasa bu ekonomik programın neticelerini alamazdık. Anarşi yükseliyordu. Vergi kanunları meclisten geçmiyordu. Şayanı şükrandır ki, vergi reformu yapılmıştır. Bunlar olmasaydı bütçeyi denkleştiremezdik," diyerek programı için istikrarlı ortamın önemini belirtiyordu.

12 Eylül Harekatı ile başlayan terörle mücadele döneminde 56.486 kişi tutuklandı. Bir yandan tutuklamalar ve idamlarla, bir yandan da yeni düzenin anayasal altyapısının hazırlıklarıyla geçen



*İhtilal tüm siyasi kadroları tasfiye etti.  
Ekonominin başındaki Turgut Özal hariç...*



## 24 Ocak Kararları Nasıl Alındı?

YILDIRIM AKTÜRK

Turgut Özal "Çocuklar bunları not edin. Bir yere yazın, bunlar tarih olacak" derdi sık sık. Biz o kadar işin farkında değildik. En başta siyaseten azınlık hükümetinin çalışmayan bir parlamenter sistemde çok başarılı olabileceğini ümit etmiyorduk. Mesela ben yabancı sermaye veya dış satım kararnamelerini yazanlardan birisiyim. Ama bütün mekanizmayı tarifleyen Turgut Özal'dır. Teknisyenler olarak bir paket hazırlamışız. Birinci endişemiz bu paketin Bakanlar Kurulu'ndan geçerken kuşa çevrilmesi. Teknisyen görüşleri her zaman doğruya yakın bir şeyler söyler ama siyasiler, "Bu siyaseten yapılamaz" der. Geçmiş uygulamalar böyleydi.

Bir misal vereyim, gübre. 50 kiloluk bir gübre torbası. O günkü fiyatından Zirai Donatım Kurumu'ndan gübreyi alıp kullanıyorsunuz. Ondan sonra torbasını daha yüksek bir fiyattan satıyorsunuz. Yani bedava toprak fiyatına gübre satılmaya gayret edildi. Niçin? Çiftçi mağdur olmasın, tarıma ucuz gübre sağlansın diye. Ama verilemiyordu da. Sebebi döviz kıt, yeterince ithalat yapıp fabrikalar çalıştırılmıyor. Çünkü gübrenin fiyatı rasyonel değildi. Buna rağmen yine de yüksek fiyatla kompoze gübre ithal ediyorduk. Böyle bir tablo.

24 Ocak'ta ne yapıldı? Gübre fiyatı, yüzde 500 artırıldı. 100 liralık gübre 600 liraya çıkarıldı. Nasıl yapıldı? Tarih açısından şunu açıklamak durumundayım. Rahmetli Turgut Bey bana evinde dikte ettirdi. Sayın Demirel'e 13 sayfalık bir mektup yazdık. Önünde iki yol vardı Başbakan'ın. Ya sağlıklı, akılcı olması gereken tedbirler paketini tümüyle alacaktı. Bunun sonunda başarı şansı cılız da olsa bir miktar vardı. Teknisyen olarak bunu söylüyorduk. Ya da Sayın Ecevit'in yaptığı gibi göz boyamaya devam edip kendini seçime atacaktı. Orada da dilin nefesin yetiyorsa belki vatandaş bir kere daha kandırıp iktidarda kalabilirdi. Ama bu hiç sağlıklı bir yol değildi. Çünkü artık hasta kanserdi, tümör hızla yayılıyordu ve ağrılamaktaydı.

Bunun üzerine Sayın Demirel "Peki" dedi. Bakanlar Kurulu'nda iktisat doktorası olan bakanlar var. Bir tanesi Dışişleri Bakanı Hayrettin Erkmen'di. Yirmi tane kararname masaya 45 dakika içinde imzalanmak üzere sürülünce, Hayrettin Erkmen "Durun bakalım okuyalım. Biz de bu işlerden anlarız" dedi.

Demirel'in Türkiye için yaptığı işlerde büyük hataları vardır. Birçok olumsuz, yanlış şeyin de harcı Demirel'in eseridir. Ama tarihi liderliğini orada gösterdi. 24 Ocak'ta. "Hiç kimse hiçbir şey okuyup anlamayacak" dedi. "Burada tamamı imzalanmış olarak toplayacağım. İmzalamaktan sarfinazar eden arkadaş gruba dönsün" dedi.





*Banker skandalının baş aktörü  
Cevher Özden (Banker  
Kastelli)*

12 Eylül döneminde, ekonomide dışa açılma çabaları öncelikle İslam ülkelerine yönelik oldu. 1982 yılının Mayıs ayında yapılan İslam Kalkınma Bankası Governörler Kurulu Toplantısı'nda konuşan Başbakan Yardımcısı Turgut Özal, İKB'nin finansman gücünün artırılmasıyla Türkiye'nin İslam ülkelerine daha ucuz ve kolay ihracat yapabileceğini söylüyordu.

Bu arada tasarruflarını enflasyona karşı yüksek faiz alarak koruma düşüncesinde olan halkın büyük ilgi gösterdiği bankerlik sisteminde yaşanan kriz, aynı yılın Haziran ayında Banker Kastelli'nin yurt dışına kaçmasıyla doruğa çıktı. Başta Kastelli olmak üzere Mentaş, Bimtaş, Birleşik Finansman gibi birçok menkul değerler şirketine el konuldu ve kapatıldı. Onları devletin Hisarbank ve İstanbul Bankası'na el koyması izledi. Yeni Anayasa'nın referandumla kabulü sonrasında, Kenan Evren 12 Kasım 1982 günü Türkiye Cumhuriyeti'nin yedinci Cumhurbaşkanı oldu.

### Yeniden Demokrasi

1983 yılının baharında demokrasiye dönüş hareketleri birbiri ardına yeni partilerin kurulmasıyla yaşanmaya başladı. Milli Güvenlik Konseyi,



### Acı Reçete

HÜSNÜ DOĞAN

O günkü ana mesele Türkiye'deki yoklukların, kıtlıkların giderilmesi idi. Ülkede benzin yok, mazot yok, tüpgaz yok, ampul yok. Büyük bir enerji kıtlığı var. Fabrikalar bu yüzden çalışmıyor. 24 Ocak'ın hedefi önce bu kıtlığın, yoklukların giderilmesi idi. 24 Ocak günü kabine toplandı. Özal'ın hazırladığı program tasvip edildi. Kararlar ertesi gün Resmi Gazete'de çıktı. Ondan sonra IMF ile, Dünya Bankası ile, OECD ile görüşmeler yapıldı. Mayıs ayından itibaren de yokluklar kaybolmaya başladı.

24 Ocak günü alınan kararlar aşağı yukarı 14 adettir. Bunların içinde Türk lirasının devalüasyonundan tutun, ihraçattaki teşvik tedbirlerine, garantisiz ticari borçların ödenmesine kadar bir seri karar vardı. Bunların hazırlanmasında bürokrasi çok çalıştı. Bizler çalıştık. Özal gece gündüz çalıştı. Esas dizaynı rahmetli kendisi yaptı. Fakat kabul etmek lazım ki, Demirel'in de büyük kararlılığı vardı. O kararlar alınmadığı takdirde o kıtlıkların, yoklukların giderilmesi mümkün değildi. O acı reçete yazıldı ama yokluklar var olmaya başlayınca da halk bundan memnun oldu.





24 Nisan'da yayınladığı 76 no'lu bildiriyle siyasi partilerin faaliyetlerine izin verdi. Hemen ardından kabul edilen yasayla da Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Yasası kabul edildi. Yeni kurulan ANAP, Halkçı Parti, SODEP, Büyük Türkiye, Yeni Doğu, Milliyetçi Demokrasi ve Doğru Yol partilerinin önünde bu kez sadece Milli Güvenlik Konseyi'nin veto yetkisi engeli vardı. Bu, MGK'nın sakıncalı bulunduğu kişilerin siyasete girmeyecek olması

demekti. Sonuçta 6 Kasım'da yapılan seçimlere sadece ANAP, Halkçı Parti ve MDP katıldı ve Turgut Özal'ın genel başkanlığındaki ANAP, oyların %45'inden fazlasını alarak tek başına iktidar oldu. Bu, 24 Ocak kararlarının daha da kararlı bir biçimde uygulanarak, Türkiye'de liberal ekonomi döneminin açılması anlamına geliyordu.

### Bankacılıkta Serbesti Dönemi

Bunun ilik etkisi finans sektöründe görüldü. Zaten, askeri yönetimin son günlerinde 'Türk Parasının Değerini Koruma Kanunu' yürürlükten kaldırılmıştı. 1980 ve izleyen yıllarda Dördüncü BYKP yürürlükte olsa da, plan kağıt üzerinde kaldı ve uygulanamadı. Dolayısıyla bu dönem planlı olmaktan uzak kaldı. 1 Temmuz 1980 tarihinden itibaren, büyük ölçüde serbest bırakılan kredi ve mevduat faizlerinde ilk etapta büyük artış görüldü. 1982-83 yıllarında yaşanan banka ve bankerler



### Kalifiye Sanayi İşçisi Potansiyeli

HALİL TUNÇ

50'lerdeki köyden şehire akın, sanayi işçisini kalifiye olmaktan uzaklaştırdı. Bir de Almanya'ya göç başlayınca sanayi işçisinin kalitesi daha da düştü. Ama 60'lı yıllarda sanayi işçisi yetiştirmek için özel bir gayret de vardı.

Mesela Devlet Demir Yolları'nın, askeri işyerlerinin, Makina Kimya'nın, Paşabahçe'nin, özel sektörün bile bazı konularda kalifiye işçi yetiştirmeye yönelik okulları vardı. Giderek sanayi işçisi bu dönem zarfında, sanayiye adapte oldu, beceri kazandı ve gerçek anlamda sanayi işçisi halini aldı.

1960'la 1980 arasında sanayi işçisinin sayısı bir hayli arttı. Türkiye'de süratli bir sanayileşme yaşandı. Planlı kalkınmadan sonra uygulama gevşediyse de sanayi işçisinin sayısı 60'lı yıllarla mukayese edilemeyecek ölçüde arttı. Çimento, tekstil, metal iş, petrol, inşaat, ulaştırma gibi sektörlerde büyük çapta işçi artışı oldu.

Bugün Türkiye'de kalifiye işçi sıkıntısı çekilmiyor. Yetişmiş, genç bir işgücü var. Fakat şimdi de işsizlik sorun.



bunalımı sonrasında faizlerin tekrar idari kararlarla saptanmasına dönüldü. Bu alanda ancak 1987 yılı ortalarında tekrar faiz serbestisi sağlandı fakat bu kez de Merkez Bankası'nın üst sınır getirmesine gerek duyuldu. 1980'li yıllar içinde, yabancı bankaların Türkiye'de şube açmaları, ulusal bankalara ortak olmaları ve yeni yabancı bankaların kurulması da gerçekleşti. Türkiye'de şube açan bankaların burada kurulmuş banka statüsüne dönüştükleri de oldu. Böylece Türk Boston Bank, Manufacturers Hanover Bank, Turkish Bank, Bank of Bahreyn and Kuwait gibi bankalar yeni statüleriyle faaliyete geçtiler.

Yabancı bankalar Türkiye'de şube açarken, ulusal bankalar da yurt dışında banka ve şube kurma çabası içine girdiler. Amaç, Avrupa Topluluğu ülkeleri arasında teknik, fiziksel ve mali engellerin kaldırılmasıyla oluşan büyük boyutlu pazarda yer tutabilmektir. Bu faaliyetler sonucunda hem ülke ekonomisinde hem de uluslararası boyutta önemli aşamalar kaydedildi. Bankacılık sektörü, sunduğu hizmet çeşitleri, sahip olduğu teknoloji ve insan kaynakları açısından kurumsallaşmada önemli yol katetti ve uluslararası platformda rekabet gücü yakaladı.

## İMKB

Finans sektöründeki ikinci önemli hamle ise menkul kıymetler borsasının yeniden düzenlenmesi oldu. Türkiye'deki organize menkul kıymet piyasalarının kökleri 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar uzanmaktaydı. Osmanlı İmparatorluğu zamanında kurulan 'Dersaadet Tahvilat Borsası', 1929 yılında çıkarılan 1447 sayılı 'Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu' gibi düzenlemeler borsa ihtiyacını karşılamaya yönelik organizasyon çabaları olduysa da kalıcı ve etkin işlev görmedi. Sonraki yıllarda, sanayinin gelişimi ve hisse senetlerini halka arz eden anonim şirketlerin sayısının sürekli artması bireysel ve kurumsal yatırımcılardan talep görmeye başlayınca, 1980'li yılların ilk dönemlerindeki sermaye hareketlerine uygun mevzuat ve kurumların oluşmasının paralelinde, 1981 yılında Sermaye Piyasası Kanunu çıkarıldı. Bir sene sonra menkul kıymetler piyasasının idaresinden, kontrolünden ve mevzuatının düzenlenmesinden sorumlu resmi kurum olan Sermaye Piyasası Kurulu kuruldu.

1983'ün Ekim ayında, Türkiye'de menkul kıymet borsalarının kuruluşunu öngören bir kararname çıktı. Tam bir yıl sonra da 'Menkul Kıymet Borsala-





## İhtilal Ayağı

EKREM PAKDEMİRLİ

Biz Özal ve ekibi olarak iktidara geldiğimizde kafamdaki tipte bir ihracat organizasyonu çalışması olduğunu fakat uygulanmadığını gördüm. Ben dış ticaretin başına gelince sanayi ve ticaret odaları ile müzakere ettik. Başlangıçta dışa açılmaya direten sanayiye rekabete razı ettik. İleriyi gören sanayici ise zaten bunlar yapılmalı diyordu. Ama iş dünyasında 50 bin aile veya kurum vardı. O kurumların hepsi öyle söylemiyordu.

1980 öncesi AET ile gümrükleri sıfırlamaya ait yaptığımız protokolde gümrükleri %5 indirdikten sonra, ikinci %5'lik indirimini bir kararname çıkarıp askıya aldık. Türkiye'nin AB ile problemi de orada başladı. Onlar da hemen dönüp "Biz de

serbest dolaşımı askıya alıyoruz. Serbest dolaşımı tekrar gözden geçireceğiz. Türk işçisinin serbestçe dolaşmasına karşıyız" dediler. Arkasından ihtilal geldi. O zaman da "AET ile ilişkileriniz dondurulmuştur. Ancak demokratik idareye geçtiğiniz zaman tekrar müzakere ederiz" dediler. Bu da demokrasiye çabuk geçişte bir zorlama unsuru oldu. Hasan Celal Güzel 24 Ocak Kararları'nın sekreteryasını yapıyordu. IMF'nin taleplerine karşı pazarlık ediyorduk. Yapacaklarımızı anlattık. Ona da sevindiler. Yapılanlar yabancı sermayenin girişi, yatırımlar, ihracat projelerine kolaylık getirmek ve kotaları sınırlamaktı. 23 Ocak'taki kuyruklar, karaborsa, Sana yağı kuyruğu, çay kuyruğu, tuz kuyruğu, tüpgaz kuyruğu dört ay sonra ortadan kalktı. Siyasi istikrar yoktu. Adalet Partisi tek başına azınlık hükümetiydi.

Milli Selamet Partisi dışarıdan desteklediği için 24 Ocak Kararları'nın gereği olan kanunlar çıkamıyordu. Koalisyonlar ve popülist politikalar dolayısıyla vergi kanunlarında yıllardır düzenleme yapılmamıştı. Anarşi vardı. Yollar kesiliyor, lastikler yakılıyordu. İş adamları büyük koruma orduları ile dolaşıyordu. Ve ihtilal oldu. İhtilal 24 Ocak Kararları'nın eksik kalan bacağına tamamladı. Vergi kanunları çıktı. Dört ay sonra 70 sente muhtaç olan Türkiye'nin döviz rezervleri artmaya başladı.

rının Kuruluşu ve Çalışma Esasları' Resmi Gazete'de yayınlandı. Çalışma esaslarına ilişkin mevzuat kabul edildi ve 1985 sonunda **İstanbul Menkul Kıymetler Borsası** resmen kuruldu.

### Sanayiye İlişkin Hedefler

Özal döneminde kalkınma için kaynak yaratmak amacıyla ihracatın desteklenmesi yoluna gidildi. Seçilen döviz ve finans politikaları da bunu destekliyordu. Beşinci BYKP'nda, ihracata verilen teşvikler ön planda tutuldu. İhracatı artırıcı ve döviz kazandırıcı faaliyetlerin vergi muafiyetlerinde yapılan ayarlamalar dışında kaynak kullanımını destekleme primi de 1985'te yürürlüğe kondu. Rekabet gücünü artıracak, yeni teknoloji getirecek, plan ve programlara uygun sınıai yatırımlarda ithali gereken makine ve teçhizatın gümrükten muaf hale getirilmesi, teşvik tedbirlerinin en önemlisiydi. 24 Ocak Kararları, fiyat kontrollerine son verip, KİT ürünlerine düşük zam, az devalüasyon ve faiz serbestisi gibi politikaları

uygulamaya geçirerek darboğaza çözüm bulma yolunu seçti. Günlük hayat bir yandan verimlilik, gerçek kâr, alternatif maliyet gibi kavramlarla karşılaşırken, bir yandan da aşırı sübvansiyon, aşırı değerlenmiş kur ve KİT ürün fiyatlarından konuşulur oldu. Sübvansiyonların asgari düzeye indirilmesi, gümrük vergilerinin kademeli olarak düşürülmesi gibi dışa dönük sanayileşme stratejisi politikalarının uygulanması da farklı sonuçlar doğurdu. Örneğin KİT'ler ihtiyaçları olan parayı öz kaynaklarından ve devletten karşılayamadıkları için finansal kuruluşlara borçlandı ve bütçe üzerinde gizli kalmış zararları bilançolarına yansıdığı için verimsizlik ve hantallıkları ortaya çıktı.

Bu sorunun çözümü olarak da özelleştirme gündeme geldi. Devletin imalat sanayii yatırımlarından çekilmesi de bu kararın sonucu oldu. Ama bu açık özel sektör tarafından yine de doldurulamadı. 24 Ocak Kararları ile uygulamaya konan, dış ticaret ve ihracatı teşvik, para ve gerçekçi kur poli-



tikalari, 1988 yılına kadar döviz darboğazından çıkıp gelirleri artırmada ve enflasyonla mücadelede önemli mesafe alınmasını sağladı. Fakat uygulanan faiz ve iç borçlanma politikaları sebebiyle, sanayi kesimi gelirlerinin satışlara oranı 1987 yılında düşmeye başladı. Rakamsal veriler pek çok soruna işaret ediyorduysa da, bir taraftan dış ticaret hacminde artış da yaşanıyordu. Atyapıları kısmen tamamlanan ulaşım ve haberleşme alanlarının, dalgalanmaya bırakılan Türk parasının, gerçek kur politikasının ve ekonominin liberalleştirilmesine yönelik önlemlerin olumlu sonuçlar doğurması doğaldı.



### Uzun İnce Yol

Türkiye AET'ye tam üyelik başvurusunu 14 Nisan 1987 günü yaptı. 1980 yılından itibaren değişen kalkınma felsefesi yabancı sermaye yatırımları, dışarıdan kaynak transferleri ve ihracatın ivme kazanmasıyla Türkiye'yi yeni bir aşamaya getirmişti. Bu aşama, dışa açılmayı izleyen Avrupa'yla

entegrasyondur. AET ile Türkiye arasında zaten üyeliğe yönelik bir yasal zemin vardı. Bu hukuksal çerçevede hareket ederek Türkiye tam üyelik başvurusunda bulundu. Bu adım aynı zamanda Ankara Anlaşması'nın tamamlanması ve anlaşmanın öngördüğü hükümlerin hayata geçirilmesi demektir. Zaten Türkiye için gümrükler sıfırlanmış, 1972 yılında katma protokolde 12 ve 22 yıllık süreler öngörülmüştü. Türkiye'nin ekonomik kalkınma felsefesi, attığı adımlar ve yasal taahhütleri bakımından kendini Avrupa'da görmek için bir eksiği kalmamıştı.

Brüksel'de AET ile İlişkilerden Sorumlu Devlet Bakanı Ali Bozer'in AET Dönem Başkanı Leo Tindemans'a verdiği başvuru mektubunun ardından, Başbakan Turgut Özal ANAP Meclis Grubu'nda şunları söylüyordu: "AET'ye tam üyelik başvurusu ile birlikte önümüzde zor günler olacak. Uzun, ince ve yokuşlu bir yoldayız. Başarılı olacağımızı ümit ediyorum. Sabırlı, hesaplı ve



### Gerçekçilik

NİHAT BÜLENT GÜLTEKİN

1983'te ANAP iktidara geldiği zaman, ekonomik hedeflerinden biri devletin sanayiden çekilmesi, eğitim ve savunma dışında altyapı yatırımlarından mümkün olduğu kadar uzaklaşmasıydı. Bu arada 'özelleştirme' de gündeme geldi. Bu sadece Türkiye'de değil, aynı dönemde özellikle İngiltere'de de gündeme gelmiş bir kavramdı. O zaman özelleştirme konusunda ben de uzman değildim. İngiltere'ye gittik ve onların ne yaptığını gördük. Birinci sorun kamu teşebbüsünü daha verimli çalışacağı için özel sektöre devretmek, ikincisi sermaye piyasalarının gelişmesi, üçüncüsü sermayenin tabana yayılmasıydı.

Kamu Ortaklığı İdaresi'nin başına geçtikten sonra özelleştirme konusunda bir

stratejimiz olmadığını gördüm. Dolayısıyla ilk yaptığım, uzun dönemli bir strateji oluşturmak oldu. Benim amacım önce devletin ortaklığı olan özel sektör firmalarındaki hisselerini satmaktı. Onun kazandıracağı alışkanlıkla da önce küçük, sonra da büyük şirketleri devretmeyi planladık. Bunları bir çırpıda yapmak mümkün değildi.

Sümerbank gibi bir şirketi düşünün. 35'e yakın işletmesi ve 70 şubesi, 460 mağazası olan devasa bir kuruluş. Danışman şirketleri atlayarak bunların özelleştirme stratejisini oluşturduk. Ayrıca işin sosyal tarafı ve değişik bölgelerde istihdama olan etkileri var. Yani bir taraftan bütün özelleştirme programını yaparken bir taraftan her büyük şirketi ayrı ayrı düşünmek gerekiyordu. Petkim de öyleydi. O dönemde şirketin faiz giderleri satışlarından daha fazla idi. Çünkü Petlas gibi problemleri bir şirketi vardı. O zaman bunları sadece bilanço varlığı olarak satmanın bir anlamı yoktu. Ekonomiye kazandırarak daha rasyonel bir satışa gitmek görevimizdi. En çok zorlandığım şirket Petlas oldu. Önce jet lastiği yapmak için yapılmış ondan sonra proje daha da büyümüş, 1970'lerde Çekoslovakya'dan alınan krediyle yapılmış, 200 bin metrekairelik dev bir tesis. Ama fabrikanın çalışabilmesi için en az



dikkatli olmalıyız.” Yunanistan’ın akıllı bir politikayla AET’ye üye olduğunu ve 5 milyar doların üstünde yardım aldığını söyleyen Özal, o günkü konuşmasını sanayiye dikkat çekerek bitirdi: “Tek avantajlı noktamız, işçilerin serbest dolaşım hakkı, tekstil ve işçiliği yoğun sanayi ürünleridir”.

Avrupa Türk sanayiini tanımadığından ve rekabet ortamı görmediğinden özel olarak incelemeye almadı. Türkiye’deki toplam yabancı sermayenin %75’ine sahipse de AET için Türkiye’deki varlığı büyük sayılmazdı. Aynı şekilde AET standartları da genel olarak Türk sanayicisine yabancıydı. Gerek Avrupa’da, gerek dünyada standart kriterlerinin değiştiği bir dönemdi ve kalite artık bitmiş ürün üzerinden değil, tüm üretim süreci üzerinden ölçülür hale gelmişti. DPT, TSE ve TİE bu süreç içinde görüşlerini başarılı bir şekilde AET’ye kabul ettirdi. Bu geçiş dönemi, Türk sanayiinin Avrupa’ya uyum sağlayabilmesi için gereken imkanları sağlamış oldu.

## Sanayinin Uyum Kabiliyeti

AB’ye tam üyeliğin ilk somut adımı niteliğindeki Gümrük Birliği, imalat sanayiinin ürünlerini Avrupa Birliği pazarı içinde serbest dolaşıma sokabileceği anlamına geliyordu. Dolayısıyla iç piyasa kurallarının bir uyum sürecine girmesi gerekti. Rekabet kuralları, ticaret yasaları, çevrecilik bilinci gibi birçok kavram değişimiyle karşılaşması Türk sanayii için olumlu bir etki oldu. Türkiye pekala rekabet gücünü koruyarak, geleneksel ihracat pazarlarını geliştirecek gibi görünüyordu. Sanayi ihracatı kısa sürede toplam ihracatın %85’ini kapsar hale geldi. Kaldı ki, sözkonusu pazar Avrupa gibi sofistike ve ihracat yapma yeteneği isteyen bir alandı. Bu gelişme, Uzakdoğu’da patlak veren sonra da Rusya’ya sıçrayan krizi görece az zararla atlatabilmesi için Türk sanayiine güç verdi. Sonuçta Türk sanayicisi rekabetten doğan bir kendini yenileme imkanı bulmuş oldu. 1990’lı yıllarla birlikte meyveler toplanmaya başlanacaktı.

90 milyon dolar yatırıma ihtiyacı var. Çalıştığı takdirde yapacağı lastik üretimi 1934’te Çeklerin Michelin’den aldığı, artık kimsenin kullanmadığı tarzda, ama kamyonunda ihtiyacın %50’sini kapsayacak büyüklükte. Diğer yandan Kırşehir’de yanlış bir yatırım olmasına rağmen istihdamın en önemli gücü.

Bir gün Petkim Genel Müdürü Faruk Yağız Bey’le beraberken Adnan Kahveci telefon etti. Cumhurbaşkanı Kenan Evren Kırşehir’e gidiyor. Orası hakkında kendisine bilgi vermemizi istedi. Biz hemen Çankaya’ya gittik ve Sayın Evren’le ilk defa o zaman tanıştım. Beraber gelen Petlas Genel Müdürü Faruk Yağız o zaman muhteşem bir açıklama yaptı. Fabrikanın ne kadar güzel ve önemli olduğunu, nelerin yapılabileceğini gayet coşkulu bir şekilde anlattı. Yapması gereken de oydu, çünkü o kurumun başındaki insandı. Söz sırası bana geldiği zaman “Sayın Cumhurbaşkanım, ben bürokrat değil, öğretim üyesiyim. Size söyleyeceklerim çok ters gelebilir, önceden özür dilemek istiyorum” diyerek ekonomik durumu bütün çıplaklığı ile anlattım. Petlas’ın o dönemde 400 küsur milyon dolar borcu vardı. Bunları söyledikten sonra “Eğer siz gidip de Kırşehir’de bu fabrikayı açacağım diyorsanız, o zaman yılda en azından 15-20 milyon dolarlık bir kara delik açmak

üzeresiniz ve 90 milyon dolarlık da bir yatırım taahhütünde bulunuyorsunuz. Bunları bilerek gitmenizi istirham ediyorum” dedim. Herkesin yüzü bembeyaz oldu. Sonra Sayın Cumhurbaşkanı Kırşehir’e gidip hiçbir söz vermeden geri geldi. Nitekim bu fabrikayı borcunu da üstümüze alarak, bir dolara satmaya çalıştım. Amaç istihdam yaratabilmektir çünkü. Ama ne Michelin, ne Goodyear, ne Türkiye’deki, ne Japonya’daki hiç bir firma almak istemedi.



## 80'lerin Son Yılı

İktisat tarihimize '32 Sayılı Yasa' olarak geçen düzenleme, Turgut Özal'ın liberal görüşlerinin bir özeti gibiydi. Sermaye hareketlerine, döviz bulundurma ve tasarruf aracı olarak kullanmaya serbesti getiren yasa Türk Lirası'nın konvertibilitete geçmesini de sağladı. 6 Şubat 1989'da açıklanan endekslere göre, enflasyonun düşüş göstermesi üzerine mevduat faizlerinde indirim başladı. Ertesi gün, akaryakıt ithalatı serbest bırakıldı. Birbiri ardına iş dünyasında canlanmanın arttığını gösteren haberler duyulmaya başlandı. Almanya'nın sanayi devlerinden Daimler Benz'e ait ABD Aktiongesellschaft Profilo Elektrikli Gereçler AŞ'nin %10 hissesini aldı ve yatırıma gireceğini açıkladı. Kapalıçarşı'daki tanınmış kuyumcuların borsaya girmesiyle İMKB'de ilk defa rekor düzeyde hisse senedi alışverişi yaşandı. Türk bankaları, Dünya Bankalararası Mali İletişim Sistemi'ne girdi. İstanbul'da birçok KOBİ ve işyerini bünyesinde toplayan PERPA açıldı. Bankalar çeşitli kredi uygulamaları başlattı. Dünyanın en büyük savunma sanayii fuarı IDEA

organize edildi. İthalat rejimi kararına ekli listelerdeki malların gümrük vergi oranları düşürüldü. TOFAŞ, FIAT'la ortaklığını açıkladı. Yimpaş Tuğla Fabrikası kuruldu. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı sınai üretime yeni standartlar getirdi. Başbakan Turgut Özal, İstanbul Sanayi Odası'nda yaptığı toplantıda döviz serbestisiyle ilgili yeni kararları açıkladı. USAŞ özelleştirildi. STFA Sovyetler Birliği için ürettiği gemileri denize indirmeye başladı. Borsada rekor kazanç sağlandı.

1980'lerin son yılı sadece Türkiye'de değil tüm dünyada çok önemli olayların dönüm noktası oldu. Rusya'da Gorbaçov yönetiminde başlayan değişiklikler Doğu Avrumpa ülkelerine sıçradı, Berlin Duvarı yıkıldı, Varşova Paktı doğıldı, komünist rejimler birer birer çöktü.

Dünya bu değişimleri yaşarken, görev süresi dolan Cumhurbaşkanı Kenan Evren'in yerine de TBMM'de yapılan oylamanın üçüncü turunda yeterli oyu toplayan Turgut Özal, Türkiye'nin 8. Cumhurbaşkanı seçildi.



## 'Un Değirmeni'

HÜSEYİN ARICA

1950 yılında babadan bize kiralık 5 ton/gün kapasiteli tek valslik bir un değirmeni kaldı. Biz de iki kardeş bu kapasiteyi 30 ton/gün'e çıkarıp, kendi binamızı yaptık. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde ilk tesisleri kuranlardan olduk. İlk tesisimiz 1977 yılında İsviçre'nin son sistem teknolojisi hatlarla 35 ton/gün kapasiteli makarna üretim tesisi oldu. Bu tesis iki ayrı marka ile devam etti ve ülke ekonomisine kazandırıldı. İhracat patlaması olunca ve özellikle Arap ülkelerinden büyük ihracat talebi gelince, 1984 yılında Türkiye ve Balkanların en büyük un-irmik üretim tesisi-

ni kurduk. Tesisimizin açılışını Turgut Özal yaptı. Sayın Özal Gaziantep'e gelmişti ve hemen Kahramanmaraş'a geçmesi gerekiyordu. Tam fabrikanın önünden geçecekti ki, fabrikamızın açılışını yapmasını rica ettik. Özal da "Artık değirmen açmak için de beni düşünmeyin" dedi ama ısrar edince "Tamam" dedi. O sırada Gaziantep'in Organize Sanayi Sitesinin yapılması daha bitmemişti. Açılış için heyet fabrikaya girip çıkacaktı, fakat yol çamur deryasıydı. Vali Oğuz Kağan Köksal, sağolsun, 30-40 kamyon mıcır yolladı da bir gecede 1000 metre yol yaptık. Ertesi günü Özal 200 arabayla geldi. Durdu, şöyle bir tesise baktı. "Yahu, niye bu kadar büyük olduğunu söylemediniz?" dedi. Yarım saat tesisi gezdi. Sayın Özal'la bu vesileyle tanıştık. GAP Güneydoğu Anadolu Pazarlama ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret AŞ bugün 90 ton/gün kapasite ile makarna üretimi ve 160 ton/gün kapasite ile irmik üretimi yapmakta. Ayrıca Şanlıurfa ilinde Bergama AŞ olarak 500 ton/gün irmik üretimi ve 300 ton/gün makarna üretimi için yabancı ortak arayışı içindeyiz.





## Serbest Ticaretten Hayali İhracata

EKREM PAKDEMİRLİ

1984'te Hazine Müsteşarı'ydım. 14 ülkeye ihracat kredisi verdim. Oysa 1981'de Lüksemburg'dan bir milyon dolar almıştık. Çok onur kırıcıydı. Türkiye muhtaç bir duruma düşmüş, 23 ülkeden 300 milyon dolar isteyen bir konumdaydı. OECD içinde Türkiye'ye yardım konsorsiyumu kurulmuştu ve Türkiye hep dilenen bir ülkedydi. 1984'ten sonra biz gittiğimiz zaman hemen şunu söyledik: "Biz para istemeye gelmedik". Çünkü yüksek düzeydeki insanlar yine para isteyeceğiz düşüncesiyle kaçıyordu. "Biz serbest ticaret için geldik" diyorduk. "O zaman, tamam, biraz konuşalım" diyorlardı. Dışarıya açılınca sanayiye çok önemli gelişmeler oldu. Bir örnek: Sanayicileri toplamış, Libya'ya götürmüştüm. Libya ile ticaret yapacağız diye. Sanayicilerden birisi, Arslan Önel geldi dedi ki; "Efendim bu süpermarketlere gittim. Burada poşet yok. Herkes eline alıyor, cebine dolduruyor, yolda da düşürüyor, çatlatıyor, patlatıyor. Bunlarda poşet yok. Ben poşet sözleşmesi yapacağım. Bunun için döviz verir misiniz?" "Sen işi bağla, veririz" dedim. O zaman Türkiye'de de poşet yok. Kesekağıdı kullanılıyor. Nitekim gitmiş, adamlarla konuşmuş, ikna olmuşlar. Ama iki ay sonrasında poşetleri istemişler. Poşetleri 60 günde teslim edeceğini öğrenince "Yahu sen delirdin mi? 60 günde Türkiye'de olmayan bir şeyi nasıl üretip göndereceksin?" Dedi ki: "Efendim ben şimdi buradan İtalya'ya gideceğim.

Makinesini alacağım, poşet imal edeceğim ve 60 gün sonra buraya getireceğim". Döner dönmez döviz tahsis ettik. Hakikaten makineleri geldi, imalatı yaptı ve iki konteyneri 60 gün sonra Libya'ya gönderdi. Türkiye poşetle o zaman daha yeni tanıştıyordu. Türkiye'de poşet yoktu ama Libya'ya poşet ihracatı yaptık. Otomotiv sanayiinde de yan sanayi ürünlerinden, yani lambaydı, lastikti, janttı, aküyü buralardan başlandı ve batının kabul edebileceği standartlarda üretim yapıldı.

Böylece standart ve kalite normlarıyla tanıştık. Sanayi dışı açılmaya çok güzel uyum gösterdi. Sanayicileri bu konuda tebrik ediyorum.

Tabii şunu yapanlar da oldu: 10 dolarlık malı getiriyor 1 dolar diye depoya koyuyordu. Ya da üretiyordu 5 dolara satıyordu ama 10 dolara sattım diyor, onun vergi iadesini alıyordu. Dışarıdan döviz getirirken ikiye üçe katlayabiliyordu. Aslında 1984'ten önce de çok daha ağır şartlarda hayali ihracat ve hayali ithalat vardı ama bilgi işleme geçilmediği için bunları bulmak mümkün değildi. Böyle bir kadro da yoktu. Ben hazine müsteşarı olduktan sonra daireyi bilgi işleme donattım. Kendim

de meraklıyım. İhracatı takip ediyorum. İpek gömlek ihracatına ve fiyatına bakıyorum. İhracatta 60 dolarlık ipek gömlek olmaması lazım. Ayrıca o kadar çok ipek gömlek var ki... Türkiye'de bu kadar ipek bez yapılmıyor. O zaman hammaddesi olmadan bu kadar ipek gömlek nasıl oluyor diye belli programlar yaparak hemen anormal rakamları çıkarıverecek hale geldik. Türkiye'de hayali ihracatın var olduğunu ciddi anlamda araştırıp bulduk. 1984'ün sonunda, bilgi işlem sayesinde. Çeşitli tedbirler aldık. Türkiye Özal dönemindeki on yıl içinde bütün hayali ihracattan sadece 210 milyon dolar kaybetti.



Oysa benim iddiam her yıl bir milyar dolar kayıp olduğudur. Çünkü durması mümkün değil. Bir teşvik veriyorsanız onun yanlış kullanımı olacaktır. Buradaki yanlışımız vergi iadelerini ve ihracat desteğini nakit olarak vermek. Bunları öğrendik ve uygulamaya başladık. 1990-1992'ye geldiğimizde hayali ihracat yoktu. Liberal ekonomiye geçen, sanayisini teşvik etmek isteyen her ülkede hayali ihracat olmuştur. Bizde de oldu.





## Turgut Özal

ALİ BOZER

Özal vergileri artırmadı. Çünkü vergileri artırırsanız ekonomiyi aktive edemezsiniz. Üretim düşer. Vergi tahsilatınız da düşer. O başka kaynaklar aradı. “Köprüyü satacağım” dedi. “Yap, işlet, devret” dedi. Kaynak yarattı. Türkiye’ye vergi artırmadan

kaynak yaratmak suretiyle gelir temin etti. Yabancı sermaye bugünkünden çok daha fazla gelmeye başladı. Güven yarattı. Şöyle düşünmek bana garip geliyor: Tasarruf tedbirleri var. Memur çıkar, otomobil alma, gazeteyi sınırlı al, telefonla konuşma... Bunlar tasarruf tedbirleri değildir. Türkiye’de lüzumsuz kurulmuş yahut hükmünü yitirmiş bir takım kuruluşlar vardır. Bunları tasfiye etmek lazım. Merhum Özal önceleri AB’ye karşı olan bürokratlardan biriydi. Fakat 1983’te iktidara geldikten sonra bu düşüncesini değiştirdi. Samimi olarak AB’yi istiyordu. Tam üyelik başvurusunu yapacağımız zaman kendisinin talimatını almak üzere Londra’ya gittik. Tek söylediği şey “Haysiyetimizle oynatma” oldu. O kadar.



## Elli Yılın En Zor Yılları

ÖZCAN ÖZENBAY

1970’li yıllar gelişmekte olan sanayimizin en zor en sıkıntılı yılları olmuştur. Üretim kısıtlı, ancak iç pazara yetecek kadar. Özel sektörde sermaye birikimi yeni yeni oluşmaya başladığından Türkiye Sınai Kalkınma Bankası’nın da desteği ile yatırımlar özendiriliyor. Büyük şehirlerin dışına doğru sanayi alanları genişliyor. Yeni yatırımlar için Marmara Bölgesinde İstanbul’un doğusunda Kocaeli ve Bilecik illeri ile batısında Trakya’da Çerkezköy teşvik edilen bölgelerin başında geliyor. Gelişmekte olan Türkiye’ye göre büyük yatırımların başladığını görüyoruz. Yatırım yapmak, üretime başlamak ve üretimi devam ettirebilmek büyük cesaret istiyordu. Yatırımı yaptıktan sonra, hammadde ve makinelerin temini için yeterli döviz bulunamıyordu. 2-2,5 milyar dolar olan ihracatımız, pamuk, tütün, üzüm, incir, fındık gibi tarımsal ürünlerden oluşuyordu. Buna karşılık ülkenin fuel-oil, mazot ve benzin gibi petrol ürünleri ihtiyacı için yapılan ithalatı bu dolarlar ancak karşılıyordu.

Bu sıkıntıların dışında işçi-işveren ilişkileri son derece gergin geçiyor, ideolojik görüş ve çatışmalar ülkeyi karıştırmaya ve hatta parçalamaya yönelik gibi geliyordu. 68 kuşağının da teşvik ettiği bu sıkıntıların yanında sermaye yetersizliği de sanayiciyi bezdiriyordu. İşyerlerini çalıştırabilmek için gerekli işletme sermayesi ihtiyacını, türlü şekillerde maliyetine bakmadan temin etme yollarını arıyordu. Bunların arasında zor şartlarda yurt dışından temin edilen dövizler karşılığı TL kredisi olarak kullanılan DÇM (dövizle çevrilebilir mevduat) hesapları en pahalı kredilerdendi.

İthalat için döviz transferlerini sadece Merkez Bankası yapıyordu. İthal edeceğiniz malın döviz karşılığı TL’sini Merkez Bankasına yatırıp sıraya giriyordunuz. Sıra ancak 1-1,5 yıl sonra geliyordu. Bu kadar beklemek mümkün olmadığından, mal bedeli dövizini yurtdışındaki firmaya ödüyor ve malınızı, mal mukabili ithalat yaparak işletmelerinizi çalıştırabiliyordunuz. Hammadde ve yedek parça ihtiyacınızı bu şekilde çift ödeme ile yapılabiliyordunuz. 1,5-2 yıl sonra Merkez Bankası döviz transferini yapınca siz de paranızı geri alabiliyordunuz yabancı firmadan. Bu şekilde çift ödeme ile yapılan ithalat hem işletme sermayesi ihtiyacını arttırıyor hem de, kayıt dışı ekonomiyi teşvik ediyordu.

Dövizin iki kuru vardı. Merkez Bankası ve karaborsa kurları. Merkez Bankası kurları nisbeten istikrarlı gidiyordu. Örneğin 1975-1977 yılları arasında dolar 15 ila 17 TL arasında seyrediyordu, 1978-1979 yıllarında yapılan devalüasyonlarla 1979 yılı sonunda dolar 35 TL idi. ‘70 Cent’e muhtaç olduğumuz 1978-1979 yıllarında Merkez Bankası çeklerinin yurtdışında karşılıksız çıktığı haberleri geliyor ve tabii yurtdışında kredibilitemiz iyice yok oluyordu. Yurtta karaborsa almış başını gidiyordu, kuyruklar uzadıkça uzuyordu. Benzin kuyruklarının dışında işletmelerin çalışabilmesi için fuel-oil bulmak çok zordu. Ancak, karaborsadan 4 TL olan litre fiyatına 35-40 TL ödeyerek temin edebiliyordunuz. Bu fiyat farklılıkları ile maliyet yapabilmeyen ve üretimin zorluklarına bir de işçi sendikaları arasındaki rekabet eklenince işletmelerin hangi şartlarda çalıştığı ortaya çıkıyor. 24 Ocak 1980 yılı istikrar kararları ile ekonomiye çeki düzen verilmek isteniyordu. Fakat sendikaların kademeli olarak başlattığı grevler dalga dalga yayılıyordu. Özellikle tekstil sektöründe Ocak ayında başlayan grevler 12 Eylül 1980’de ordunun yönetime el koymasına kadar devam edecekti. 1970-1980 yılları yeni yeşermekte olan sanayimizin en zor yılları oldu ve bu sıkıntıları yaşayanlar için unutulamaz anılar olarak sanayi tarihine geçti.





## Özal'ın Kusuru

MEHMET TURGUT

1965-1970 yılları arasında sanayinin temeli, en azından iskeleti kurulmuştu. 1970'ten sonra yaşanan olaylar bu sanayinin kapasitesini %40'ın altına düşürdü. 1980'den sonra asker yönetimi devralınca bu sanayi tam kapasiteyle çalışmaya başladı.

Turgut Bey'in dışarı açılmayı sağlamasıyla da ihracat birdenbire arttı. Şimdi hiç kimse bu sanayi bir günde mi doğdu diye sormuyor. Bu sanayi zaten hep vardı. Meselâ 100 bin iğlik tekstil fabrikaları İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda vardır. Bugünkü çimento fabrikalarının %90'ı 1965-1970 yılları arasında yapılmıştır. Ereğli Demir Çelik 1960'larda devreye girmiştir. Yani tüm ana sanayiler o yıllarda ortaya konmuştur.

Halka açılma da ilk defa Bursa Çimento Fabrikası'nda olmuştur. Bunların hepsini halk yapmıştır. Terör olmasaydı ekonomik sorun olmayacaktı. Turgut Özal zamanında Anadolu sanayiinde büyük gelişme vardır ama yeni yapılanma çok az olmuştur.

Turgut Bey'in bir hatası vardır. Onun zamanında üretimi durmuş olan sanayi sektörü birdenbire tam kapasiteye yükselmiş, Turgut Bey ise, bu gelişmenin nereden geldiğini düşünmeden sadece ihracata önem vermiştir. İhracat malı üreten sanayicinin devamlılığına veya yeni kuruluşlara gitmesine fazla önem vermemiştir. Dolayısıyla 1983'ten sonraki sanayileşme hızı daha evvelki devreye göre düşüktür. Sadece tekstilde bir gelişme yaşanmıştır.

Turgut Bey'in en büyük şanssızlığı özelleştirmeyi başaramamasıdır. Bunun sebebi de her şeye "Hayır" diyen zihniyetin, özelleştirilen hemen her kuruluş için Anayasa Mahkemesine müracaat edip geri çevrilmesidir.



## Anılarda Sanayici Çilesi ve İSO'nun Katkısı

ALİ COŞKUN

Gümrük duvarları ile içine kapanmış yarı kapalı bir ekonomi modeli ile 1960'lı yıllardan itibaren sanayide gelişme olmuşsa da; bilgi birikimi, sermaye birikimi, kalifiye eleman ihtiyacı yeterince sağlanamamıştı. Sanayicilik çile ve macera dolu bir yoldu. Tahsisler, kotalar yatırımı engelleyen bürokrasi hat safhadaydı. En büyük engeller de gümrüklerdeki devlet terörü haline gelen uygulamalardı. Tahsisi alınmış bir hammadde veya ara malı mevzuata uygun olarak gümrüğe gelse bile bir muayene memurunun iki dudağı arasında çile ve maceraya dönüşebiliyordu. Örnek olarak; biz elektrik malzemesi ürettiyorduk. Elektrik sigortalarının güvenlik camları vardır. Türkiye'de pencere camından, standarda uygun incelekte yuvarlak olarak kesilemiyordu. Bir seferinde muayene memurunun özel bazı talepleri yerine gelmediği için bu camlar bujite edilmiş yani taşlanıp işlenmiş dediği için el konuldu. Camlar gümrüğe terk edildi, kambiyo ve diğer konularda aklanmak için çok uğraşıldı, kimsenin de işine yaramadı. Ama bizim Almanya'ya ihracatımız ve Elektrik Kurumu'na olan teslimimiz gecikti. "Kesilmiş, taşlanmış cam olduğu için mücevherata girer mi" diye bilirkişiler tartıştı, üniversitelerde tahliller yapıldı, Almanya'dan raporlar geldi, kendimizi zor kurtardık.

Sayın Ecevit, 1978-79 yıllarında Yugoslavya modelini çok benimsemişti. Hükümet, müteahhitliği bile devlet birimleri kurarak özel sektöre yaptırmamaya yönelmişti. Maden ocakları devletleştiriliyordu, sıra bankalara ve sanayiye gelecekti. Halen odalarımızda asılı olan Atatürk'ün resmi ile özel sektör hakkındaki veciz sözünü bir kompozisyonla pano haline getirdim, TOBB ve odalara ayrıca el ilan olarak ilgili ve yetkili kesimlere dağıttık. Toplantılar düzenlendi. TÜSİAD gazete ilanları verdi. Yani ekonominin devletleştirilmesine karşı büyük mücadele verildi. Buna rağmen devlet ekonomiye büyük ölçüde hakimdi. Devlet en büyük işverendi. Özel sektörün katmadeğeri giderek azalüyordu. Karaborsa, yokluklar, çift fiyat, kaçakçılık sonucu Türkiye Cumhuriyet tarihinin en bunalımlı dönemini yaşadı. Ve ülke 24 Ocak kararlarına sürüklendi. 24 Ocak kararlarının hazırlanmasında İSO'nun önemli katkıları oldu. Kararların siyasi riski hükümetindi ama teknik ve bürokratik yük Turgut Özal'ın üzerindediydi. Özal o dönemde İSO'yla çok sıkı ilişkiler içindeydi. Sanayinin durumunu tespit etme ve bizzat olayları yaşayan insanların görüşlerini alma çabasıdaydı. Benim de katkılarımla bu irtibatı kurmuş ve çeşitli toplantılar yapmıştır. Sanayicimizin umudunu yitirdiği bu dönemde Turgut beyin sorunları çözmek için ortaya koyduğu meşhur 24 Ocak kararları ile ilgili çözüm yollarına sanayicilerimizin bazıları tepki bile göstermişti. 24 Ocak kararlarının ülkeyi düzlüğe çıkaracağına inanan sanayici oranı %30-40 civarındaydı. Çoğunluğu olmayacak duaya amin denmez, böyle şey olmaz diyorlardı. İSO yönetimi destek verdi, siyasi irade ve Turgut Özal'ın kararlılığı ve risk alması sonucu ekonomi bunalımdan çıktı.



# INDOVITZ

## EXCHANGE • WECHSEL



## 9. Bölüm

# KRİZ YILLARI (1989 - 2001)

### Yeni Bir Döneme Girerken

24 Ocak Kararları sonrası dönemde, ekonomide önemli yapısal değişiklikler meydana geldi. Uygulanan para, kredi ve döviz politikalarında ve ithalat ve kambiyo mevzuatında köklü değişikliklere gidilerek, ithal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisi terkedildi. Yerine ihracata dönük sanayileşme stratejisi benimsendi. Döviz kuru politikasında esnek kur sistemi, ihracatın ihracat kredileri ve diğer mali ve parasal desteklerle teşvik edilmesi başladı.

Bu çerçevede, mevduat ve kredi faizlerinin enflasyon oranında ve bankaların kaynak maliyeti ve mali tasarrufu özendirme unsurları dikkate alınarak tespit edilmesi kabul edildi. Devletin küçülmesi, KİT'lerin özelleştirilerek veya bütçe üzerine yük getirmeyecek şekilde serbest piyasa koşullarına uygun olarak faaliyet göstermesi

amacıyla yeniden yapılandırılması ve KİT fiyatlarının bazı temel mallar dışında serbest olarak belirlenmesi hedeflendi.

Özel sektörün ise, dış ticarete yüksek gümrük duvarlarının indirilmesi ve çeşitli miktar kısıtlamalarının kaldırılması, gerçekçi kur, faiz ve fiyat politikalarının uygulanması sonucu dış rekabete yönelik, yüksek teknoloji ihtiva eden bir yapıya kavuşturulması planlandı.

Dışa dönük sanayileşme stratejisi gereği, ihracatı cazip hale getirmek amacıyla parasal teşvikler gündeme gelince, ihracatta önemli büyüklükte gelişme kaydedildi. Türkiye'nin toplam ihracatı 1980'de 2.9 milyar dolar iken, 1983'de 5.7, 1984'de 7, 1988'de 11.6, 1993'de 15.3, 1995'de 20.5, 1996'da 25 milyar dolar civarında gerçekleşti. İhracatta meydana gelen artış, ilk yıllarda





*80'li yıllarda öne çıkan sektör tekstil olurken iplik ve boya gibi yan sanayilerde de gözle görülür gelişim sağlandı.*

kapasite kullanım oranlarının artırılması yoluyla, sonraki yıllarda ise yeni kapasite yaratan, yeni teknolojiyle üretim yapan tesislerin devreye girmesi ile mümkün oldu.

1980 kararları ile birlikte yabancı sermaye girişinde ilk yıl 35 milyon dolar olan fiili giriş, 1990 yılında 1 milyar dolar tutara ulaştı. Yabancı ortaklı firma sayısı 1980 yılında 78'ken 1999 yılında 5 bine ulaştı. 1980'lerin ilk yarısında, kamu finansmanında yaşanan olumlu gelişmelerin de etkisiyle, yatırımlara önemli ölçülerde kaynak aktarılabildi. Özellikle 1986 yılından itibaren, yatırım teşvik tedbirlerine parasal teşviklerin girmesi ve verilen teşviklerin yatırım

kararlarını etkileyecek büyüklükte olması, bazı sektörlerde yatırımların ciddi ölçülerde artmasına sebep oldu.

Yatırımın yaklaşık %50'sine varan hibe şeklindeki Kaynak Kullanımı Destekleme Primi (KKDP) uygulaması, kalkınmada öncelikli yöreler, organize sanayi bölgeleri, eğitim, sağlık, turizm gibi özel önem taşıyan sektörlerde yatırım patlaması yarattı. Özellikle Denizli, Malatya, Kahramanmaraş, Çorum, Karaman gibi bu döneme kadar yatırımları ile adı fazlaca duyulmayan illerde, imalat ve tekstil sektörlerinde, Ege ve Güney sahillerindeki tatil köyleri ve beş yıldızlı konaklama tesisleri ile turizm sektöründe büyük yatırımlar gerçekleştirildi.

## Postmodern Cumhurbaşkanı

1989 - 1993 yılları arasında, özellikle Turgut Özal'ın Cumhurbaşkanlığı döneminde Türkiye dünyanın değişim sürecindeki yerini sorgulamaya başladı. Bu dönemde Özal, zaman zaman yetkilerini aşarak müdahalelerde bulunmasının yanında, Türkiye'yi 21. yüzyılda lider ülke yapmaya yönelik olduğuna inandığı projeler üretti.

Özal, mühendis rasyonelliğiyle, çağın gereklerine uygun dönüşüm projelerini kişiliğinde birleştiren,

*Türkiye Cumhuriyeti'nin 8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal.*



sorunlara yaklaşım biçimiyle, 'postmodern mühendis' olarak tanımlandı. Başında bulunduğu devleti, küçülterek 'teknik devlet'e dönüştürme çabası ve İkinci Değişim Programı, laiklik ve ulusal bütünlüğü tehlikeye atıyor olduğu gerekçeyle bazı kesimlerden tepki gördü.

Özal, özelleştirme gibi, yapılmasını önerdiği bir takım önemli reformları parlamentoda yeterli desteğe sahip olduğu dönemde değil, Cumhurbaşkanlığı sırasında gündeme getirdi. Ne var ki, kısa vadeli hesaplar üzerine kurulu koalisyon hükümetleri ve bölücü terör tehdidinin etkisiyle Türkiye'nin dışa açılarak küreselleşmesi sekteye uğradı.

Turgut Özal, 3. İzmir İktisat Kongresi'ndeki konuşmasında, Türkiye'yi XXI. yüzyılda lider ülkeler arasına sokabilmenin şartları ile ana hedef ve yöntemlerini şu şekilde ifade etmişti:

“Bu hedefe ulaşmanın temelinde, demokrasiyle el ele gelişen serbest pazar ekonomi sistemi yatar. Bu sisteme önümüzdeki on yıl süresinde de mutlaka bağlı kalmalı, devletin ekonomiye müdahalesini asgariye indirmeliyiz. Dışa açılma politikasından asla taviz vermemeli ve korumacılık gibi kolaycı yaklaşımlardan uzak durmalıyız. Devletin topladığı ve kullandığı kaynaklar milli gelirin %30'unu geçmemelidir. Devlet ticari ve endüstriyel faaliyetlere asla girmemelidir. KİT'ler derhal tasfiye edilmeli, özelleştirilmeli veya kiralanmalıdır. Hukuk reformu yapılmalıdır. XXI. yüzyıl ileri teknoloji ve bilgi çağıdır. 80'li yıllarda başlayan teknoloji ihtilali, başta elektronik ve biyoteknoloji olmak üzere bi-limde sağlanan baş döndürücü gelişmeler, insanoğlunun beyin gücünü çok daha iyi kullanmasını sağlayarak önüne inanılmaz sonsuzluk açmaktadır”.

## Özelleştirme Uygulamaları

1984 yılında çıkan bir kanunla yürütülmesi kararlaştırılan özelleştirme uygulamaları, öncelikle kamu ekonomisine büyük yük bindiren KİT'lerin özel sektöre devrini amaçladı. 1987'de uygulama yetkisi Yüksek Planlama Kurulu ve Bakanlar Kurulu'na devredildi. 1990'da da karar yetkisi **Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı**'na verildi.

Yetkili kurulun sık sık değişmesi 1990'lı yıllarda da sürdü ve sonunda Özelleştirme Yüksek Kurulu oluşturuldu. 1998 yılında 204 KİT ve farklı kategorilerdeki benzeri işletme özelleştirme kapsamına alınmış oldu. Bunların 23'ü sonradan kapsamdan çıkarıldı ve farklı yöntemlerle tasfiye edildi. Kamu ve özel sektörün özelleştirme fikrinde uzlaşmış olması bütün sorunları çözmeye yetmedi. Kamuoyu özelleştirme uygulamalarının başlangıcından itibaren yöntem, zaman ve uygulamalarla ilgili tartışmalara tanık oldu.



1998'e kadar Süt Endüstrisi AŞ, Yem Sanayii AŞ, Et ve Bakıl Ürünleri AŞ, Sümer Holding AŞ, PETKİM, THY, ORÜS, TESTAŞ, ÇİNKUR, ÇİTOSAN, KBİ başta olmak üzere birçok KİT satıldı ve 557,2 milyon dolarlık gelir elde edildi. Blok satış uygulamalarında 1989 yılında bir yöntem değişikliğine gidildi. 'Halka arz' olarak adlandırılan bu yöntemle kamu hisseleri el değiştirdi ve özelleştirme gelirleri 2 milyar dolara aştı. TELETAŞ, TÜPRAŞ, POAŞ gibi KİT sisteminin önemli kuruluşları, 1991 yılında hisselerini halka arz etti. Bu satışlar özellikle İMKB'nin ve halkın özelleştirmeye hazırlanmasına katkıda bulundu. 1994 yılında bu hazırlığın meyvesi sayılabilecek bir gelişme oldu ve TOFAŞ hisselerini uluslararası piyasalarda halka arz etti. Onu Türkiye İş Bankası'nın C grubu hisseleri izledi. İMKB'nin ve SPK'nın kurumsallaşmada önemli aşamalar kaydetmesi ve uluslararası standartların oluşumunu sağlamasıyla, Türkiye'de kısa zamanda hareketli bir menkul değerler piyasası oluştu.

*Özelleştirme uygulamaları özellikle emekçi kesimden tepki aldı.*



## Makro Ekonomi

1988-1989 yıllarında yüksek bir ücret politikası uygulandı. Gelir artışı iç talebi uyarınca, ithalat arttı, ihracat azaldı. 1992 yılında iktisadi büyüme hızı %5 iken, 1993 yılında bu oran %7 oldu ama diğer yandan 1993'te kamu harcamalarının büyümesi, bütçenin açık vermesi, iç tasarrufların azalması, dış kaynaklara yönelmeyi kaçınılmaz bir hale getirdi. Nitekim 1983'te 18 milyar dolar civarında olan dış borçlar 1993'te 70 milyar dolara yükseldi. Döviz kurlarının enflasyonun altında tutulması da ithalatı büyük boyutlara ulaştırdı.

1990'lı yıllarda sermaye hareketlerinin serbestleştirildiği Türkiye'de, makro ekonomi yönetim ilkeleri gereği gibi uygulanamadı. Yüksek enflasyonun oluşturduğu belirsizlik ortamında dış kaynak akımı kısa vadeli bir yapıya büründü. Dış borçlanmada devletin payı azaldı. Banka kesiminin ve özel sektörün payı büyürken, kısa vadeli sermaye giriş-çıkışları sistemi sarsmaya başladı. Hükümetler bu dönemde faiz-kur kısılacı içine girince, kuru destekleyecek döviz rezervleri azaldı. İhracat 1980'li yıllardaki gücünü koruyamamış, ithalat ve borç ödemeleri ise dış borçla karşılanı hale gelmişti.

## Körfez Krizi

2 Ağustos 1990 günü Irak, Kuveyt'i işgal etti. Önemli petrol üretici ülkelerinden biri olan Irak, dünya petrol kaynaklarının %10'una sahipti ve diğer bir %10'luk kaynak da Kuveyt'deydi. İşgal Irak'ın dünya petrolünün beşte birine hakim olması demekti.

ABD, Rusya da dahil olmak üzere bir çok ülkeyi yanına alarak, Irak'a karşı savaşa girdi. Türkiye bu durum karşısında Kerkük - Yumurtalık petrol boru hattını kapatarak ve İncirlik hava üssünü kul-



lanıma açarak büyük koalisyonla destek verdi. Akabinde gelen Birleşmiş Milletler'in Irak'a ambargo koyma kararıyla zaten kaçınılmaz hale gelen boru hattının kapatılması ciddi bir kayba yolaçtı.

Savaş süresince ve izleyen ambargo döneminde güç kaybeden Irak ekonomisi, bu ülkeyle olan ticaret hacmini de büyük ölçüde düşürdü. Savaşla başlayan kriz ortamı Güneydoğu'daki terör ve Irak'ta yumuşama olmamasıyla süregelen hale geldi. Kaybın tazmini mümkün olmadı.

## 5 Nisan Kararları

1994 yılı sonunda uluslararası rating kuruluşlarının Türkiye'nin kredibilite notunu düşürmeleri ile birlikte dış borçlanmanın zora girmesi, ödemeler dengesinin zayıflaması ve bunun sonucunda da faiz-kur kısılacısındaki döviz ayağının desteklenememesi bir kriz olarak iktisadi hayatın karşısına çıktı.

Serbest piyasada döviz fiyatları yükselince ve Merkez Bankası döviz fiyatlarını %2-6 artırıp, düşük tutulan Hazine Bonosu fazini %85'e yükseltince faizler %150-200'lere fırladı. Döviz talebi ise bu yüksek faizler karşısında azalacağına arttı.



## İş Durunca

NAMIK EKİNCİ

80'li yılların başında henüz çelikhane yatırımı yapmadığımız dönemlerde hammadde olarak kullandığımız kütük malzemesini çok zor şartlar altında yurtdışından genellikle Bulgaristan ağırlıklı temin ediyorduk. Türkiye'de kütük üretimi bugünkü gibi yeterli değildi. İstanbul'da sabahın erken saatlerinde yola çıkar, mesai saatinin başlangıcında Bulgaristan'daki RUD metalin yetkilisi Taşkov ile görüşmelere başladık. Öğlen yemeğini birlikte yedikten sonra tekrar İstanbul'a dönerdik. Yaptığımız bu görüşmelerin bizde bıraktığı önemli dersler olmuştur. Toplantılarda biz yabancı dil bilmediğimizden, onlar da Türkçe bilmediğinden dolayı tek tek İngilizce veya Fransızca kelimeler ile anlaşmaya çalışırdık.

Ticarette tarafların pozisyonları ile ürün ile ilgili koşulları bilmesi gerekirdi. Bunu konuşma ile oluşturamazdık. Ancak vucut dili ile şunu yakalamıştık. Eğer Masyo/Taşkov ellerindeki ürünleri satma ve fiyatı düşürmesi zorunluluğunda ise sigarasını çok sinirli bir şekilde, sanki yer gibi içerdi. Mal satma zorunluluğu yok veya yüksek fiyat ile satmak kararında olduğu zamanda sigarasının dumanını keyifle savururdu. Alımlarımız sırasındaki fiyat pazarlığında bu durum bizim açımızdan önemli bir saptama olarak yer alırdı. Pazarlık yaparken başlangıç rakamları kağıt üzerine yazılır, indirme ve yükseltmelerde yine kağıt üzerine yazardık. Belirli bir noktada anlaşma sağlanırdı. Bu anlaşmalar o kadar ciddi idi ki her iki taraf da yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirirdi. Bir müddet ticaretimizi böyle yaparak bugünkü seviyelere getirdik.

Türkiye içinde ilk olan deneyimimiz İran'a bin tonluk kangal demir ihracatı oldu. Ülkenin yakınlığı, ulaşım kolaylığı ve ürettiğimiz kalitedeki malların kabul edilmesi büyük cesaret verdi. Bir taraftan da başka ülkelere nasıl ihracat yaparız arayışına girdik. 1985 başlarında ABD'ye ilk Türk çeliği ihraç eden firma olduk. Hammaddeyi dışarıdan ithal ediyor, Amerika'nın istediği vasıflarda tesislerimizde işliyor ve ihraç ediyorduk. Bu bizim için önemli bir gelişmeydi. Buradan edindiğimiz tecrübeler ışığında Avrupa'da, Uzakdoğu'da birçok ülkeye Türk demir-çeliğinin ilk kez ihracatını gerçekleştirdik.

Irak'a ihracatımızın çok yoğun olduğu dönemlerde fiyat belirlemede ağırlıklı bir yön verme pozisyonumuz var idi. Özellikle fabrikamızın Irak'a en yakın tesis olmasın-

dan dolayı fiyat belirlemede öncelikli firmaydık. Bir gün Türkiye'de genel olarak fiyatlar düştü. Durumu değerlendirdikten sonra aynı gün akşamı Irak'a uçuldu. Uçakta tesadüfen hiçbir Türk satıcı veya firma yetkilisi yoktu. Sabahın erken saatlerinde Bağdat'a varıp, otele yerleştim. Yine otelde de hiçbir Türk firması yetkilisi ile karşılaşmadım. O dönemde Türk satıcılar birbirini görünce hemen fiyat kırarak sipariş alma yarışına girişirlerdi. Genelde de Irak tarafı bu durumu iyi kullanır, ucuz fiyattan siparişler bağlardı.

İhracattaki gelişmelerin verdiği cesaret ve teşvikle üretim tesislerimizin kapasitesini artırma ve modern teknolojiyi yakalamaya karar verdik. 80'li yılların sonlarında çelikhane kurarak kendi hammademizi üretir hale geldik. 90'lı yıllarda kendine yeterli, modern, otomasyon seviyesi yüksek entegre bir tesis haline geldik. Ürettiğimizi satmaktan ziyade satabileceğimizi üretme felsefesini değişmez kuralımız haline getirdik. Bu gelişmeler bize insan kaynağının önemini daha yakından öğretti. Yetiştirdiğimiz kalifiye insanlar sayesinde pazarın istediği kalite ve vasıfta çelik üretmeye ve hizmet vermeye devam ettik.

90'lı yılların başlarından itibaren Sovyet Cumhuriyetlerinin dağılması üzerine yaptığımız araştırmalarla bu ülkelerde büyük boşluklar olduğunu tespit ettik. Daha çok inşaat alanında olmak üzere üç ayrı ülkede 15 adet değişik tesisler kurmak için sözleşmeler yaptık. Bu ülkelerde şirketimizle birlikte, Türkiye'nin tanıtımına önem verdik. Nakliye ile ilgili aldığımız hizmetlerde sorunlar yaşayınca kendi nakliye şirketimizi kurup ürünlerimizi müşteriye kendi kontrolümüz altında ulaştırmaya karar verdik.

1994 krizinde şirket olarak yatırım aşamasında idik. O tarihe kadar var olan teşviklerin aniden kalkması ve o zamana kadar kazanılmış haklarımızın düşük kurlar üzerinden ödenmesi bütün hesaplarımızı alt üst etti. Bahsi geçen teşviklerin iptalinden kaynaklanan zarar o yılki bilançolarımıza 35 milyon dolar olarak yansdı. 1994'ten sonraki kısa dönemin ardından 1999 ve 2001 krizleri Türkiye'deki koşulları çok ağırlaştırdı. Son krizden önce yabancı bir ortak ile birleşmeyi düşünüyorduk, çalışmalar devam ediyordu. Fakat onlar Türkiye'deki Şubat 1991'deki gelişmelerden korktular ve tüm yatırımlarını askıya aldılar.

Fabrikamız dünyanın sayılı tesislerinden biri olmasına rağmen şimdi atıl vaziyette duruyor. Türk ekonomisine katkı yapamıyor. Sadece kendi fabrikamızdan yıllık 200 milyon dolar civarında ihracat yapılabilme, 120 milyon dolar da net döviz girdisi kazanma bin kişiyi doğrudan istihdam edebilme imkanlarımız var. Fabrikamızın bulunduğu bölgeye ve ülke ekonomisine katkıda bulunamamanın verdiği acı üzüntülerimizi daha da artırıyor.



## Gümrük Birliği

SEDAT ALOĞLU

Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ortaklık yolculuğunun çerçevesini çizen Ankara Anlaşması 1963 yılında imzalandıktan sonra, Türk özel sektörü bu yolun önemini en iyi şekilde idrak ederek, tamamen bu konuda çalışma yapacak olan İktisadi Kalkınma Vakfı'nı kurdu. 90'lı yılların ilk yarısında Türk özel sektörü olarak konu bütün ağırlığıyla gündeme geldiği zaman stratejik bir karar aldık. Türkiye her ne kadar sanayi olarak Avrupa Birliği'yle rekabette zorlanacak olsa dahi Gümrük Birliği konusunda herhangi bir gecikmeye sebep olmama düşüncesi ağır bastı. Çünkü takvimi belli bir olayı geciktirmek hukuken Ankara Anlaşması'nın ve Katma Protokol'ün zedelenmesi manasına gelir, tam üyelik yolunda engel teşkil edebilirdi.

Katma Protokol'den sonra Avrupa Birliği Türkiye'ye yönelik kısıtlamaları büyük ölçüde ortadan kaldırıp gümrükleri de sıfırlamıştı. Yani Türkiye, Avrupa Birliği'ne kısıtlamasız ve gümrüksüz sanayi ürünleri ihracatı yapmaya başlamıştı. Türkiye ihracatında serbestti, Avrupa Birliği'nden yapılan ithalat ise geçiş döneminde gümrük vergileri azaltılarak yapılıyordu. Türkiye'ye bir kolaylık yapıldı. 1995 yılının sonunda belirlenmiş olan Gümrük Birliği gerçekleştirilme hedefinde bir gecikme Türkiye'nin Avrupa Birliği yolundaki tam üyelik hedefini tehlikeye sokardı. Ciddi bir rekabet getireceğini bilmemize rağmen Gümrük Birliği'nin en büyük savunucuları Türk özel sektörü ve onu temsil eden İktisadi Kalkınma Vakfı oldu. Biz bu konuda Avrupa Birliği sanayi kuruluşlarında çalışmalar yaptığımız zaman, bu tavrımız hayretle ve takdirle karşlandı. Çünkü genellikle Avrupa Birliği sanayicileri koruma duvarlarını mümkün olduğu kadar uzatma gayreti içinde olduklar. Ama Türk sanayicisi bu hedefte hiçbir aksama olmamasına gayret gösterdi.

Gümrük Birliği'nin gerçekleşmesindeki en önemli etken tam üyelik yolunda devam edeceğimiz yolculuktu. Bir de Gümrük Birliği'nin zamanında olmaması halinde Türkiye'nin üçüncü ülke konumuna düşme ihtimali... Böyle olduğu takdirde yıllarca önce kaldırılmış olan gümrükler tekrar konulabilir ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne yapacağı ihracat çeşitli engellerle karşı karşıya kalabilirdi. Bu da gayet tabii ki bizim arzu etmediğimiz bir durumdu. Üçüncü etken de Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmiş olan Türkiye'ye önemli ölçüde büyük sermaye girişinin sağlanmasıdır. Çünkü 90'lı yıllar boyunca devam eden siyasi istikrarsızlık maalesef Türkiye'ye arzu ettiği yabancı sermayeyi davet edemedi.



*Türkiye'nin ilk kadın başbakanı Tansu Çiller.*

27 Ocak 1994'de yapılan %13.6 oranındaki devalüasyonun ilk büyük etkisi dövize bağlı ürünlerde görüldü. Fiyatlar devalüasyon oranında arttı. Ek vergiler yoluyla harcamaların kısılması da ekonomiyi daha da darboğaza soktu. İhracatta sağlanan canlanmaya karşılılık, döviz kurlarındaki artışın enflasyon artışından daha düşük olduğu görülünce '5 Nisan Kararları' açıklandı.

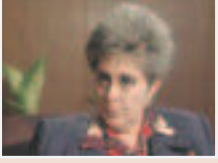
1994 krizinin doğrudan sanayiye olan etkisi dolar kurunun artışı sonucu sanayiye girdi maliyetlerinin beklenmedik derecede yükselmesi oldu. Enflasyonun %100'ü geçmesiyle talepte yaşanan daralma sanayi kesiminde 6-7 ay süren bir durgunluk yarattı. 5 Nisan kararları bu sürenin daha da uzamasını önlemiş oldu.

## Gümrük Birliği

Avrupa Topluluğu ile Türkiye arasında kurulan ortaklık rejiminin amacı, ilişkilerin bir kaç aşamadan geçmesinden sonra gümrük birliğinin kurulmasıydı. Ankara Anlaşması'nın ikinci maddesi uyarınca ortaklığın 'Hazırlık Dönemi', 'Geçiş Dönemi' ve 'Son Dönem' olmak üzere üç aşaması vardı.

6 Mart 1995'te alınan kararı sonucunda, Türkiye, Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği'ne girdi. Böylece AB ülkeleri ile





## 1994 Krizi

BAHAR ŞAHİN

Türkiye’de son 10-15 yılda ortaya çıkan ekonomik sorunların temel nedeni kamu açıkları ve bunların finansmanında uygulanan politikalar. Bu temel problemin üzerine, ekonomik önceliklerin yanlış veya çok fazla seçilmesi eklenince krizler kaçınılmaz olmuştur. Türkiye’de mali sektörün, özellikle bankacılık sektörünün, zayıf ve piyasaların da sığ olduğu genelde siyasi otoritelerce gözardı edilmiştir. Buz dağının sadece görünen bölümüyle uğraşmış, okyanusun altında kalan temel kitlesinin çözümüne yönelik politikalar uygulanamamıştır. Çünkü bu politikalar zaman alan (orta ve uzun vadeye yayılan) ve reform niteliğindeki yapısal değişiklikleri kapsayan uygulamalardır. Bunlar yapılamadığından, 1994 krizinde olduğu gibi, krizlerden çıkış eklektik çözümlerle sağlanmış ancak bu yöntem zaman içinde daha ağır ve çözümü daha uzun zaman alan krizlere neden olmuştur.

1993 sonu ve 1994 yılı başında giderek yoğunlaşan kamu finansmanı sıkıntısı Devletin (Hazine’nin) daha fazla borçlanmasını gerektirmiştir. Hazine’nin borçlanma ihtiyacı arttıkça faizler yükselmiştir. Yüksek faizler üretim kesimi ve yatırıma olumsuz etki yapacağından, liberal ekonominin kurallarına ters düşecek şekilde, devlet eliyle faizler düşürülmeye çalışılmış bunun sağlanamadığı bazı ihaleler iptal edilmiştir. Böylece kamu finansmanı daha sıkıntılı hale gelmiş ve piyasadaki likidite dövize yönelmiştir. Hazine borçlanamadığından ve piyasadaki likidite dövize kaydığından döviz kurları üzerinde baskı oluşmuştur. Rezervler azalmış ve döviz

bankacılık sistemi dışına çıkmıştır. Hazine borçlanamadığından, çağdaş liberal ekonominin kurallarına aykırı olarak, kamu finansmanı Merkez Bankası üstünden yapılmaya başlanmıştır. 5 Nisan 1994 öncesi durumun ana hatları böyleydi. Kur ayarlaması, zamlar, yüksek faizli süper bonolarla kriz aşılmıştır. Ancak, bu eklektik çözümler kamu finansmanı ve iç borç sorununu artırmış, daha ileriki yıllarda ortaya çıkacak krizlerin ağırlaşmasına neden olmuştur.

Liberal ekonomi dediğimiz piyasa ekonomisinde, döviz kurlarına ve faize devletin müdahalesi söz konusu değildir. Faiz, Merkez Bankası tarafından kullanılan bir para politikası aracıdır. Kurun da faizin de olduğu yer piyasadır. Devletin görevi düşük enflasyonla makro ekonomik dengeleri saptamak, bunun için gerekli olan yapısal reformları gerçekleştirmek, denetim fonksiyonunu yerine getirmektir. Ayrıca devlet çağdaş liberal ekonominin gerektirdiği bir vergi reformu yapmalıdır. Düşük enflasyonla sürdürülebilir büyümeyi sağlamanın yolu budur. Yerli ve yabancı yatırımcı, sanayici önünü görmek ister. Dünyayla rekabet edebilir fiyatlarda girdi temin ederek istihdam yaratıp mal üretmeye çalışır. Belirsizlik ortamı sanayiye rahatsız eder ve zarara uğratar. Gerçek sanayici düşük enflasyon ve istikrarlı makro ekonomik dengeleri arar. Küreselleşmiş çağdaş ekonomide rekabetin temel unsuru teknolojidir, Ar-Ge’dir. Çağdaş gerçek sanayici bunu bilir. Sanayi kesimi önünü görebiliyorsa yatırıma devam edebilir. 1994 yılı başında, enflasyon-kur-faiz belirsizliği yoğun olduğundan sanayici yeni yatırıma yönelememiştir.

1994 krizinin bir avantajı olmuştur; önderliğini sanayi kesiminin yaptığı “her şeyi devletten beklememek” düşüncesi yayılmıştır. Kalite, verimlilik, teknoloji, Ar-Ge, maliyet muhasebesi, iç-dış denetim, fizibilite gibi kavramlar bu krizden sonra sanayi kesiminden çıkıp Türkiye’ye yayılmıştır.



## Üretim Mutluluğu

MEHMET ARİFOĞLU

1990’lı yıllarda Kahramanmaraş’ta tekstile hücum vardı. Yabancı dil bilen işadamları çok azdı. Dünyayı global olarak göremiyorduk. Bankacılar da görememişler ki bir anda kurulan 60 kadar iplik tesisini kredilendirdiler. Bankaların da teşvikiyle özkay-

nak yabancı kaynak dengesini kuramadık. Binasını bitiren, makine almak için krediye başvuruyordu. DPT bizleri yönlendirseydi, sanıyorum herkes aynı alana yatırım yapmazdı. Uzakdoğu ve Rusya krizleri bizleri ciddi etkiledi. Gerek yurtdışı ve gerekse yurtiçi krizlerden çok dersler alarak bugünlere gelen sanayicimiz bugün daha emin adımlarla yürümekte ve sağlıklı bir şekilde büyümektedir. Türkiye’de son yıllarda rant ekonomisi uygulanıyor. Ama biz bunu dikkate almıyoruz. İnsanları çalıştırmak ve üretim yapmak çok güzel bir şey, 15 yıl önceki haliyle K.Maraş’ta birkaç tane fabrika vardı, bugün 500 tane tekstil fabrikası var. Bugün tekstilde 35-40 bin kişi çalışıyor. Bu insanlar evlerini geçindiriyorlar. Bunun apayrı bir mutluluğu var.

Türkiye arasında yapılan sanayi malları ticaretinde ülkemizin gümrük vergileri sıfırlandı, fon ve harçlar kaldırıldı, 3. ülkelerden yapılacak sanayi malları ithalatında da, daha düşük oranlı olan Ortak Gümrük Tarifesi uygulanmaya başlandı.

Türkiye'nin sanayi malları, birkaç istisna dışında Eylül 1971'den beri AB'ye zaten gümrüksüz giriyordu. Karara karşı birçok kötümser görüş öne sürüldü. Bunların doğrudan sanayiyle ilgili olanı, Gümrük Birliği sonucu Türk sanayii ve KOBİ'lerin çökeceği, ithalatın patlayacağı, ihracatın azalacağı ve Türkiye'nin tekrar döviz krizine gireceği görüşünü savunuyordu. 1996 ve 1997 yıllarında ihracat sırasıyla %7.3 ve % 13 oranlarında arttı. 1997'de ihracat/GSMH oranı %13.5'e, ihracatın ithalatı karşılama oranı da %54'e çıktı. Gümrük Birliği sonrasında Türkiye'nin ihracatının yaklaşık %60'ı OECD ülkelerine, geri kalanı da AB ülkelerine yapılmaya devam etti. İthalatın ülkelere göre dağılımında ise fazla bir fark olmadı, normal artış seyrini takip etti.

### Öne Çıkan Sektörler

Sanayi 1990'lı yıllarda artık Türkiye'nin toplam gelirin %25'inden fazlasını oluşturur hale gelmişti. Bu durumun kalıcı ve sürekli olmasında öne çıkan bazı sektörlerin önemi büyük oldu.

**Tekstil, dokuma ve giyim sanayii** bu sektörlerin başında geldi. Hammadde, teknoloji ve makine kaynakları bakımından dışa bağımlı olmakla beraber, kapasite kullanma oranı en yüksek sektörlerden biri olan tekstil, ülke ihracatında %10, dünya ölçeğinde de %2'lik bir paya sahip oldu. Konfeksiyon ihracatının hacmi 1984 yılında bir milyar doları aşamazken, 1988'de beş, 1998'de on milyar doları buldu. 1990'lı yıllarda, tekstil ve konfeksiyon sektörü içinde önemli bir yere sahip olan iplik ve dokuma alt sektörlerinde moderni-

zasyon ve yenileme yatırımları ağırlık kazandı. Özellikle pamuklu ve yünlü dokuma alanlarındaki gelişmeler tüm dünyanın dikkatini çekecek boyutta oldu. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayii, ülke kalkınmasında lokomotif görevi yapan önemli bir yere sahip olunca, sanayi istihdamının %40'ını da kapsar hale geldi. Vasıflı işçi konusunda herhangi bir sorunla karşılaşılmasının da verdiği destekle, tekstil ve konfeksiyon üretiminde özel sektörün payı %95'lere ulaştı. Hazır giyim üretimi ve ihracatında dünya sekizinciliğine yükselen Türkiye, AB ülkelerine bu konuda yapılan ihracatta Çin'in arkasında ikinci ülke oldu.

İstanbul, Bursa, Denizli, Adana, Gaziantep, Kahramanmaraş, Kayseri, Antalya, Mersin ve Malatya'da yoğunlaşan tekstil sanayii, toplam imalat sanayii üretimi içinde de %13'lük pay aldı. Sadece konfeksiyon alt sektörünün toplam ihracat içindeki payı 1990 - 1997 yılları arasında %20'lerden %30'lara çıktı. Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu arasından 120'nin üzerinde firma tekstil ve konfeksiyon sektöründe üretim yaparken, yaklaşık bir milyon kişilik bir istihdam alanı oluşmuş oldu.

**Taş - toprak sanayii**nde de üretim artışı yüksek seviyelerde seyretti. 1997 yılı üretimindeki artış %7.4 oldu. Taş-toprak sanayii üretiminde de özel sektörün ağırlığı açık olarak hissedildi.

Sanayi üretiminin 1997 yılında hızla artmasında, imalat sanayiinin alt sektörleri olan **metal eşya, makine, teçhizat ve kağıt** sektörleri de önemli rol oynadı. Dayanıklı tüketim ve yatırım mallarını içeren metal eşya, makine ve teçhizat sektörü üretimi ortalama %48.3 arttı. Bu üretim artışı ekonominin büyümesinde de itici güç oluşturdu ve otomotiv sanayii üretiminde önemli sıçramalar yarattı. Örneğin 1996 yılında 48 bin seviyelerinde

olan traktör üretimi, bir yılda 60 bine çıktı. Bu sektörün üretim artışında iç talebin yanı sıra dış talep de etkili oldu ve imalat sanayii üretim ağırlıklı kapasite kullanım oranı %80.9 düzeyine yükseldi.



Sanayi sektörü içinde yeralan **madencilik** sektörünün katma değeri de 1996'da %2.3 artış gösterirken, 1997'de %4.7'ye yükseldi. Dünya bor rezervlerinin %65'ine, ayrıca krom, mermer, trona ve manyezit cevherlerine sahip olan Türkiye'de 1994'ten itibaren ihracat her kademedede artış sürecine girdi.

Ülkenin sanayide ulaştığı aşamayı ve gelişmişlik düzeyini göstermesi bakımından önemli bir alan olan demir - çelik sanayii de gerekli teknolojik atılım yapılamasa da döküm ve boru alt kollarında önemli aşama kaydetti. Bir anlamda ülkenin gerçek lokomotif sektörü olan makine imalat sanayii, 1994 yılından sonra hızla yükselen bir grafik çizdi.

İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre 1991-1996 döneminde KOBİ'lerin istihdamdaki payları da %25 oranında artış gösterdi. Aynı dönemde büyük işletmelerdeki artış %10 kadarken KOBİ'lerin sayısı tüm işletmelerin %99'undan fazlasını oluşturacak kadar arttı. Değişim ve yeniliklere uyum kabiliyeti kazanan KOBİ'ler, ihracat-

ta %9 pay alırken 1997 yılında kredilerden %5 kadar pay alarak ülkenin sanayileşmesinde yeni bir itici güç oldular.

6 Mayıs 1998 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 'Yatırımlarda Devlet Yardımları Teşvik Fonu Esasları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de yatırımlara sağlanacak destek unsurları şu şekilde sayıldı:

- Gümrük vergisi ve toplu konut fonu istisnası
- Yatırım indirimi
- İthalde katma değer vergisi erteleme
- Vergi, resim ve harç istisnası
- Enerji desteği
- Arsa tahsisi
- Fondan kredi tahsisi

Bu destek unsurlarından yararlanacak yatırımlar ise şöyle sıralanıyordu:

- Elektrik enerjisi üretim yatırımları
- Altyapı yatırımları
- Yap-işlet ve Yap-İşlet-devret modeli çerçevesinde yapılacak yatırımlar
- Ar-Ge, tasarım, yeni ürün ve model geliştirmeye yönelik yatırımlar
- Çevre korumaya yönelik yatırımlar
- Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nca belirlenen öncelikli teknoloji yatırımları
- Gemi ve yat inşa yatırımları
- Tersane yatırımları
- Teknopark, bilişim teknolojisi, eğitim, sağlık, turizm ve haberleşmeye yönelik yatırımlar
- Modernizasyon, kalite düzeltme, yenileme, darboğaz giderme, entegrasyon yatırımları
- Yüksek teknoloji gerektiren, katma değeri yüksek yatırımlar

### Atölyeden Entegre Tesislere

Orman sanayiine yapılan yatırımlar sonucu, XIX. yüzyılda Türkiye'de atölye üretimlerinin ortaya çık-

tiği mobilyacılık, 30'lu yıllardakine benzer bir gelişimi 80'li yıllarda da gerçekleştirdi ve büyük ölçekli işletmelerde sayısal artış kaydedildi. 1990'lı yıllarda 70 milyon dolarlık ihracat hacmine ulaşan sektör, kökenleri sektörün ilk oluştuğu yıllara dayanan Kelebek Mobilya, tasarım, ürün ve teknoloji geliştirme ve üretim standartlarında çağdaşlık kriterlerini yakalayıp dünyaya yayılan Nurus, 1950'li yıllardan beri faaliyet gösteren İstikbal, sektöre daha sonra katılıp tüketici beklentilerini karşılamada yenilikçi çözüm yolları yaratan Tepe Mobilya ve Koleksiyon gibi kuruluşlarla gelişti. Türkiye mobilya üretiminin %30'a yakınını gerçekleştiren Ankara bölgesi onu izleyen İstanbul, İzmir ve Anadolu kentleriyle birlikte, 1970'li yıllardan itibaren küçük ve orta ölçekli üreticilerin entegre sanayi sitelerinde toplanmaya başlamalarıyla yıllar itibarıyla değişim gösteren iç ve dış talebe yanıt vermekte zorlanmadı.



## Ulusal Savunma Sanayii

Jeopolitik olarak dünyanın en istikrarsız bölgelerinden birinde bulunması, Türkiye'nin savunma sanayii ihtiyacını sürekli artıran bir faktör oldu. Milli Savunma Bakanlığı'nın bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak belirlediği devletçi politika, 1980'den itibaren değişti. Yerli ve yabancı özel sektöre açık, dinamik, ihracat potansiyeline sahip, teknoloji gelişimine kolay adapte olabilen, müttefik ülkelerle dengeli bir işbirliği sağlayabilen, değişken politik ortamdan etkilenmeyen bir savunma sanayii politikasının devreye girmesi, hem dışa bağımlılığı hem de stratejik riskleri azaltan bir tablo yarattı.

İç ve dış tehlikelere karşı sürekli güçlü bir ordu bulundurması gereken Türkiye, çevresindeki ülkeler arasında en çok savunma sanayii ithalatı yapan ülke olması itibarıyla, sadece kamu sektörüne



## Havacılık Sanayii

KÜRŞAT ÖZKAN

General Electric ile TUSAŞ ortaklığı olan TEİ, Türk hükümetinin 'F-16 projesi' kapsamında uçak sanayii kurmak istemesi ile başladı. %54'ü Türk hükümetinin, %46'sı General Electric'in olan uçak motoru sanayiinin temeli 1985 yılında atıldı. O zamanki kuruluş hedefi F-16 uçaklarının motor montajını ve sadece 12 tane seçilmiş parçanın üretimini yapmaktı. GE bu kapsamda Türkiye'ye gerekli teknolojiyi ve yönetim tekniklerini getirdi.

Şu anda kuruluş yıllarındaki hedefler çok aşılış vaziyette. Yıllık satışı 85 milyon dolara ulaştı. Bunun çok büyük bir kısmı ihracat. Üretilen parça sayısı 300'ün üzerinde. Bütün



## Kendi Uçağını Kendin Yap

TAYFUN MUTLU

Türkiye, F-16 uçaklarının alımına karar verdikten sonra bu uçakların ve motorlarının Türkiye’de maksimum yerli katkı ile yapılmasını benimsedi. Bu çerçevede Ankara ve Eskişehir’de tesisler kuruldu. Uçak ve buna bağlı motor sanayii için teknolojinin en uç noktası gerekmektedir. Bu son derece ileri teknoloji ülkemize kademe kademe transfer oldu. 1985’ten itibaren başlayan motor montajı ve daha sonraki motor parçalarının imalatı çok büyük bilgi birikimi yarattı. Bu alandaki Ar-Ge faaliyetleri de mühendislik faaliyetlerinin gelişmesi bakımından önemli bir katkı yaptı. Şirketin 2001 yılı cirosu 85 milyon dolar oldu ve bunun 74 milyon dolarlık bölümü tamamen ihracata yönelikti. Üretiminin %90’ı ihracata yönelik olan şirket uluslararası alanda gerek ABD, gerek Avrupa’daki diğer üreticilerle kıyasıya rekabet içinde. Şu anda 300’den fazla motor kaleminde dünyadaki tek üretici konu-



munda bulunan ve sürekli olarak hem teknolojiye hem insana yatırım yapan TEİ gerek ulusal gerekse uluslararası alanda birçok ödülün sahibi.

Boeing ve Airbus uçaklarında kullanılan çok kritik motor parçaları tek kaynak olarak Türkiye’de yapılıyor.

Küreselleşmedeki bir sonraki adımımız da sadece dünyanın pek çok ülkesinde üretilen mal ve hizmetleri kendi portföyümüze katmak değil, aynı zamanda buralardaki entelektüel sermayeye ulaşmak. Bu yatırım için Türkiye’nin seçilmesinin en büyük sebebi, geldiğimizde görüştüğümüz insanların, özellikle Tübitak yönetimdekilerin çok açık fikirli olmasıydı. Çok esnek düşünebilmeleri ve hızla hareket edebilmeleri General Electric’i çok etkiledi. Bunun Türkiye’ye faydası şudur: Uçak motoru parçası imalatı yaptığımız zaman bunun ham malzemesi yurtdışından gelir. Siz yönetim bilginizi bunun üzerine ekler ve ihraç edersiniz. Yurt dışından gelen maliyetleri çıkardığımız zaman burada oluşturduğumuz net katma değer %20-30 civarındadır. Burada bir mühendislik hizmeti üretip, ihraç ettiğiniz zaman ise oluşturduğunuz net katma değer hemen hemen %100’e yakın olur. Bu ekonomik katkısı. Diğer büyük fayda ise bilginin burada üretilmiş olması. Yani bilgiyi dışardan transfer etmek yerine, dünyada bu sektörde iştilal eden bütün fabrika ve kurumlara siz satmış oluyorsunuz. Mühendislik bilgi ve becerilerinin oluşmasında katkıda bulunuyor. Üniversitelerle, Tübitak’la global bir şirketin teknolojik işbirliği yapması, o kurumlar için de önemli bir tecrübe oluyor.





bağlı olmaktan kurtulunca, ana sistemlerinin %21'ini iç piyasadan karşılayabilme olanağına kavuştu.

1980'li yıllara kadar optik malzemelerde Lamaş, roketatarlarda Mes ve savunma sanayii deyince ilk akla gelen Makine ve Kimya Endüstrisi gibi kuruluşlarla sınırlı olan sektör, MKE kuruluşlarının şirketleşmesi, Kıbrıs Barış Harekatı sonrası uygulanan ambargonun sonucu olarak kurulan **Aselsan**'la yeni bir ivme kazandı. Askeri elektronik araçların geliştirilmesi ve üretiminde örnek gösterilen bir başarı kazanan Aselsan'ı, havacılık ve uzay sanayiinde faaliyet gösteren ve ayda altı F-16 savaş uçağı üretme kapasitesine ulaşan **Tusaş**, F-16 motorları üreten **TEİ**, Stinger projesi kapsamında roket motor ve parçaları üreten **Roketsan**, sivil amaçlı telekomünikasyon üretimi de olan **Teletaş** ve **Testaş** izledi.

Milli Savunma Bakanlığı'nın 3763 sayılı kanun uyarınca sinai güvence seviye belgesi verdiği kuruluşlar da bu alana yönelince, **Hema**, **MAN**, **Otomarsan**, **Otokar**, **Metis**, **STFA**, **Barış**, **Aydın-Amet**, **FNSS/FMC-Nurol**, **Transvaro**, **Marconi**,



**Mikes** gibi yerli ve yabancı ortaklı firmalar savunma sanayiinin özel sektör ayağını oluşturdu.

### Döküm Sanayi

Anadolu'nun tarih öncesine uzanan dökümhanecilik geleneği, Cumhuriyet'in sanayi anlayışında da önemli bir yer tuttu. 1950'li yıllardaki makineleşme hareketinde duyulan döküm sanayii ihtiyacı, planlı kalkınma döneminde hızlı bir gelişim gösterdi. 70'li yıllarda Odöksan, Demisaş, Trakya Döküm, Döktaş, Toprak gibi büyük tesisler devreye girdikten sonra, 1980'li yıllarda ihracata dönük bir yeniden yapılanma yaşandı. Günümüze yaklaştıkça, gelişmiş ülkelerdeki yaşam standartlarının yükselmesi sonucu, yatırım geri dönüşünü uzun vadede sağlayan döküm sanayiinde düşük maliyetlerle üretim yapabilen Türkiye'nin önemli bir rekabet avantajı oluştu. Bunun sonucunda döküm sanayii üretimi 1998 yılı başında bir milyon ton sınırına geldi.

### Un Sanayi

1990'ların sonuna doğru ihracat oranında zirveye çıkan bir başka sektör de un sanayii oldu. Modern değirmencilik ve unlu ürünler olarak iki ayağı olan un sanayii, Türki cumhuriyetlerin de pazarlama ağına girmesiyle önemli bir ihracat dalı haline geldi.

### Eczanede Başlayan Sanayi

Cumhuriyet öncesi ilk olarak eczanelerde başlayan ilaç üretimi, laboratuvarlar ve fabrikaların kurulmasıyla bir sanayi dalına dönüştü. 1925 yılında sayıları 30'u geçmeyen müstazhar, şurup ve damlalardan oluşan sektör büyük çapta ithalata dayalıydı. 1919'da kurulan Abdi İbrahim laboratuvarı 1928'de çıkan kanunla rekabet ortamı buldu ve gelişti. Onu izleyen ve 2. Dünya Savaşı sonrasında üretime geçen ilaç endüstrisinin öncüleri, savaş sonrası ortamının yüksek talebini karşılamaya yönelik faaliyet gösterdi. Bunlardan biri de

## Gelenekten Güncelliğe Seramik

**G**eleneksel üretim biçimlerinden Dr. Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğüyle sanayileşen seramik üretimi, Anadolu'da binlerce yıllık geçmişe dayanan bir zanaattir. 2. Dünya Savaşı yıllarında Türk kahvesi içmek için gerekli fincanları ithal edemez olunca, Eczacıbaşı Kartal'da fincan üretecek bir tesis kurdu. Tesis zaman içinde sofraya ve süs eşyası da üreterek büyüdü. 1950'li yıllarda güçlü bir sanayi kolu olmaya başlayan seramik üretimi, İbrahim Bodur öncülüğünde kurulan Karo Seramik, Şakir Kesebir öncülüğünde kurulan Tuzla fabrikası ve Sümerbank'ın Bozüyük ve Yıldız porselen fabrikalarıyla arttı. İbrahim Bodur'un 1957 yılında Çan kasabasında kurduğu Çanakkale Seramik AŞ'yi Kalebodur Seramik Sanayi ve diğer Kale kuruluşları izledi. Aynı yıllarda o ve Eczacıbaşı, Sümerbank Bozüyük fabrikaları duvar karosu üretimine başladı.

60'lı yıllara kadar ithal edilen seramik sağlık gereçleri ve izolatörler de bu tarihten sonra sektördeki firmalar tarafından üretilmeye başladı. Elektriksel seramik üretimi de 1969 yılın-

da Kaleporselen ile başladı. Özellikle 80'li yıllarda hızlı bir büyüme gösteren sektör, dünya toplam üretiminin %5'ini gerçekleştirir duruma geldi ve ihracatta dünya sıralamasının ilk sıralarına çıktı.



1944 yılında üretime başlayıp, kaliteye gösterdiği titizlikle ün kazanan Dr. Nejat Eczacıbaşı laboratuvarıydı. Bu iki öncüden Abdi İbrahim, Türkiye'nin ilk antibiyotik hammadde üreticisi olan **Ansa'nın**, Dr. Nejat Eczacıbaşı ise Türkiye'nin ilk modern ilaç fabrikası sayılabilecek **Eczacıbaşı'nın** kurucusu oldular. 1970'li yıllardaki istikrarsız ortam bu sektörde faaliyet gösteren Abbott, Squibb, Carlo-Erba, Farmitalia gibi yabancı kuruluşların kaçmasına, yatırımların durmasına sebep oldu.

Dışa açık, serbest rekabete dayalı, liberal politikalarla birlikte 1980'li yılların ikinci yarısında ise bu sanayi dalı tekrar canlandı. Böylece sektör Türkiye'nin ilaç ihtiyacının %90'ını karşılar ve ihracat yapar duruma gelmekle kalmadı, 1984-1996 yılları arasında 642 milyon dolarlık yatırıma da sahne oldu.



## Güneydoğu Asya Krizi

Güneydoğu Asya'da başlayan krizden önce fazla etkilenmeyen Türkiye ekonomisi 1997'de kriz Rusya'ya sıçrayınca etkiyi hissetti. Gelişmekte olan ülkelerin piyasalarında yaşanan güven bunalımı, özellikle az gelişmiş ülkelerden fonların çekilmesi Türkiye'yi de etkiledi. Türkiye üretimde ve ihracat finansmanında büyük miktarda dış kaynak kullandığı için önemli bir kaynak sorunuyla karşı karşıya geldi. Dış kaynak bulamayan yatırımcıların iç piyasaya yönelmesiyle oluşan talep artışı, likitide sıkıntısı başlattı. Faizler ve borçlanma maliyetinin yükselmesi, borsada yabancı yatırımların azalması, ekonominin yüksek faiz açmazına girmesi gibi nedenler yatırımların yavaşlamasına, özellikle Anadolu'daki KOBİ'lerin ciddi sıkıntılar yaşamasına neden oldu.

Son dönemde hızla büyüyen tekstil sektörü kaynak sıkıntısına düşerek krizden çok etkilendi. Otomotiv ve yan sanayii bunu izledi. Bu dönemde Laleli piyasasında gerçekleşen bavul ticaretinin önemli bir paya sahip olduğu ihracat gelirleri azalınca ülkede yaşanan siyasi istikrarsızlıkla birleşen kriz, uzun vadeli ve planlı önlemlerin alınmasını güçleştirdi.

## IMF denetimi

Krize ilk ciddi müdahale 1999'da IMF ile yapılan yakın izleme anlaşmasıyla geldi. Bu durum ekonomide ciddi bozuklukların olduğu yönünde bir işaret idi. O yıllarda kamu kesimi borçlanma gereksinimi GSMH'nin %10'u düzeyine ulaşmış, borç stoğu milli gelirin %60'ı düzeyine yaklaşmış, enflasyon %70 düzeylerinde seyrediyordu. Reel faizin de %30-35 oranlarında olması, tüm ekonomik göstergelerin olumsuz olduğunu gösteriyordu. Türkiye ileri kapitalist ülkelerin yaşadığından farklı bir kriz ortamına sürükleniyordu. Diğer ülkeler sermayenin organik birleşimindeki değişimlere bağlı olarak aşırı birikim krizi yaşarken, Türkiye

geri kalmışlığın ve merkezi kanamanın krizini yaşıyordu. Verimsiz alt yapı ve ekonominin bu alanlarda ilerlemesi büyük bir kayıtdışı sektör oluşturmuştu. Bu durum hem maliyet enflasyonunu hem de vergi gelirlerinin artırılmamasına bağlı talep enflasyonunu tetikledi. Rekabetten uzak piyasa yapıları içinde korunan üretici ve fiyat belirleyici davranış kalıpları verimsiz yapılar üzerinde yaygın rant alanları oluşturduğundan, enflasyonun da önü alınamadı. Ekonomi hızla daraldı ve dengeler bozuldu. %35'lik enflasyon hedefi ile çıpalanan döviz, denetlenemeyen enflasyon karşısında aşırı değerlenmiş para ya da baskılanmış döviz kuru yapısı yarattı. İthalat yükseldi, cari açık büyüdü.

## Marmara Depremi

1990'lardan sonra sanayi ağırlıklı bir gelişme sürecine giren Sakarya, kriz altındaki ülkeye büyük bir darbe daha vuran Marmara depreminden en çok etkilenen bölge oldu. Türkiye'nin en cazip sanayi yatırım alanlarının başında gelen Sakarya, organize sanayi bölgelerinde pek çok fab-



Marmara depremi sonrası İzmit Körfezi ve TÜPRAŞ yangını



## Krizde Çare

SALİM ÇOKYÜRÜR

Babam yıllar önce, Akşehir'den soba alıp satıyordu. Markası, 'Savaş' olan sobalar. Sonra krediyle alamaz olunca, kendi üretmeye karar vermiş ve adı da 'Savaşan' olsun demiş. Eskişehir'den, Bursa'dan soba malzemesi getirerek ve sac aksamını da kendi atölyesinde üç kişiyle yaparak 1972'ye kadar gelmiş.

1988'de Adana çevre yolunda, kendi emaye tesisimizi kurduk. Fırınımız var. Emayemiz var. Presimiz var. Başladık mutfak eşyası yapmaya. 1995'e geldik. İç piyasada daralma olunca malımızı dışarıda satma olanaklarını araştırdık. Makedonya'da başka bir Türk firmasının daha kalitesiz malını görünce cesaret geldi. İlk malı oraya gönderdik. Sonra Mısır'a, Afrika'ya, Macaristan'a, Fransa'ya, İtalya'ya derken bir numaralı ihracatçı olduk. Bugün üretimimizin %90'ı mutfak eşyası ve tamamını yurt dışına satıyoruz.

*Endonezya, Singapur, Malezya ve Hong Kong'da yaşanan para krizi tüm dünya borsalarını etkiledi.*



## Krizde Büyüme

AHMET NAZİF ZORLU

Krizler bir yerde fırsattır. Ama bilinçli olmak lazım. 1994'te Vestel'i satın aldığımız vakit ilk yaptığım iş Ar-Ge'yi tamamen yenilemek oldu. En büyük üreticiler Kore'de, Tayvan'da, Çin'de olduğundan hemen Uzakdoğu seyahatine gittim. 380 bin televizyon üretiyorduk. 30 milyon dolar civarında televizyon ihracatı vardı. Rakip firmalar ise bizim ürettiğimizin on katını üretiyordu. Rekabet şansımın hiç olmadığını gördüm. 1995'teki ilk hedefimiz kapasitemizi artırmak oldu. O yıl 600

bin televizyon sattık. İftiharla söyleyebilirim ki, Vestel Şirketler Grubu şu anda dünyanın en büyük üreticisi durumunda. Dünya televizyon üretiminin %5'i bu çatı altında üretiliyor. Dünyada 7 milyon kapasiteye sahip tek firmayız. Biz hem kendi markamızı satıyoruz hem de dünyanın en iyi markalarını üretiyoruz. Bugün ayda 600 bin televizyon üretiliyor, bunun %95'ini satıyorsak bu bizim kara kaşımız kara gözümüz için olmuyor. Bu fabrikada 400 çeşit televizyon üretiliyor. Her ülkenin kendisine has vericisi, alıcısı, sistemi var. Ve biz her ülkeye cevap verebilecek altyapıya sahibiz. İşte Ar-Ge'nin faydası da bu. Şu anda elektroniğin beşiği Silikon Vadisi, ama dijital teknolojinin beşiği de İngiltere. 2005 yılından sonra televizyon yayınları tamamen dijital olacak. Bugün dijital televizyonda yapılması gerekenlerin çalışmaları başlamış, ilk siparişler alınmış durumda. 17 bin çalışanımızla krizde bile büyüme hızımızı devam ettirdik. İhracatımız olmasa, iç pazara kalsaydık bu yapıyla çalışmak mümkün olmazdı.

rika ve firma üretime geçmiş, binlerce kişiye istihdam alanı yaratmıştı.

KOBİ'lerin de sanayide önemli bir yer tuttuğu bölgede büyük sanayi kuruluşlarına yan sanayi imalatı yapan, gelişmiş teknoloji birikimine sahip birçok KOBİ, Sanayi Bakanlığı'nın katkılarıyla oluşmuş sanayi sitelerinde faaliyet gösteriyordu. Bölgede depremden zarar gören 248 sanayi tesisinin toplam zararı 309 milyon dolar oldu.

Milli gelirden deprem dolayısıyla bir anda 10 milyar dolarlık bir gerileme meydana geldi ve bu durum diğer mevsimsel şartlarla ve iş kayıplarıyla birleşerek arttı, turizm gelirlerinin de gerilemesine ve bu alandaki sanayi yatırımlarının askıda kalmasına sebep oldu. Türkiye bir yandan insan gücü kaynaklarını artırırken, bir yandan da ileri teknoloji alanlarına yatırım yapmak suretiyle uç ürünler üretimini desteklemek ve böylece katma değeri yüksek ürünler üretimine doğru sanayi tabanını değiştirmek mecburiyeti ile karşı karşıya kaldı.

### İMKB'nin Gelişim Takvimi

1991 Ocak ayında bileşik endekse ek olarak mali ve sınai endekslerin hesaplanmaya başlandı. İMKB, Ekim ayında Dünya Borsalar Federas-

yonu'na (WFE) tam üye olarak kabul edildi. İki yıl içinde Rüçhan Hakkı Kupon Pazarı ve Yeni Hisse Pazarı'nı kuran, Tahvil ve Bono Piyasası Repo-Ters Repo Pazarı'nı faaliyete başlatan kurum, Sermaye Piyasasında kamunun aydınlatılması amacıyla Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Tebliğ'in yayımlanmasından sonra SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) tarafından yatırım yapılabilir yabancı borsa olarak da tanındı. Çağın gereklerine uyarak bilgisayarlı alım-satım sistemine ve piyasa bilgilerinin TRT tarafından teletext sistemi üzerinden yayınlanmasına geçildikten sonra daha geniş kitlelerin ilgi alanına giren İMKB, 1995 yılında Bölgesel Pazarlar ve Toptan Satışlar Pazarı'nı oluşturdu ve SEC tarafından bu kez de güvenilir saklama kuruluşu olarak tanındı.

İMKB, yeni binasına taşındıktan sonra Japon Aracı Kurumlar Birliği (JSDA) tarafından da yatırım yapılabilir yabancı borsa olarak tanındı, Uluslararası Menkul Kıymetler Serbest Bölgesi faaliyet ruhsatı aldı ve gerek çeşitli yabancı borsalarla gerekse yabancı yatırım ve finans kuruluşlarıyla ilişkiye geçti.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun, bankalara, 2 Ocak 1997 tarihinden geçerli olmak üzere, hisse senetleri piyasası işlemlerini kuracakları veya devralacakları bir aracı kurum üzerinden gerçekleştirmeleri zorunluluğu getirmesiyle sektörde görülen yeniden yapılanma sonrasında İMKB, Güneydoğu Avrupa Sermaye Piyasaları Arasında İşbirliği Projesinin lideri olarak çalışmalara başladı. Ardından **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı** (KOSGEB) ile ve İstanbul Sanayi Odası ile işbirliği protokolleri yapıldı.

2000 Haziran'ında İMKB'de işlem görmekte olan ve gerekli kriterleri sağlayan şirketler FTSE All-

*Türkiye'de serbest piyasanın simgesi Tahtakale*





## Deprem Etkisi

ERKUT YÜCAOĞLU

Türk sanayiinin kurulu düzeninin yaklaşık %15'i İzmit Kocaeli civarındadır. Hatta üretim değeri olarak bakılırsa daha da yüksektir. Deprem, oradaki fabrikaların hepsini etkiledi. Oradaki işgücü sosyal olarak çok ciddi bir facia yaşadı. 200 bin konut oturamaz hale geldi. Bu, sayısı milyona varan insanlarımızın depremi şu veya bu şekilde hissettiklerini gösterir. Evlerini kaybettiler, ailelerini kaybettiler ve çalışma güçlerini kaybettiler.

Üretim iki yönden duraklamaya uğradı. Tesisler zarar gördü ve facianın arkasından gelen oluşumlarla iş yerlerine gidemez hale geldiler. Bütün düzenleri bozuldu. Bu sosyal yara Türkiye'nin üretim gücünü de etkiledi. Mesela TÜPRAŞ ciddi bir yangın geçirdi ve İzmit rafinerisi durdu. Bir sene süren yatırım ve tamiratla ancak kendisine gelebildi. Aşağı yukarı 130 fabrika zarar gördü. Hepsinde bir ila altı ay arası rehabilitasyon yapılmasını gerektiren hasarlar oluştu.

Yöre Türk sanayiinin her kesiminden örneklerle dolu olduğundan, hem o yılın katma değerinden kaybettik ve milli gelirden düşüş oldu, hem de varlık kaybı oldu. Türkiye'nin milli geliri dışında bir de ölçülebilir varlığı var. Bu varlık sadece altyapı veya tesisler değil, insan varlığı da.

Türkiye'nin milli gelirinin belki de %10'u nispetinde bir varlık düşüşü yaşandı. O günlerde bu konuda çok tartışma oldu. Kimileri 5 milyar dolar kadar varlık kaybı olduğunu söyledi. Ben TÜSİAD başkanı olarak 15 milyardan aşağı olmadığını dile getirdim. Çeşitli ölçümler yapılmaya çalışıldı. Türkiye'nin ondan sonraki 2-3 yılını etkileyecek bir varlık kaybı geçirdiği kesindi. Dolayısıyla 1999 yılındaki krizi esas itibarıyla depreme bağlıyorum.



World (Dünya) Endeksine dahil oldu. Aynı tarihte Hisse Senetleri Piyasası Alım-Satım Sistemi'ne uzaktan erişebilen kurum sayısı da 98'e ulaştı.

### Yeni Yüzyıla Girerken Türkiye

Başbakanlığın 14 Ağustos 1999 tarihli genelgesi uyarınca kurulan özel ihtisas komisyonlarının hazırladığı raporlar, sekizinci BYKP hazırlık çalışmalarına ışık tutmak ve toplumun çeşitli kesimlerinin görüşlerini plana yansıtma üzere hazırlandı.

Sekizinci BYKP ile istikrar içinde büyümenin sağlanması, sanayileşmenin başarılması, uluslararası ticaretteki payın yükseltilmesi, piyasa ekonomisinin geliştirilmesi, ekonomide toplam verimliliğin artırılması, sanayi ve hizmetler ağırlıklı bir istihdam yapısına ulaşılması, işsizliğin azaltılması, sağlık hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, sosyal güvenliğin yaygınlaştırılması, sonuç olarak refah düzeyinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması hedeflendi, ülkenin hedefleri ile uyumlu olarak yeni



## Dünyaya Marka Sunmak

MEHMET ALİ BERKMAN

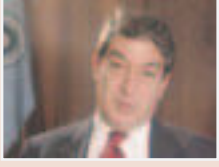
Arçelik 90'lı yıllarda ürün ve üretim teknolojilerinde Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmaya başladıktan sonra 35 milyon dolar civarında olan ihracat hacmini bugün 400 milyon doların üstüne çıkarmıştır. Ulaşılan bu hacim yaklaşık on yıllık bir sürede on kattan fazla bir artışı ifade etmektedir. Arçelik bugün 5 kıtada 79 ülkeye ihracat yapabilmekte, her ülkenin müşteri isteklerine ve standartlarına uygun bir üretimi gerçekleştirebilmektedir. Marka tanınmışlığını artırarak, dağıtım ağlarına hakim olarak ve satış sonrası servis hizmetlerini geliştirerek kâr marjlarını da yükseltme başarısını göstermektedir. Arçelik bugün ihracat yaptığı ülkelerdeki milyon-

larca müşterisine ulaşabilecek, onların isteklerine cevap verebilecek lojistik hizmetlerini de gerçekleştirmektedir. Arçelik ulaştığı seviye ile artık Avrupa'da marka, dağıtım ağı ve tesis satınalma seviyesine gelebilmiştir. Bütün bunları gerçekleştirirken yüzelli yıldır bu konuya yatırım yapmış, insan yetiştirmiş, sistemlerini kurmuş, halkı belirli bir zenginlik seviyesinde gelişmiş toplumlarla rekabet etmektedir. Üstelik politik istikrarsızlığın ekonomiyi doğrudan etkilediği, sürekli iniş çıkışlarla geçen son elli yıl içerisinde bu başarılar elde edilebilmiştir. Biz sanayileşmiş toplumlara nazaran çok geç başlamış olmamıza rağmen onlarla başa baş rekabet edebilecek seviyeye ulaştık.

Beko ve Arçelik aynı fabrikada üretiliyor ama Beko'nun söylenişi daha kolay olduğundan yurtdışında Beko markasını kullanıyoruz. Avrupa'da birçok ülkede varlığımızı hissettirmekle birlikte en yüksek pazar payına İngiltere'de ulaştık. İngiltere'deki % 14'lük pazar payı Avrupa ölçülerine göre çok yüksek bir orandır.

*Kendi markasıyla ihracat politikası güden Beko ve Arçelik dünya piyasalarında.*





## Kahramanmaraş İpliği

MEHMET BALDUK

Pamukla iştigal eden insanların aklına fabrika deyince hep iplik fabrikası gelir. 1994 krizi Kahramanmaraş'ta ciddi bir yatırım patlamasına sahne oldu. Krizden menfaat sağlandı bir anlamda. 1994'te doların 13 bin liradan 40 bin liraya çıkması dünya pamuk fiyatlarının iki kat artması, elinde pamuk bulunduran insanları bir anda zen-

gin etti. Gümrük Birliği sürecinde tekstil sektörünün hızla gelişeceği beklentisiyle elde biriken sermaye tekstil sanayiine yönelik yatırımlara kanalize edildi. O dönemde finansman imkanları da bir anda gelişti. Leasing şirketlerinin genel müdürleri haftada bir Kahramanmaraş'a geliyordu. 1995-1997 arası iplik üreticisi firmalar Almanya'da, İsviçre'de, hatta Uzakdoğu'da Kahramanmaraş için özel turlar düzenlemeye başladılar. Bugün 65 tane iplik fabrikası var. Dünyada başka bir örneği yok. Sanayileşme bir süreçtir. Kahramanmaraş o süreci çok hızlı yaşadı. Tam hazmetti mi? Hazmetti, ama siyasi ve ekonomik istikrarın sağlanmasıyla tekrar bir yatırım hamlesi başlayacaktı.



## Kayseri'de Kriz

MUSTAFA ÇAPAR

1994 ile Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin Kayseri sanayicisi üzerindeki etkileri çok farklı oldu. 1994 krizinden sonra çabuk toparlandık. Talepte uzun boylu bir daralma olmadı. Bazıları büyük sıkıntıya girdi, bazıları yatırımı ter- cih etti. Yatırım yapanlardan özellikle banka kredisi kullananlar, ileri yıllarda, çok

sıkıntı çekti ama vatandaşın gelirinde de büyük bir azalma olmadı. Fabrikalar işçi çıkartmadı, ekonomi kendisini çabuk toparladı. 1995'te %8, 1996'da %7,1 ve 1997'de %8 büyüdük. 2001 ve 2002 krizlerinde ise durum çok farklı oldu. Aslında bu kriz 1997'de başladı. O dönemki yöneticiler, asıl krizin 1998'de olacağını ve Uzakdoğu'da başlayan dalganın Rusya'dan sonra bizi vuracağını söylemişlerdi. Bu süreçte, yoğun kredi kullanmamayı, öz kaynaklarımızla yetinmeyi hedefledik. Sonuçta; %20-25'lere varan bir küçülme ile atlattık. Krizin etkileri halen devam ediyor. Kayseri'de parası olana bugün "İş yapalım!" deseniz; "Deli miyim ben şimdi yatırımın sırası mı? Paramı bir gün dövizde, bir gün borsada, bir gün repoda değer- lendirir ve her gün en az %5 para kazanırım!" der.



## Konya'dan Avrupa'ya

AHMET ŞEKEROĞLU

Kredi kullanımı oldukça düşük illerden biri Konya. Buna rağmen gelişimini ciddi anlamda artıran da bir il. Sanayiciler özkaynaklarını en iyi şekilde değerlendirdi. Şu anda IMF'den, Dünya Bankası'ndan çeşitli kaynaklar bekliyor durumda görün- memizle beraber, aslında Türkiye'nin yeniden ayağa kalkabilmesine imkan sağlaya- cak kaynak kendi içimizde var. Ama güvensizlik ortamından dolayı ekonomiyi kazandırılmıyor. Önemli olan bir güven ortamı meydana getirmek. Özellikle küçük ve orta ölçekli sanayiciler için bu çok daha önemli. Konya'da sermayeden çok servet vardır. 90'lı yıllar servete değil, sermayeye kayışın olduğu yıllardı. Ben inanıyorum ki Türkiye'nin ihtiyacı olan finansman kaynağı kendi içimizde var. Konya Sanayi

Odası'na üye olan 1200 sanayiciye baktığınız zaman, %70'e yakını baba mesleğini geliştirmiş ve hakikaten büyük sanayici olmuş insanlardır. Bu merhaleden geçip de ciddi anlamda ihracatları olan ve ülkeye ciddi anlamda katma değer sağlayan aile şirketlerinin genel problemleri şudur: Bir evin büyüğü vardır. O, şirketin yönetim kurulu başkanıdır. Beraberinde kardeşleri, kardeşlerinin çocukları vardır. Bunlar farklı meslekler üzerine okumuşlardır ve kendi şirketine uyum noktasında gerekli eğitimi almamış, bir patron mantığında iş yapmaya devam eden insanlardır. İste- nilen profesyonellik sağlanamamıştır. Bu Konya'da ciddi bir problem. İkinci, üçüncü nesile geçmiş işletmelerde yavaş yavaş bunlar aşıyor. Ancak profesyonel yönetici noktasında ciddi sıkıntı var. 837 sanayici şu anda 28 bin kişilik istihdam yapıyor. %37'si profesyonel yönetici, %35'i de yetişmiş eleman arıyor.

Konya ihracatının büyük bölümünü Avrupa ülkelerine satıyor. Yüksek kalite ürün üretebiliyor. Ancak teknik eleman sorunlarıyla boğuşarak yapıyor bunu.



bin yılda Avrupa Topluluğu ve dünya ile bütünleşme amaçlandı. Teknoloji alt yapısını öncelikle yenilemek zorunda olan Türkiye'nin, doğru ve uygun teknolojilerin seçilmesi konusunda ilke ve hedefleri içeren yeni bir teknoloji politikasını oluşturmalarının gerekli olduğu DPT tarafından da dile getirildi.

2000 yılına geldiğinde Türkiye genel olarak bir sanayi ülkesi görünümündeydi. Sanayinin %50'si Marmara, %8.9'u Ege Bölgesi'nde yoğunlaşmıştı. Bu durum ülkede iç göçlerin sürmesine, iller ve bölgeler arasında gelir dağılımında bozulmalar meydana gelmesine ve ayrıca doğal afetlerden büyük ölçüde etkilenme gibi sorunların yaşanmasına sebep oldu. Bu sorunların giderilmesi için sanayinin yeniden yapılanması, sanayi yatırımlarının coğrafi dağılımının yeniden değerlendirilerek sanayi planlarının yapılması, sanayi bakımından geri kalan illerde yeni oluşumlara fırsat verilerek bu bölgelerde alt yapıların kamu tarafından karşılanmasının yararlı olacağı düşünüldü.

Ne var ki, ekonomik istikrarsızlık giderek sanayileşme sürecinden ve üretimden uzaklaşarak, rant ekonomisine yönelmesine neden oldu ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkiledi. Bireysel çıkar ve rantların sosyal yararların yüksek olduğu sektörlerde yoğunlaşması sonucu, reel ekonomi önemli darboğazlarla karşı karşıya kalmayı sürdürdü. Kaynaklar üretken, verimli ve istihdam yaratan sektörler yerine kamu açıklarının kapatılmasında kullanıldı. Gelişmekte olan veya gelişmiş sanayi ülkeleri her yıl GSMH bakımından veya kişi başına GSMH bakımından gelirlerini artırırken Türkiye'de Kişi Başına Milli Gelir 3000 doların altına indi. İhracat ve ithalat önemli ölçüde hedefinden saptı, sanayi üretim endeksi %80'e, sanayide kapasite kullanım oranları ise %70'e kadar geriledi.

## Bitmeyen Kriz

2000 yılı sonlarında mali piyasalarda yaşanan olumsuz gelişmeler, Türkiye için ilginç bir döneme denk geldi. Fiilen bir istikrar programının uygulanmakta olduğu, enflasyonda düşüş trendinin yakalandığı, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırıldığı, cari açığa karşı mali önlemlerin alındığı, IMF'nin programla ilgili olarak olumlu mesajlar verdiği bir sırada hem halk, hem siyasal irade, hem de sanayici büyük bir şokla karşılaştı.

9 Aralık 1999 günü Hükümet, kamuoyuna IMF ile standby anlaşması yaptığını açıkladı. Bir gün önce beş banka fona aktarılmıştı. Böylece bir buçuk yıl boyunca döviz kurlarını belirleyecek bir ana politika gündeme geldi. Program, çarkların tekrar işler hale gelmesi için kamunun borçlanma ihtiyacını azaltmayı hedefliyordu ve en temel özelliği Türk lirasına olan güvensizlik nedeniyle büyük dalgalanmalar gösteren enflasyonu kontrol altına almaktı. Enflasyonu kontrol altına almaya yönelik temel enstrüman, kurların belirli olmasıydı ve 1 Ocak 2000'de kurlar sabitlendi.

Bu uygulamayla faizlerin süratle düştüğü görüldü. Bireysel krediler devreye girdi, şirketlerin borçlan-



*Bakanlar Kurulu, Egebank, Esbank, Yurtbank, Sümerbank ve Yaşarbank'ı Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devretti.*



## Anadolu'nun 'Denim'i

ATILLA KIYAT

Tabii ki, ihracat yaparak krizi atlamak mümkündür. Ama ihracat yapacak üretimi yapamayacak durumda da olabilirsiniz. Örneğin krizsiz geçen 2000 yılında Orta Anadolu AŞ olarak, bizim ciromuz 92 milyon dolar civarındaydı ve 55 milyon dolarlık ihracat yapmıştık. Kriz altındaki 2001 yılı içindeyse ciromuzu 132 milyon dolara çıkardık ve 88 milyon dolarlık ihracat yaptık. Sermaya birikiminin yanında bilgi birikimini, yüksek teknolojiyi, on beş yılda sağlanmış bir güveni hem çalışanlarımızla hem müşterilerinizle iletişim halinde tutarsanız, bunların her birinin krizi atlama- ta yardımcı olduğunu görürsünüz.

Hiçbir banka, içinde buldukları çok kötü duruma rağmen Orta Anadolu'ya gelip kredisini geri istemedi, faiz artırım talebinde bulunmadı. Dünya pazarları gelen malın markasına veya nerede yapıldığına bakmıyor. Bu pazarlarda tutunmanın yolu

hep şikayetçi olduğumuz Uzakdoğu'daki düşük maliyetlerle rekabet zorluğu da değil. Eğer siz son teknolojiyle onların istediği en iyi malı üretebiliyorsanız, kaliteniz günübürlük olmayıp devamlılık arz ediyorsa ve söz verdiğiniz günde malı teslim edebilme bakımından güvenilirseniz herhangi bir güçlük karşışmanız mümkün değil.

Maliyetler açısından Uzakdoğu ülkeleriyle rekabet etmeye mecburuz çünkü orada işçilik ve enerji çok ucuz, hükümetler de sektörleri sübvans ediyor. Türkiye'de bunların hiçbiri yok. Krizden önce de böyleydi. Krizden sonra da sanayiye herhangi bir kolaylık getirmek, reel sektörü desteklemek üzere herhangi bir tedbir alınmadı. Dünyanın akla gelen bütün büyük markaları bizim müşterimiz. Levi's, Lee, Wrangler, Rifle, Donna Karan, Calvin Klein gibilerinin nezdinde güvenilir bir üretici ve satıcıysanız rekabet etme şansınız yüksek oluyor.

Orta Anadolu, 1953 yılında o günün en iyi teknolojiyle kuruldu. 35 yıl boyunca Türkiye'nin ihtiyacını karşılayacak her türlü dokuma tipini üretti. 80'li yılların başında çok zor bir dokuma türü olan 'denim'i seçti. Ve Orta Anadolu yaptığı yatırımları krizde geçen yıllar da dahil olmak üzere devamlı yenileyerek bugüne getirdi. Şu günlerde %93,6 ihracata yönelik kalite ile çalışıyoruz.

ma maliyetleri azaldı ve iç talep arttı. İç talebe yönelişin ardından çok ciddi bir gerçek daha ortaya çıktı: Programın başında ön görülen cari işlemler açığının 3.5 milyar dolar civarında olmasına rağmen ithalat patlamasıyla açığın 1993 krizindeki 6 milyar doların bile üstüne çıkması. Türkiye'nin bu sırada ihracatı destekleyecek bir mekanizma bulamadı ve enflasyonu düşürmeye yönelik başarılı operasyonlar yapamadı. Konu, 29 Ağustos'ta İSO Yönetim Kurulu, Meclis Başkanlık Divanı, Merkez Bankası Başkanı, Hazine Müsteşarı ve Dış Ticaret Müsteşarı'nın katıldığı ortak bir toplantıda görüşüldü. Toplantıda herkes gerçekleri görür durumdaydı ama elinde acil bir reçete olan yoktu.

Önce 3.5 milyar dolar olan cari işlemler açığı revize edildi. Açık 7 milyar dolardı ve nereden karşılanacağı sorusunun cevabı yoktu. Bu çaresizlik önce mali piyasalarda sıkıntı başlamasına, sonra



*IMF Türkiye Masası Şefi Carlo Cottarelli ve Avrupa Bölüm Başkanı Michael Deppler, Ankara'da Merkez Bankası Başkanı Gazi Erçel ve Hazine Müsteşarı Selçuk Demiralp ile görüştiler.*

faizlerin aşırı yükselmesine, %80'lere fırlamasına neden oldu. IMF yetkilileriyle yapılan görüşmelerde uzmanların bu konudaki gerekçesi, kamunun borçlanma ihtiyacının azaltılmasına yönelik hususların çok geciktirilmesi idi. IMF, 1 Temmuz 2001'de değiştirilecek olan sabit kur uygulamasının erkene çekilmesi önerisini gündeme getirdi ve mevcut programın sürdürülemez olduğunu ifade etti. Fakat bu



durumun yaratacağı ağır ekonomik tahribat ve siyasi riskleri düşünen hükümet mevcut programı sürdürme kararlılığından vazgeçmedi.

Birçok kuruluş gibi İstanbul Sanayi Odası da hükümetle görüşerek 5 Ocak 2001 günü mevcut durumu bütün açıklığıyla üç başbakan yardımcısına aktardı. İçinde bulunulan kriz ve yaklaşan tehlike karşısında her iktisadi birimi kendisiyle ilgili tedbirleri alacak, bu da genel olarak piyasalarda çok ağır koşullar yaratacaktı. Ekonomik faaliyetlerle ödenmesi mümkün olmayan faizler, firmalarla bankalar arasında çözümsüz sorunlar yaratacak, özkaynakları sağlam olmayan kuruluşlar çaresiz kalacaktı. İş kaybı ve işsizlik de cabası olacaktı.

Program 22 Şubat 2002 sabahına kadar sürdürüldü. Birikmiş risklerin zamanında temizlenmemiş olması, bilançoların faiz riskine karşı uyumsuzluğu, stand-by düzenlemelerinde senkron bozukluğu gibi nedenler açık pozisyonların bilanço büyüklüklerine göre mantıksız oranlara çıkması ve zamanında tasfiye edilmemiş bankaların getirdiği yük üstüste binince, piyasalarda hızlı bir likidite daralması, banka batışları, hiperdevalüasyon ve durgunluk başgösterdi.

Yaşanan durum, Cumhuriyet tarihinin en ağır koşullarını doğurdu. Yaşanan krizin ardından gerçekleşen yoğun döviz çıkışı ve kredi düzeninin altüst olması sanayi üretimini ve yatırımları da ciddi ölçüde etkiledi. 2001 yılı sonundaki rakamlar 1.5 milyona yakın insanın işini kaybettiğini gösterdi. Üstelik bu kitlenin çok önemli bir kısmı Türkiye'nin kıt kaynaklarla eğittiği, yüksek öğrenim görmüş insanlardı.

Dış kaynak ihtiyacıyla bir kez daha karşı karşıya kalan Türkiye 14 Mart 2001 tarihinde bir Ulusal Ekonomik Program hazırlayarak bunu bir niyet mektubuyla IMF'ye sundu. IMF ve Dünya Bankası bütçe finansmanı amacıyla 12.8 milyar dolar dış kaynak sağlanmasını kabul etti ve Türkiye'nin büyüme potansiyeli önünde engel oluşturan yapısal bozuklukların giderilmesi koşuluyla yeni bir stand-



## Ahret Sanayii

HASAN ALTIKULAÇ

Kriz öncesi işler çok iyiydi. İnşaatlar iyi gidiyordu. İhracat da yapıyorduk. Ödeme dengemiz iyiydi. Kriz sonrası müteahhitler inşaatları durdurunca mermer sektöründe de yavaşlama oldu. Bazı firmalar kapandı. Biz de Kağıthane'deki yerimizi

kapatmak mecburiyetinde kaldık. Müşterilerimiz vardı. Bunların hepsi durdu. Bir tek Polat İnşaat bir şeyler yapmaya devam etti o kadar. Krizden önce ihracat için de bir firmam vardı. Almanya'ya masa yapıyorduk. Avusturya'ya da çalıştık. İsrail piyasasına mermer, basamak, döşeme işleri ve mezar taşı yapıyorduk. İşlerimiz çok iyiydi. Halen İsrail'den talep var. Bilecik'te yeni bir fabrika kurduk, çalışmaya başlandı. Ama sermayemizin olmayışı mal alışını etkiledi. Kriz olduğu için karşı tarafın da vadeli mal verme imkanı olmuyor. Yani fabrika ne kadar yapabilse o kadar iş var ama çalışmıyor. Bir bekçi koyduk bekliyor. Çalışabilmesi için para lazım. Kredi lazım. Tek sorun finans sorunu.



## Fatih'in Derileri

HASAN YELMEN

1945 yılında İstanbul Üniversitesi Kimya Mühendisliği'nden mezun olduğum zaman baba mesleği olduğu için dericiliğe başladım ve Kazlıçeşme'ye geldim. O zamanki tesislere fabrika demek mümkün değildi. Tabakhaneye gittiğim zaman üstüme yıkılıcak diye korkardım. Bütün çalışanlar ve ustalar çıraklıktan yetişmiş kimselerdi. İşin başında da patronlar vardı. Patronlar arasında okur yazar sayısı çok azdı. Okur yazar olanlar daha çok gayrimüslimlerdi. Babam Yugoslavya'dan göçtüğü için Avrupa atmosferine alışmıştı ve kurduğu tabakhanenin fabrika haline dönüşmesini istiyordu. O nedenle beni kimya mühendisliği okumaya göndermişti. Üniversitede staj dolayısı ile Beykoz Deri Fabrikası'nı tanıdım, büyük bahçeler içinde güzel tesislerden oluşuyordu. Orada 15 kadar Almanya'da dericilik eğitimi görmüş, kimyager arkadaş vardı. Ben dericiliği Alman ekolünün hakim olduğu Beykoz'da

öğrendim. Kazlıçeşme'nin sanayi açısından öneminin Fatih Sultan Mehmet'e kadar dayandığını da... O devirde deri mamülleri harp sanayiinde kullanıldığından Avrupa'ya sefere çıkan ordunun gereksinimi Anadolu'ya dağılmış dericilerden tam olarak karşılanamayacağı için Kazlıçeşme bölgesinde 300 küsur tabakhane ve atölye yaptırmış. Dolayısıyla işe başladığım Kazlıçeşme, 500 yıllık Türk dericiliğinin merkeziydi. 1940'larda da 5-6 tane gayrimüslimin büyük sayılabilecek fabrikası ve kol kuvvetiyle çalışılan tesisleri vardı. Türkiye'de bugünkü büyük sanayicilere bakacak olursak, hepsinin başlangıcı 1950'lere dayanır ve arkalarında tarihsel bir birikim varmış gibi gelir bana. Biz de oradan çıkıp, 1972 yılında Avrupa'nın en büyük deri fabrikası olan **Kazlı Deri Sanayii**'ni kurduk. Projeye İş Bankası'nı %25 oranında ortak aldık. Banka genel kurulda %51 hisse aldı. Sonra yavaş yavaş sermaye artırarak, fabrikanın %96'sına sahip oldu. Böylece bana ihtiyaçları kalmadı. Ben bu işe ömrümü harcadım ama fabrika yürüsün diye ayrıldım ve tekrar Kazlıçeşme'ye döndüm. Küçük bir fabrika kurup yine dericilik yapmaya başladım. İsmi Has Deri koydum ve ayrıca iki yeğenimi de yanıma aldım. Biri 30 milyon dolar ihracat yapan **Derimod**'u kuran Ümit Zaim, diğeri de Türkiye'nin en büyük deri kimyasalları satan firması haline gelen Mehmet Panayırçı'ydı.



## Sanayici Niçin Var?

BİLSAY KURUÇ

2000'lerin başında elimizde ne 1970'lerin sonunda tasarladığımız gibi bir sanayi başlangıcı, ne de sanayiye finanse edecek kıvamda bir mali kesim var. Demek ki Türkiye'nin eksiği aslında döviz açığı değildi. Bilgi ve istihdam açığıydı. Özellikle genç bir ülke olarak genç insanlara ve bilgiye dayanan istihdam açığıydı. Sanayiye mutlaka Orta Anadolu'dan başlayarak ülkenin tümüne yaygınlaştırmak ve entegre bir biçimde kurabilmek gerekliydi. 4. BYKP'nda yaptığımız hesaplara göre bunun için çok büyük bir finansmana da gerek yoktu ama inanca ve disipline ihtiyaç vardı.

Dış finansman ihtiyacı yılda net 300 milyon dolardı. Dış çevreler 1970'lerin sonunda bunun için kredi vermek istemediler. Ama 1980'lerin başında Türkiye düşük katma değerli sanayilere yönelince bunun iki mislini verdiler. O zaman Türkiye'ye yılda net 750 milyon dolar girdi ama Türkiye sanayideki iddiasını bıraktı. Bunda sanayicilerin de payı vardı. İkinci el sanayilerin, Türkiye'ye ithal edilmesine razı oldular. Birçok sektörde dünyanın en eski makine parklarını yenilemekten

vazgeçtiler. Kısacası Türkiye, sanayileşmenin kritik eşiği olan yatırım mallarına atlayabilme ve sanayi düşüncesine göre kendine ufuk çizme şansını 1980'lerde bir kenara bıraktı. Büyüme hızı gayri safi milli hasıla üzerinden %8 olarak düşünülüyordu. Orada da bizi eleştirenler "Türkiye'nin nasıl bir darboğazda olduğunu plancılar bilmiyorlar mı ki bu kadar yüksek hız düşünüyorlar?" dediler.

1930'larda da Türkiye bütün dünyanın birbirine kapalı olmasından ötürü mecburen kapalı bir ülkeydi. Ama sanayi toplumunu kurma iddiası ile işe giriştiği zaman 1934'ten itibaren büyüme hızı %10'du. Büyüme hızını yükseltmenin yolu mutlaka dış finansmanda değildir. İç tasarrufları sanayi yatırımları ile yönlendirebilmektedir. Tasarrufu tekrar yaratacak olan şey yatırımdır. Onun için Türkiye kendi gücünü kullanacak, kendi organizasyon gücünü kullanacak, bilgi açığını giderecek, istihdam kapasitesini bununla artıracak bir raya girmeliydi. Bizim düşüncemiz buydu. Belki o siyasi güce büyücek bir elbise dikerek yanıldık. Ama aradan geçen 20 yılın sonunda toplumun canını acıtan birikimler bugün en çok sanayici dostlarımda gördüğüm "Sanayi ne olacak?" sorusuna yolaçıyor. Çünkü sanayi var olursa mutlaka yüksek katma değerlere yönelecek ve ancak dünyaya çıkarak yapabilecek. Bugün artık rekabet etmekten başka şans kalmadı. Türkiye'yi, dünyada rekabet edebilecek olan sanayilere teknoloji açığını gidererek taşımayacaksa, o zaman sanayici niçin var?



## Sanayi Çağından Bilgi Çağına Geçiş...

EYÜP KARADAYI

Türk toplumu ‘**sanayi çağından**’ giderek ‘**bilgi çağına**’ geçişin sıkıntılarını yaşamakta. Günümüzde ‘**iletişim**’, tüm diğer kavramların önünde yer alıyor. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, özellikle de ‘**internet**’, bilgiye erişimi inanılmaz şekilde kolaylaştırarak insan yaşamında adeta bir çığır açtı. Bütün bu değişikliklerin itici gücünü ise ‘**dijital teknoloji**’ oluşturuyor, bu teknolojinin dili de ‘**makine dili**’.

1990’lı yılların başından bu yana, yaklaşık 150 ülke ya yeni ‘**iletişim yasaları**’ çıkarttı ya da mevcut olanları yeniden gözden geçirmek zorunda kaldı. Henüz daha başında bulunduğumuz yüzyılda ülkeler, ‘**bilgi toplumu olanlar ve olmayanlar**’ şeklinde iki gruba ayrılıyor. Bu çağdaş yaşama ayak uyduramayanlar, stratejik önemini yitirerek, ekonomik altyapısını bilgi toplumuna göre düzenleyen ülkelerin gölgesinde kalacak, hatta olasıdır ki, bağımsızlıklarını ve gelişmelerini sürdürmekte zorlanacaklar.

Buna karşın **Türkiye**, bilgi üretmenin ve kullanabilmenin hayati önem kazandığı ‘**bilgi toplumuna**’ geçişin henüz başında sayılır. **Türkiye**, bilgi devriminin dışında kalarak bilgi çağını kaçırmamalı ve bu yarışın asla gerisinde kalmamalı. **Elektronik sektörü** ülkemizin bilgi toplumu olmasına doğrudan katkıda bulunacak en önemli sektör. Ancak sektörün en kısa zamanda pasif uygulama alanı olan ‘**teknoloji transferinden**’ kurtularak, ‘**teknoloji üreten**’ bir konuma ulaşması sağlanmalı.

Bugün dünya üzerindeki yaklaşık **380 milyon bilgisayar**, gittikçe gelişen küresel bir beyin, enformatik bir sinir sistemi gibi. Dünyadaki bilgisayar parkının sadece **%0.43**’üne (yaklaşık 1.700.000 adet) sahip olan ülkemiz için ‘**daha henüz yolun başında**’ denilebilir. Ne var ki, yabancı kaynaklardan her türlü bilgi akışının kolaylaştırılması sonucunda, Türkiye de en kısa zamanda bilgi ve teknoloji üreten ülkeler arasındaki yerini mutlaka alacaktır.

**1980** müdahalesi sonrası ‘**liberal ekonomiye geçiş**’ sürecinde, rahmetli **Başbakan Turgut Özal**, özellikle iki sektörün her türlü korumacılığın dışında bırakılarak ‘uluslararası rekabete’ açılmasını istemekteydi. Bu iki sektör **tekstil ve elektronik** sanayii idi. **Özal**, bu iki sektörün, artık kimseden yardım görmeksizin ‘**kendi kanat-**

**larıyla**’ uçabileceklerine, ayakları üzerinde sallanmadan durabileceklerine inanıyordu. Ya da öyle olduğuna inanmak istiyordu.

Aslında **elektronik sanayii** salt anlamıyla ‘**tüketici elektroniği**’nden ibaret olmayıp; **endüstriyel** ve **askeri elektronik, komponentler, bilgisayar ve telekomünikasyon** olmak üzere beş alt sektör şeklinde sınıflandırılır.

**Özal**’ın uluslararası pazarlara, daha doğrusu ‘**kurtlar sofrasına**’ korumasız göndermek istediği **elektronik sanayinin** beş alt sektöründen biri, diğerlerine kıyasla daha fazla gelişti. **Tüketici elektroniği** sektörünün en önemli ürünlerinden biri olan televizyonda **Japonya %44** pay ile dünya lideriyken, **Türkiye %12**’lik pay ile gerçekten önemli bir konumda. Türkiye’nin önünde sadece **%17** ile **Çin** ve **%16** ile **Güney Kore** var. **Türkiye**’nin Avrupa’daki üstünlüğü ise tartışılmaz. **1990**’lı yıllardan bu yana ülkemiz Avrupa’da üretim payını hızla artırarak **1998**’de **%20,5** payla ilk sıraya yerleşmiş, bu oran **2000** yılında **%25,7**’ye yükselmiştir. Bu da takriben yılda **10 milyon** adetlik bir üretim demektir. Avrupa pazarının yaklaşık **%30**’una sahip olan ve yıllık ihracatı **bir milyar doları** bulan **Türk** firmaları, gösterdikleri bu büyük performans nedeniyle, yakın geçmişte Avrupalı rakipleri **Grundig** ve **Philips** firmalarının şikayetleri sonucu ciddi bir ‘**anti-damping**’ suçlamasına muhatap oldular. Yaklaşık bir yıl süren çok ciddi soruşturmalar sonucu, **komisyonca** tüm suçlamaların yersiz olduğu anlaşıldı. Aksi halde **Türkiye** mahreçli televizyonlara **%20**’ye yakın gümrük vergisi konacak ve rekabet güçleri büyük ölçüde kırılacaktı.

Ancak lehimize çıkan bu karar Türk üreticileri daha da güçlendirdi. Bugün **Vestel** ürettiği **beş milyon** televizyonun dört milyonunu, **Profilo Telra iki milyonluk** üretimin **%75**’ini Avrupa’ya ihraç ediyor. Bir dünya markası olan **Beko** ise **2,5 milyon** adetlik üretimini katlayacak yeni yatırımlarını tamamlıyor.

Ne gariptir, buradaki fabrikasını yıllar önce kârlı olmadığı için kapatarak giden ve geçen yıl ülkemizi **anti-damping komisyonuna** şikayet eden ünlü **Philips**, pişmanlık içinde geri dönüyor. Şimdi kendi markasıyla televizyon üretirmek için **Profilo Telra** firmasına başvurması, Türkiye televizyon ve elektronik sektörünün ulaştığı kaliteyi açıkça göstermektedir.



Bütün bu gelişmeler kuşkusuz gurur verici, ancak yine de yetersizdir. **Türk elektronik sanayii**, genel olarak bilgi paylaşımı, tasarım, **Ar-Ge**, insan kaynaklarının yetiştirilip yönlendirilmesi, yasal yapının yeterliliği ve kurumsallaşma açısından ciddi sıkıntılarla karşı karşıyadır. Elektronikte **'ürün ömrü'**nün her geçen gün daha

da kısalması ve çeşitlendirmenin zorunluluğu, **Ar-Ge** ve **tasarım** konusunu ön plana çıkarmaktadır. **'Ülke imajı'** ve dolayısıyla **'marka güvenilirliği'** sağlanarak sürekli kılınmalı, uluslararası pazarlarda **'Made in Türkiye'** kavramı mutlaka zihinlere yerleştirilmelidir.



by anlaşması yapıldı. Program, reel ekonominin canlanması için de öngörülerde bulunuyordu ve birdenbire ağır bir yara alan sanayide kâh umutlu, kâh umutsuz bir beklenti başladı.

### **Sanayi Üretiminde Canlanma**

Toplam sanayi üretim endeksi, 2001 yılının son dönemindeki kıpırdanmanın 2002 yılının ilk aylarında yine tersine döndüğünü gösterdi. Aylık imalat sanayii üretim endeksi de aynı trendi gösterdiğinden krizden kurtulma yolunda en önemli veri olarak kabul edilen iktisadi büyümenin sinyalleri ortaya çıkmadı.

Mart ayına gelindiğinde ise sanayi üretiminde bir önceki yıla göre %18.7'lik bir artış gözlemlendi ve beklenen canlanmanın ilk işareti görülmüş oldu.

Bu artış aynı zamanda son beş yılın rekoru olma niteliğini de taşıyordu. Toplumun olumlu haberlere aç olduğu bir dönemde, 8 Mayıs 2002 tarihinde İstanbul Sanayi Odası Başkanı C. Tanıl Küçük kamuoyuna bir açıklama yaptı ve DİE verilerinin İSO sonuçlarıyla paralel olduğunu, Mart ayından başlayarak olumlu bir gelişme trendi yakalandığını, %3'lük büyüme hedefini yakalama şansının artık mümkün olduğunu söyledi. Üretim endeksinin tarihindeki en yüksek aylık artışı Mart ayında gerçekleştirmiş olması, toplumda uzun süredir aranan güven aşısı oldu ve ülkede krizden çıkma psikolojisinin yerleşmesinde önemli bir katkı sağladı.

*Dünyada şok:  
11 Eylül 2001.  
New York/  
Dünya Ticaret  
Merkezi.*





## Ar-Ge'de İlerleme

TOSUN TERZİOĞLU

1990'ların başında **Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı** kuruldu. Bu Dünya Bankası kredisi kullanan ilginç bir vakıf. Çünkü Hazine'nin garantörlüğünde alınmış bir kredi var ama vakfın yönetim kurulunda üç kamu, altı sanayi kesimi temsilcisi var. Vakfın Türk sanayiine araştırma geliştirme yapmak üzere tahsis ettiği kredinin bu kültürü yaymada çok büyük yararı var.

1995-1996 yıllarında da TÜBİTAK, **Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Dairesi**'ni kurdu ve sanayiye Ar-Ge yardımını Türkiye gündemine getirdi. Teşvikler Dünya Ticaret Anlaşması'yla birlikte sadece araştırma geliştirmeye ve eğitime verilmeye başlandı. Türkiye burada çok çabuk davrandı. Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığı, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, TÜBİTAK ve sanayiciler çok hızlı bir Ar-Ge yardım programı hazırladı ve altı ay içinde hayata geçirildi. Bu halen devam etmekte olan bir program.

Sanayici kendisi için belli bir konuda araştırma geliştirme yaptığı zaman, bu araştırma geliştirmeye yaptığı masrafın bir kısmını devletten bağış olarak geri alabiliyor. Ayrıca bu teşviği alabilmenin yanı sıra eğer projesini beğendirirse TTGV'den de bu projesi için çok iyi şartlarla uzun vadeli kredi alabiliyor. Bu ikisini üstüste getirdiğiniz zaman araştırma geliştirme faaliyetlerinde hiç olmazsa finansal açıdan ciddi bir kolaylık sağlanmış oluyor. Bir sanayici 100 liralık masraf karşılığında araştırma geliştirme faaliyeti yaptığı zaman 30 lira geri alabiliyor, bunu bir üniversiteyle veya bir araştırma kuruluşuyla birlikte yaparsa 36 lira geri alıyor.

1990'larda araştırma geliştirmeye ayrılan dilim binde dört kadardı. Ancak 1992'de bu küçük pasta içinde sanayinin payı %17ydi. Son yıl ise TÜBİTAK istatistiklerine göre %38. Yani artık hiç kimse Türk sanayii araştırmaya önem vermiyor dememeli. Bu pay Yunanistan'da %25. Türkiye zorluklardan korkmayan insanların ülkesi. Yeter ki, hep beraber bu zorlukları aşabileceğimize inanalım. Sadece şikayet etmeyelim. Çözümün de parçası olmaya çalışalım.







## Sanayileşmede İSO'nun Yeri ve Önemi

İBRAHİM BODUR

Türkiye'de sanayinin zaman içerisindeki değişimini incelediğinizde, yani dün, bugüne ve yarına baktığımızda, ülkenin sanayileşmeden, üretmeden ve değer yaratmadan kalkınmasının mümkün olamayacağını görürüz. Bu itibarla, sanayi ve sanayici ülke için çok önemli dinamik bir güçtür. Sanayici: ülke artılarını iyi bilen ve değerlendiren, insanı ve toplumu seven, eğitimi, bilgisi ve tecrübesiyle ülke için üretebilen insandır. Bu vasıfları haiz olan sanayici, ülke için onur verici bir görev üstlenmiştir. Parlamenter demokratik ülke yönetiminde, özel sektör eliyle kalkınma girişimleri 1950'li yılların başlarında başlamıştır. Sanayileşmenin gereğini ve önemini gören o yılların sanayicileri, 1952 yılında Türkiye'nin öncü, ilk ve müstakil sanayi odası olan İstanbul Sanayi Odası'nı kurmuşlardır. O yılların genç bir sanayicisi olarak, bu kurucular arasında olmakla büyük gurur ve onur duyuyorum. Hür teşebbüs gücünü temsil eden sanayiciler, o günden bugüne 50 yıldır ülkenin kalkınması için yılmadan, usanmadan, sabırla, fedakarlıklarla hizmet ve gayret içinde olmuşlardır.

Türk sanayi tarihinin önemli bir bölümünü ve cumhuriyet dönemi ilk özel sektör sanayicilerini temsil eden bizler, zor koşullara, kıt kaynaklara, en önemlisi üç defa askeri yönetimle rejimin ve ekonominin duraklamalarına rağmen yatırım heyecanımızı, üretme ve değer yaratma azmimizi ve gayretimizi hiç kaybetmedik. O zorlu duraklamalar olmasaydı, ülke sanayisi ve genel ekonomisi bugün çok daha iyi durumda olabilirdi.

1950'li yıllardan sonra başlayan kalkınma ve gelişim sürecine baktığımızda, 1950-1954 döneminde tarımda ve sanayileşmede önemli gelişmeler sağlanmıştır. Tarımın makineleşmesi, kredi imkanları ve tarım için belirlenen yüksek fiyat politikası ile birlikte iklimin elverişli olması, bu dönemde tarım üretimini de artırmıştır. Aynı zamanda, yabancı sermaye girişini kolaylaştırıcı uygulamalar, para arzının artırılması, ithalatın sınırlandırılması ve dış kredi yardımları sayesinde de hızlı bir sanayileşme sürecine girilmiştir. Kamu ve özel sektör işbirliği ile karma ekonomi düzeninde yapılan yatırımlar dikkat çekicidir. 1954'ten sonra ülkenin daha hızla kalkınması ve sanayileşmesi için gerekli olan yol, liman, enerji gibi alt yapı yatırımlarına daha fazla önem verildi ve daha fazla harcama yapılmaya başlandı. Bunun yanında bütçe dışı gereksiz harcamalar ve bazı plansız yatırımlar dış ticaret dengesini aleyhe çevirdi. İthalatta finansman zorlukları başladı. Fiyatların artmaya başlamasıyla birlikte ekonomik büyüme de yavaşladı.

Bankaların tarım ve sanayi sektörüne açtığı kredilerin ve faizlerin yükselmesi ve 1956 yılında Milli Koruma Kanunu'nun yeniden yürürlüğe konulmasıyla, fiyatlar üzerinde suni bir baskı yaratıldı ve maalesef enflasyon körüklendi. Alınan bir takım önlemler, ekonomik istikrarı sağlamak için sıkı para ve maliye politikaları ve ihracatı tevik tedbirleri gibi ekonomik tedbirler de enflasyonist gidişi önleyemedi. 50'li yılların sonunda alınan istikrar tedbirleri ve ihracata yönelik olarak 1 doların 9 Türk Lirası'na devalüe edilmesiyle tekrar planlı ve programlı ekonomiye geçiş kararı alınmış oldu.

1958 yılından sonra giderek artan ekonomik zorluklar, artan fiyatlar, geçim sıkıntısı, siyasi bunalımlar gibi şartlar, 1960 ihtilalinin doğmasına neden teşkil etmiştir. 1960 ihtilali, demokratik idarenin kesilmesine, ekonomik hamlenin duraklamasına neden olmuştur. İhtilali müteakip askeri Milli Birlik hükümetleri kurulmuş, bu dönemin kayda değer icraatı Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmuş olmasıdır.

1959 yılında Yunanistan ile birlikte Ortak Pazar'a giriyorduk ki, ihtilalin olmasıyla hala peşinde koştuğumuz fırsatı kaçırdık. Yunanistan da, Albaylar Cuntası sebebiyle girişini ertelemek zorunda kaldı. Oysa o dönemde Türkiye'nin Avrupa ülkeleriyle aynı hakları alacak gücü, ilk 6 ülke arasına girme şansı vardı.

Teşebbüs ve sermaye gücünü, sanayi üretimi ve kalkınmanın önemli şartları olan işgücü, hammadde, enerji gibi milli kaynakların yanına götürmeliydik. Ama o yıllarda, altyapı eksikliği, ulaşım ve nakliye güçlükleri gibi pek çok sebepten dolayı sanayici sanayileşme hamlesine Anadolu'dan başlamaya cesaret edemiyordu. Sanayileşme, az çok alt yapısı olan büyük şehirlerden başladığı için, o zamanlar bavalunu, yorganını alan Anadolu insanı iş için büyük şehirlere akın etti. Bunun neticesi, bugünkü plansız, gecekondulu şehirleşmeyi doğurdu.

1964 yılına kadar devam eden bu durum demokrasiye ve hür teşebbüse olan güveni azaltmış, planlı kalkınmayı rafa kaldırmıştır. 1965 yılından sonra gerçek demokratik parlamenter sisteme dönülebilmüş ve 1965'den 1971 yılına kadar devam eden birinci, ikinci ve üçüncü Süleyman Demirel hükümetleri döneminde, beş yıllık kalkınma planı dönemi başlamıştır. Maalesef 1971 askeri muhtırası ile planlı kalkınma dönemi ve sanayileşme hamlesi tekrar kesintiye uğramıştır. Bu dönemin diğer en önemli etkisi, siyasette ve hükümet etmede bölünmüşlüğü, istikrar ve güvensizliği getirmiş olmasıdır. 1971'den 12 Eylül 1980 üçüncü askeri müdahaleye kadar geçen on yıllık sürede 11 hükümet gelmiş gitmiştir. Bu dönemde, 1975 ile 1980 yıllarında hükümet eden 4, 5 ve 6. Süleyman Demirel hükümetleri, beş yıllık kalkınma sürecini başlatmış olmasına rağmen, 12 Eylül hareketiyle dördüncü beş yıllık plan dönemi kesintiye uğramış, bundan sonra da istikrarlı ve düzenli kalkınma için gerekli

planlı kalkınma dönemleri sağlanamamış, ne yaptığı pek belli olmayan bir ekonomi süreci başlamıştır.

1981'den 2002 yılına kadar 11 yıllık bir süre zarfında 14 hükümetin ülke yönetimine gelip gittiğini görüyoruz. İstanbul Sanayi Odası'nın kuruluş yılı olan 1952'den, 50. kuruluş yılını idrak ettiğimiz 2002 yılına kadarki 50 yıllık sürede, Türkiye 33 hükümet tarafından yönetilmiş, bir hükümetin ortalama görev süresi bir buçuk yıl, 18 aydan fazla olmamıştır.

1965 - 1970 yıllarında planlı kalkınma dönemlerinde sanayileşme ve ekonomik büyüme artmış, enflasyon %3'lere inmiştir. 1971 ve 1980 müdahaleleriyle müsbet gelişmeler durmuş, faizler, fiyatlar alabildiğine artmış, enflasyon azmış, %125'leri bulmuştur. 1989 -2001 yıllarında başlayan ve devam eden ekonomik kriz, güvensizlik ve istikrarsızlıkla geçen elli yıl zarfında bir çok kurum ve kuruluşlar yok olmuştur. Bütün bunlara rağmen, geçen elli yıllık sanayileşme ve kalkınmaya baktığımızda, yine de önemli bir çok hizmet ve işler yapılmıştır. Türk milletinin sabrı ve tahammülü, Türk Devleti'nin girişimci sanayicisinin gayreti, bu kadar zor şartlara rağmen bugüne kadar yapılanların önemli nedenidir.

Elli yıl gibi yarım asırlık bir süre zarfında Türkiye'nin ilk ve öncü sanayi odası olan İstanbul Sanayi Odası, yazılı kanun ve tüzüklere, yazılı olmayan prensip ve geleneklere bağlılığı, bunları oda yönetimlerinin tavizsizce uygulamasıyla, İstanbul Sanayi Odası 50. kuruluş yılında da en istikrarlı, güvenilir ve onurlu bir oda durumunu korumaktadır. Bu odanın üyesi olmak, bu odada görev yapmak, mensubu bulunan tüm sanayiciler için önemli bir hizmettir.

Bu seçkin ve büyük, öncü odanın 1952'den bu yana üyesi olarak onurluyum. Geçen 50 yıllık süre zarfında, 1951'den 1962 yılına kadar, taş ve toprağa dayalı oda meclis gruplarının meslek komitesi üyeliğinde, 1962'den 2000 yılına kadar aralıksız 38 yıl meclis üyeliğinde, 1975 yılından 1995 yılına kadar, kesintisiz 20 yıl süreyle ISO Meclis Başkanlığı'nda bulunmaktan, Türk sanayicisi olarak gururluyum.

Elli yıllık üyeliğim ve 38 yıllık meclis üyeliğim zarfında: 1968 yılında İstanbul Sanayi Odası'nı temsilen Türkiye Odalar Birliği Genel Kurul Üyeliği'ne seçildim. 1969 yılında Türkiye Odalar Birliği Yönetim Kurulu'na seçilerek, 1969'dan 1975 yılına kadar 6 yıl süreyle Odalar Birliği Bakanlık Divanı'nda başkan ve başkan vekilliği görevlerini ifa ettim. Bu süre zarfında, Odalar Birliği bünyesinde sektör konseylerini kurarak, 1975'ten 1979 yılına kadar iki dönem Türk Sanayi Odaları Konsey Başkanlığı'nı, müteakiben 1980 ve 1982 yılları arasında, iki dönem Türkiye Odalar Birliği Genel Kurul Başkanlığı görevinde bulundum. Türkiye Odalar Birliği'ni

temsilen Türkiye Sanayi Odaları Sanayi Konseyi'ni, Türkiye Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi'ni (DEİK), bu konsey faaliyetlerinden Türk-İtalyan İş Konseyi'ni kurarak uzun süre başkanlığını yaptım. Ayrıca, Sanayi Odası'nı temsilen, Türkiye İktisadi Kalkına Vakfı'nın (İKV) ve İstanbul Sanayi Odası Vakfı'nın (İSOV) kuruluşlarında bulunarak, bu kuruluşlarda görev yaptım. Ayrıca, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin (TÜSİAD) ilk altı kurucusundan biri olarak uzun yıllar bu kuruluşun yönetiminde ve Genel Kurul Başkanlığı'nda bulundum. Bu görevlerim süresinde Türk sanayisine ve ekonomisine hizmet etmeye çalıştım. Tahsil hayatımı tamamladıktan sonra, babamın ve kayınpederimin ortaklığı ile 1951 yılında Türkiye'nin ilk 3,200 ilik 80 numara penye pamuk ipliği üretebilen Bodur-Eğimlioğlu Edirnekapı Pamuk İpliği Fabrikası'nı kurdum. 1956 yılına kadar bizzat bu fabrikayı yönettim.

Türkiye'nin sanayileşerek kalkınacağına ve kalkınmanın Anadolu'dan başlaması gerektiğine inanarak, 1955 yılında 47 ortaklı Çanakkale Seramik Fabrikaları Limited Şirketi'ni kurdum ve aynı yıl seramik sanayi için gerekli etüd ve araştırmalara başladım. 1956 yılında gerekli makine ve teçhizatı Çekoslovakya'ya sipariş ettim ve 1957 yılında Türkiye'nin ilk seramik fabrikalarının temelini attım. İlk kurulan limited şirketi 1958 yılından itibaren başlangıçta 750 ortaklı, bugün 1200 ortaklı olan Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi Anonim Şirketi'ne dönüştürdüm. Böylece aile fertlerinin, çalışanların, bayilerin, bölge halkının iştirakleri ile halka açık, çok ortaklı şirketi kurmuş oldum. 1952 yılı başından günümüze dek geçen sürede, 30 kuruluştan oluşan, tekstil, inşaat malzemeleri, inşaat kimyasalları, makine teçhizat, savunma sanayi, robotik ve otomasyon sistemleri, enerji ve enerji dağıtım ve ölçüm sistemleri, teknik seramik, seramik hammaddeleri, nakliye, iç ve dış ticaret şirketleri ve bilişim gibi birçok konuda ve sektörde faaliyet gösteren Kale Grubu'nu oluşturdum. Ayrıca, gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında önemli şirketlere kurucu ortak olarak katıldım. Siemens, Roca ve General Electric gibi bir çok önemli kuruluşlarla yabancı ortaklıklar tesis ettim. 1962 yılında sanayi ürünleri ihracatına başlayarak Türk Sanayi'nin ve ürünlerinin yurt içinde olduğu kadar yurt dışında da tanıtılmasına ve pazarlarımızın genişlemesine, uluslararası sınai ve ticari işbirliğinin sağlanmasına büyük önem vererek, ülkemi ve Kale Grubu'nu tanıtmaya ve başarılar elde etmeye çalışan arkadaşlarımla beraber, durmadan yılmadan çalıştık. Hepsine teşekkür ve şükür borçluyum.

Bana bu hizmeti ve imkanları ihsan buyuran Yüce Allah'ıma hamd ve şükranlarımı, ömrü boyunca benden dualarına esirgemeyen merhum anneme minnetlerimi, ömrünü insan sevgisine, hizmete, sanayileşerek kalkınmaya vakfetmiş benim gibi bir sanayiciye sabredip, destek olan eşime gönül dolusu sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

## Kurabiyeci Amca ve Bilgi Çağı

**S**abri Ülker, 1944 yılında Eminönü'ndeki Nohutçu Han'da, yaklaşık 100 metrekarelik bir alanda, üç çalışanıyla birlikte bir kazan, kalıplar ve küçük bir fırınla bisküviciliğe başladı. Dört yıl sonra imalathaneyi Topkapı'ya taşıdı. Ardından bugün de üretimin sürmekte olduğu fabrikanın yerinde yeni bir tesis kurdu. Ardından yatırımlar, şirketler, fabrikalar birbirini izledi. Sabri Ülker'in, "Çok çalışmak, sebat etmek, sabırlı olmak ve zamana ayak uydurmak" cümlesiyle özetlediği başarı formülü Ülker'i bugünkü konumuna getirmiş. Sabri Ülker, dünyanın dört bir köşesindeki marketlerde uluslararası dev markalar arasında, üzerinde 'Ülker - Made in Turkey' yazan ürünlerin satılıyor olmasından duyduğu gururu ve yaşadığı deneyimlerin ışığında geleceğe bakışını şöyle ifade ediyor: "Herkes bildiği işi yapmalı, işini yaparken bildiği ile yetinmeyerek daha fazlasını öğrenmeye çalışmalı ve işinde gelişmeyi yakalamalıdır. Biz bu anlayış ile büyüdük. Bugünkü gençlerin bilgiye ulaşmada bizden daha şanslı olduklarını görüyorum. Çağımızın 'Bilgi Çağı' olarak adlandırıl-

uygulamaya çevrilebilirse, girişimcilik doğar. Bugün ülkemizin müteşebbis insana ihtiyacı var. Hamdolsun, kendi sektörlerinde başarılı, çok değerli sanayicilerimiz var. Çeşitli dönemlerde, farklı sektörlerde, farklı teklif ve fırsatlarla karşılaştık. Ancak biz gıdacı olmak ve bu konuda büyümek istiyorduk. Çocuklarıma da hep bunu tavsiye ettim. Türkiye, hem dünyada, hem bölgesinde büyük bir ülke. Süratle de büyüyor. Şüphesiz bu konumu iyi bir pazar olmasını da beraberinde getiriyor. Rekabet, doğru ve meşru zeminde yapıldığı sürece biz ondan hiç çekinmedik ve serbest piyasa ekonomisinin olmazsa olmazı olarak gördük. Bilime, Ar-Ge'ye çok önem verdik. Bu yolda seve seve yatırım yaptık. Ülker kalitesine böyle ulaştı ve gelişme çabasını da sürdürüyor. Genç meslektaşlarıma tavsiyem, kaliteden taviz vermemeleri, onu sağlayacak ve devamlı kılacak harcamalardan kaçınmamalarıdır. Bana zaman zaman 'Bu kadar fabrika, bu kadar yatırım nasıl oluştu?' diye sorarlar. Bizim prensibimiz, kazancımızı hiç oyalanmadan yatırıma dönüştürmek olmuştur. Geçen yıllarda insanlarımızın yatırım gibi zor ama o kadar da zevkli ve ulvi bir tutumu bırakıp, parayı çalıştırma yoluna gittiklerini üzümlerle tespit ettim. Oysa yatırım demek, istihdam, üretim, vergi ve ülke refahının artması demektir. İzlediğim kadarıyla, bu yıl makro ekonomik dengeler yerine oturmuş, ekonomi istikrar kazanmış görünümde. İnşallah, yatırımların artırılmasına yönelik teşvik ve tedbirler alınır ve ülkemiz kalkınma yönünde hızla yürür. Ticaretin sınır tanımaz duruma geldiği dünyamızda, ülkeler ekonomik entegrasyonlara giderek, konumlarını güçlendirmeye çalışıyorlar. Avrupa ülkeleri neredeyse birleşerek Avrupa Birliği'ni kurdular. Bu, siyasal gibi görünse de, temelinde ekonomik bir birlikteliktir. Biz de bu birliğin bir üyesi olma yolunda çaba harcıyoruz. Ancak, sanayicilerimiz de başta birbirleriyle olmak üzere, gerekirse yabancı şirketlerle işbirliği yaparak güçlenmeli ve temel sanayi dallarında kuvvetli olmalılar. Çok çalışmamız, kendimize güvenmemiz ve birbirimizi çok sevmemiz gerekiyor. Ülker, ulusumuza mal olmuş, adı uluslararası üne kavuşmuş bir kuruluş. Ortaya çıkmasında emeği geçenlere, bugün hala bayrağı taşıyarak ileri gitmesine gayret gösteren çalışanlarına, onu yücelten müşterilerimize ve tüm ulusuma teşekkür ederim."

masında bunun büyük payı var. Ancak, bilginin özümlemlenip uygulamaya aktarılması da ona ulaşmak kadar önemli. Yakalanan fırsatlar seçilerek değerlendirilir, bilgiyle donatılarak



## Topluma ve Eğitime Yatırım: İstanbul Sanayi Odası Vakfı

ENGİN KOYUNCU

İSO mensubu sanayici ve işadamlarının, ülkemizin kültürel, bilimsel, teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişimine katkı sağlayacak girişimleri ve özellikle sanayi sektörüne gereken mesleki eğitim ve işbirliğini sağlamak amacıyla kurulan İSO Vakfı, bu yöndeki işlevini her geçen yıl artırarak sürdüren bir kurum. Türkiye'nin önemli sosyal sorunları ve eğitim alanında Türk sanayicisinin duyarlılığını somut hizmetlere çevirerek geleceği imar etmenin de sorumluluğunu taşıyor.

Bilim, teknoloji ve bunun temeli olan eğitim ve öğretim konusunu ana eksen olarak ele alan bir gelişim stratejisinin Türkiye'ye umut verici bir gelecek sunacağı inancıyla hareket eden vakfımız, Türk Milli Eğitimi'ne tüm gücüyle destek vermeyi de amaç edinmiş durumda.

Özellikle sanayinin ara eleman ihtiyacını karşılayan Mesleki Teknik Liselerin fiziksel kapasiteleri, atölye donanımı, öğretmenlerin güncel teknolojiyi takip edebilmeleri için gereken hizmet içi eğitimle buluşmaları, öğrencilerin sanayi kuruluşlarında uygulama yapabilmeleri faaliyet alanının önemli bir kısmını oluşturuyor. Sanayide istihdam edilen insanın beceri, iş uyumu ve verimliliğinin en üst seviyeye ulaşması en önemli hedef olarak belirlendi.

Eğitim seferberliği kapsamında, Milli Eğitim ve Yüksek Öğretim görevlileriyle Sanayicimizi bir araya getirerek öğrencilerin, sanayinin ihtiyacına göre yetişmelerini sağlamak amacıyla yüksek öğretim ders programlarında değişiklikler öngörüldü ve uygulamaya konulması sağlandı.

İSO'nun kuruluşundan bu yana ideali olan İSOV Endüstri Meslek Lisesi ve Mesleki Teknik Eğitim Merkezi projelerinin hayata geçirilmesi de bu stratejinin bir sonucu olarak karşımızda beliriyor. 'Bir Tuğla da Sizden' ve 'İSOV Ödül Töreni' etkinlikleri projenin finansmanını sağlayan iki önemli kaynak oldu ve medyada geniş yer almamızı sağladı.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmelere paralel olarak eğitim ve donanım araç ve gereçlerinin de değişimini gerektiriyor. Devletin ödeneklerinin yetersiz kaldığı Türk sanayine eleman yetiştiren kurumlara destek

olmak zorundayız. Bundan hareketle sanayi ve üretimin dinamosu olan İstanbul'daki mesleki teknik eğitim kurumlarını inceleyen vakıf, pilot okullardan başlayarak rehabilitasyon çalışmalarına girişti.

Vakıf kriterlerine uyan ve eğitim için kaynakları sınırlı olan 450 burslu öğrencimiz de bu çabanın somut göstergelerinden biri. Vakıf, sosyal bir yarayı kapatma amacıyla Ağaçlı Köyü Çocuk ve Gençlik Merkezi'ne sağladığı katkıların yanında İstanbul Valiliği'yle işbirliği içinde sokakta yaşayan ve çalıştırılan çocuklara yönelik, bugüne kadar devlet düzeyinde katılımın en kapsamlı olduğu, farklı platformlardan temsilcileri bir araya getirip çözüm önerilerinin ortaya konduğu panel organizasyonu da üstlenmiş olmaktan gurur duyuyor. Sokak çocukları, doğal afetler ve alınması gereken tedbirler konularında somut çareler üreterek yayın haline getirmek de faaliyetlerin merkezinde yer aldı.

Deprem olan her yerde acıları dindirmeye yönelik çabalarımız, sivil toplum kuruluşlarına örnek oldu ve sosyal sorumluluk halkası güçlenerek büyüdü.

Sanayi dilinde gelecek, yatırım demektir. En önemli sanayi yatırım da eğitim olarak karşımıza çıkıyor. Ülkemizin uluslararası rekabet gücünü artırmasının en akılcı yolu; sanayimizin ihtiyacı olan nitelikli ara elemanlarının mesleki eğitim kurumlarında yetiştirilmesi, eğitim seviyelerinin artırılması. Bugüne kadar yaptıklarımızdan çok memnunuz. Yakın gelecek için yaratılan zemin üzerinde bizden sonra gelecek yöneticiler çok rahat ilerleme kaydedebilecekler. Arzumuz Türkiye'de eğitim gören çocukların eğitimlerini bitirdiği anda profesyonel hayattaki yerlerini almaları ve zaman kaybetmemeleri.

Mesleki eğitim almış, modern üretimi bilen, yüksek eğitim aldığı sanayicinin karşısına tam donanımlı olarak çıkacak, Atatürkçü, laik, çağdaş ve teknolojiye önem veren bir gençliğin yetişmesine gayret ediyoruz. Artık 30 yıl öncenin teknolojiyle yarının gençlerini yetiştirmek mümkün değil. İSOV, meslek liselerinin günün koşullarına uygun hale getirilmesini çok önemsiyor. Bu bağlamda da rehabilitasyon çalışmaları sürdürülüyor. Dil eğitimi, iletişim, bilimsel yenilikler, internet ve bilgisayar ortamında çalışma gibi eksiklerin tamamlanmasını birinci hedef olarak görüyoruz.



## 10. Bölüm

# BÖLGESEL GÜÇ OLMA YOLUNDA (2002 - 2006)

## Globalleşen Dünyanın Gerçekleri

Dünya ekonomisi önümüzdeki 10 yıllık dönem içinde uluslararası ekonomik ilişkileri, mal ve hizmet ticaretini engelleyici tüm vergi, fon ve tarifeleri kaldırmayı hedeflerken, Türkiye de kendini küresel rekabetin içinde bulmaya doğru ilerliyordu. Gerek haberleşme teknolojisinde ulaşılan nokta, gerekse de demokrasi ile yönetilen ülke sayısındaki artışa bağlı olarak, ekonomik özgürlük ortamı, tam rekabet piyasasını anımsatır şekilde, geçtiğimiz dönemlere göre tüketicinin çok daha fazla piyasayla ilgili bilgiye ulaşmasını ve kendisi için en doğru kararı verebileceği bir yeteneğe kavuşmasını sağlamaktaydı.

Dünya ekonomisi, son 20 yıllık dönemde üretici odaklı bir sistemden tüketici odaklı bir sisteme doğru kaymıştı. Tüketici odaklı bu yeni oluşum, dünyanın herhangi bir noktasında üretilen malın, dünyanın herhangi bir noktasında tüketilebileceği yeni bir rekabet ortamı yarattı. Bu yeni ortam, uluslararası şirketler açısından bile kimi zaman ürkütücü olabiliyordu. Bu yüzden uluslararası şirketler, uluslararası şirket olabilmek için, önemli

birleşme ve evliliklere imza attı. Bu trendin en yoğun olduğu sektörler petrol ürünleri, otomotiv sanayii, telekomünikasyon ve kağıt ürünleri sanayii oldu.

Bu gelişmelerin ışığında bazı uluslararası şirketlerin aktif büyüklükleri, iş hacimleri, ciroları ve kârları, birçok ülke ekonomisinden daha büyük hale geldi. Bu gelişmeler, sanayi alanında ayakta kalabilecek ülkelerin ancak, ileri teknoloji üretmeleri ve daha çok marka yaratmaları halinde bu yoğun rekabete dayanabileceklerini gösteriyordu.

Dünya hızla tek pazara yönelirken, Türkiye, Hindistan ve Çin gibi hızla gelişen ekonomilerin tehdidi altına girdi. Bu nedenle sanayileşme modelini teknoloji geliştirmeye yönelik olarak yeniden yapılandırmak zorunda olduğunu da gördü. Türkiye, ithal ikamesi ile başladığı sanayileşme yolculuğuna, teknoloji transferi gerçekleştirerek devam etmişti. Ancak geldiği nokta, yabancı teknolojileri ithal etmenin ötesine geçerek, teknoloji geliştiren bir sürece girmesini gerektiriyordu.





## Türkiye Başaracak

YAKUP KEPENEK

Günümüzde bilgisayar yongası önemli. Yazılım önemli. İletişim önemli. Şimdi bu alanlarda Türkiye ne üretiyor? Bu önemli. Bunları üretmek için Türkiye'nin ne yapması lazım? Türkiye'nin bunu tartışması gerekir. TÜSİAD Başkanı "Türkiye her yıl dışarıya 1,5 milyar dolar araştırma geliştirme parası aktarıyor" dedi. Peki Türkiye bu aktardığı para ile kendisi burada araştırma geliştirme yapıyor mu? Sanayi ile, üniversiteler ile, kamu araştırma birimleriyle, Ar-Ge'ye dayalı teknolojik yeniliği yeterli düzeyde yapamıyor.

Ankara'da ODTÜ'den Kızılay'a kadar devletin sekiz tane araştırma birimi var: Şap Enstitüsü, MTA, Türkiye Petrolleri, Elektrik İşleri Etüd İdaresi, DPT, İstatistik Enstitüsü... Bu kurumları, üniversiteyi ve yanındaki sanayi kuruluşlarını, teknolojik yenilik, üretim, araştırma, insan kalitesi, üretkenliği artırma yönünden doğru değerlendirdiğimizi söyleyebilir miyiz? Doğalgaz projelerimizi başkaları yapıyor. Biz burada mühendis yetiştiriyoruz. Mühendislerimizi dışarıdan kredi verenler "isterse" çalıştırıyor. Türkiye bu anlamda, geleceğe yönelik sanayileşme yönünden çok iyi işler yapıyor denemez. En verimli olması gereken kurumlar çalıştırılmıyor. Çoğu siyasetçinin çiftliği haline getiriliyor. Kötüye kullanılıyor ve 15-20 yıldır bu böyle gidiyor. Geleceğe dönük olarak Türkiye'nin yapması gereken bu alanlarda toparlanmaktır. Günümüzde büyük teknolojik dönüşüm yaşanıyor. Bilime dayalı iş ve bilgi toplumuna geçiş çok önem kazandı. Yalnız doğal kaynaklara, yalnız ucuz işgücüne dayanarak, yalnız komşu ülkelere satarak, kalitesiz ve birinci derecede tüketim mali üretmek ayakta kalamazsınız. Gıda üretecekseniz de en ileri teknolojiyi kullanmak zorundasınız. Bir ülke her şeyi üretmek zorunda değildir. Ama geleceğin teknolojileri açısından belli şeyleri yapmak durumundayız.

Türkiye 30'lu yıllarda Hıfzısıhha Enstitüsü'nü kurdu. Amacı gıda ürünlerini denetlemek ve serum üretmektir. Türkiye bugün serumu dışarıdan alıyor ve Ankara'da yenen etin yüzde kaçının kaçak kesim olduğunu kimse bilmiyor. Bu düzgün bir ortam değil. En büyüğünden en küçüğüne kim ne üretiyorsa dünyaya kafa tutacak kalitede üretmeli. Avrupa'ya girecekse ürettikleriyle girmeli. Ancak böyle yaptığı ölçüde Türkiye Sanayii güçlenir, kalıcılaşır ve yeni nesillere işte biz bunu yapıyoruz deme şansı verir. Bu şans Türkiye'de var. Bu gizli güç, bu potansiyel, Türkiye'de var ve Türkiye'nin bunu başaracağına içtenlikle inanıyorum.





## KOBİ'lerin Önemi

Türkiye'de ihracatın büyük bir kısmı, büyük ölçekli firmalar tarafından gerçekleştirilmekte olduğundan, krizler süresince özkaynak yeterliği bakımından sıkıntı çeken birçok küçük ve orta büyüklükteki işletme, teknoloji yatırımlarına ara verdi. İşletme sermayelerinin azalması ve yatırımların kredilere dayandırılması, kredi maliyetlerinin planlanandan çok daha fazla artmasıyla bir çok KOBİ hissedarının kişisel tasarruf ve birimlerinin şirket finansmanına katılmasına sebep oldu. Kriz ortamında ihracat yapısı bozulmayan büyük ve özkaynakları güçlü firmalar sağlam durabilirken, küçük ölçekli ya da krediye bağlı yatırımlara girişmiş firmalar çok daha büyük sorunlarla karşı karşıya kaldı.

KOBİ'lerin makine parklarının bir çoğu, başta leasing olmak üzere çeşitli kredilendirme yöntemleriyle finanse edilmişti. Döviz fiyatlarının beklenmedik artışıyla verimlilik hesapları şaşınca, geri ödemeler aksadı. Birçok firma, finansörleriyle yeni

anlaşmalar yapmak zorunda kaldı. Piyasada yeni geri ödeme yöntemleri doğdu. Bunlar arasında en çok rastlanana, banka ya da leasing firmasının makinelere el koyması yerine, her iki taraf için de daha uygun koşullar sağlayan "ikinci el leasing" satışları oldu. Piyasayı görece daha iyi tanıyan KOBİ yöneticileri, uygun alıcılar bulup, leasing firmaları adına kendi makine parklarını satarak daha az zararla borç ödeme yolunu tercih etti.

1980 - 1996 yılları arasında yılda ortalama %15 büyüyen imalat sanayii ihracatı, ardarda gelen krizler sonucu girişimciler için cesaret kırıcı bir makro ekonomik ortam yaratmıştı.

KOBİ'lerde yaşanan bu yıkımın sanayiye en büyük zararı, uzun vadede yüksek teknolojiye dayalı bir imalat sanayii için gereken kaliteli teknik eğitim sürecinin sektöre uğraması oldu. Teknoloji yenilenmesinin en yoğun görüldüğü kesim olan KOBİ'lerde bu yönde yeni bir teşvik programının



## KOBİ Mucizesi

M. ALPTEKİN AYDIN

Dört ortopedi hekimi, bir kaportacı ustasıyla birlikte zamanında yurtdışından ithal edilen ortopedik malzemelerin yurtiçinde üretileceği inancıyla şirketin temelini atmışlar. İki tezgah, bir usta, dört doktor... Bugün 110 çalışanıyla, dünyanın 40 ülkesine 1,5 milyon doları aşkın ihracat yapan bir KOBİ'yiz. Kalça protezleri, omuz, diz, dirsek protezleri, kırık kemiklerin tedavisinde kullanılan tespit plak ve vidaları gibi 200 ana kalemde sekiz bini aşkın üretim kalemimiz var. TTGV ve Tübitak'ın yaptığı Teknoloji Kongresi ülkede yenilikçi ürünlere, teknoloji yaratan firmalara ulusal ödül verme süreci başlattığını ilan edince, biz de o zaman bitirmek üzere olduğumuz spinal protez projemizi kongreye taşıdık, hatta 1998 yılı KOBİ dalı Teknoloji ve

Başarı Ödülünü aldık bu proje ile. Dokuz omurga cerrahisi ve bizim teknik ekip birlikte çalıştı. Başta tamamen kendi kaynağımızı kullandık. Sonra TTGV teknoloji geliştirme sürecinde yeni projeler üretme ufukumuzu açtı. Böylece kalça protezi geliştirme projesi oluştu.

Şimdi insan vücudunda yapısı kemiğe benzeyen malzemeler hayal ediyoruz. Protezler şu anki teknolojiyle dayanıklı ve vücuda uyumlu metallerden yapılmakta. Bunu hafifletmek, mukavemetini ve esnekliğini aynı kemik gibi kılmak konusunda çalışıyoruz. Dünyada daha yeni yeni tanınıyoruz. Yavaş yavaş pazara giriyoruz. Her şey hayalle başlıyor ama bunlar olacak.

## Ar-Ge Harcamaları

	2004		2005		2006	
	YTL	Pay (%)	YTL	Pay (%)	YTL	Pay (%)
<b>TOPLAM</b>	2.897.516.250	100,0	3.835.441.076	100,0	4.399.880.662	100,0
<b>Ticari Kesim</b>	700.595.752	24,2	1.297.591.429	33,8	1.629.087.642	37,0
<b>Kamu</b>	230.494.240	8,0	443.161.190	11,6	513.803.475	11,7
<b>Yüksek Öğretim</b>	1.966.426.258	67,9	2.094.688.456	54,6	2.256.989.544	51,3

TÜİK

ihtiyacı hissedilmeye başlandı. Bulunduğu sektöre yenilik getiren yatırımların özendirilmesi, politik söylemde sıkça dile getirilen reel ekonominin canlandırılmasının gereği haline geldi.

Yüksek nitelikli teknik işgücünün varlığı, yüksek teknolojinin yaygınlaşması ve gelişmesi için bir olanak olduğuna göre, bu olanağın üretim, istihdam ve ihracata dönüşmesi sanayide ve üniversitelerde AR-GE yatırımlarının büyük ölçüde artmasına bağlıydı.

8. Beş Yıllık Kalkınma Planı, yatırımlara yönelik devlet destekleri kapsamındaki teşvik araçlarını, "İktisadi teşvikler", "Bölgesel teşvikler" ve "İhracat teşvikleri" olarak gruplandırdı. Yatırım teşvik araçları, yatırım indirimi, Gelir ve Kurumlar Vergisi muafiyeti, KDV muafiyeti, ihracata vergi iadesi, İhracat Kredi Sigortası olarak; mali teşvik araçları, orta ve uzun vadeli krediler, düşük faizli krediler, faiz ve vergi iadeleri, makine ve teçhizat yatırımlarına KDV istisnaları, gümrük ve fon istisnası olarak; dolaylı teşvik araçları ise, AR-GE harcamalarının desteklenmesi, işgücü eğitim programları, pazarlama destekleri ve danışmanlık

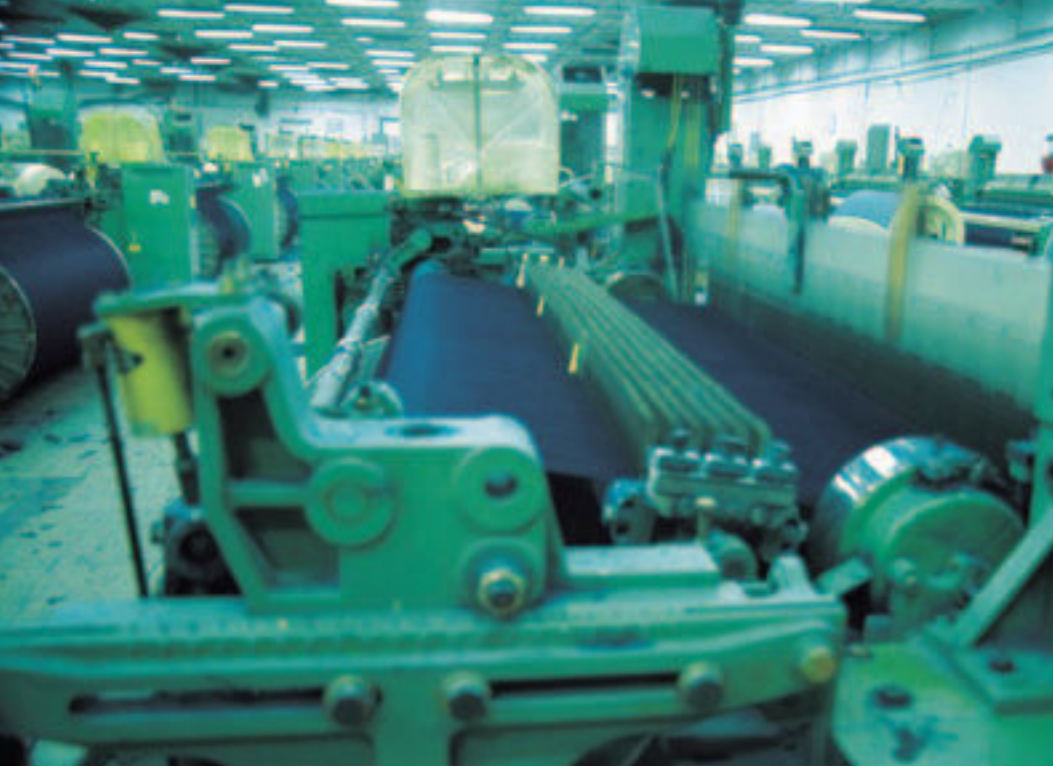


## Gaziantep'ten Bir Örnek

ÖMER ÖZKAYA

Babam 70'li yıllarda iplik tüccarlığı yapardı. Gaziantep'te tekstil bu kadar ilerlemiş değildi. İstanbul'dan iplik alır, Gaziantep'te satardı. O zaman Gaziantep'te bu kadar iplik fabrikaları da yoktu. Tüccarlıktan küçük bir boyahaneye geçtik. İpliği burada boyamaya başladık. İşin hem şehrimiz için, hem kendimiz için geliri iyi, istihdamı güzel olduğunu görünce dört kardeş olarak boyama tesislerini büyüttük. Sonra da eski makineler getirip, iplik imalatına başladık. Yeni teknolojiyi, yeni aşamaları bilmiyorduk. Bilmememiz de bize çok sorun yaratıyordu. İthalatı, ihracatı bilmediğimiz için yol alamadık. Sonra yurtdışına gittik, Avrupa'nın teknolojisini izledik. İç pazarda ticari gelişmenin ağır olduğunu, yurtdışında satmak gerektiğini hissettik.

İlk ihracatımızı Suriye'ye yaptık. Bu tecrübemiz bize iç satış ile dış satışın kıyaslanamayacağını öğretti. Hedefimizi daha çok imalat ve daha çok ülkeye ihracat olarak belirledik. İlk zamanlar bir TIR malı zor bir araya getiriyorduk. Bu zorluklar bize teknolojimizi yenilememizin ve değiştirmemizin zorunlu olduğunu gösterdi. Gürtöks olarak, yurtdışına açılmayı ve büyük tesislere sahip olmayı başlangıçta düşünmemiştik. Nedeni kendi ortamından çıkmayan, dış dünyada neler olduğunu görmeyen bir insanın ileriye görmemesidir. Şimdi 25 ülkeye yaptığımız ihracatla dünyadan daha iyi bilgi alıyor ve buna bağlı olarak geleceği daha iyi görüyor, dolayısıyla plan ve programlarımızı bu doğrultuda yapıyoruz. Hedefimiz; ülkemiz ve kendimiz için her geçen gün daha ileriye gitmektir.



desteği olarak görüldü. Yatırım teşvik aracı olarak uygulanmakta olan vergi politikaları da aynı yönde sağlanan desteğin bir başka aracıydı.

KOBİ'ler 80'li yıllardan beri gelişmekte olan ülkelerin tümünde, gittikçe yaygınlaşarak varlığını duyuran bir akım oldu. Toplumların refah yarışında kulvarın ön sıralarında koşabilmeleri küçük ve orta boy işletmeciliğe ve girişimciliğe gereken önemi vermelerine ve toplumlarının bu konudaki potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirmelerine bağlı görünüyordu. Çünkü KOBİ olgusu yarının bilgi toplumunun ürünü olarak değerlendirilebilirdi. Sanayi toplumundaki belli malların üretimine dayalı ekonomilerin yerini çeşit ekonomileri, entegre tesislerin yerlerini ise sanayi ve yan sanayi bütünleşmesine yönelik daha esnek ve daha hızlı modeller almaya başlamıştı.

Evrenselleşen piyasa ekonomisinin temeli olan rekabetin yerleşmesi ve sürdürülmesi, küçük ve

orta boy işletmelerin varlığına bağlı olduğuna göre, KOBİ'ler teknolojik gelişmenin de ana kaynağı olmalıydı. Bu tür işletmelerin dünya ekonomilerinde ilgi odağı olmalarının en önemli nedenlerinden biri de istihdam sağlama ve yeni iş yaratma güçleriydi.

### **Yenilikçiliğin Sonuçları**

Türkiye'de 90'lı yıllarda, iktisadi faaliyet koluna göre teknolojik yenilik yapma oranı en yüksek sektörler arasında tıbbi aletler, hassas ve optik aletler ve saat imalatı; büro, muhasebe ve bilgi işlem makineleri imalatı; radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı sektörleri vardı.

1995 yılında Türk televizyon üreticileri aleyhinde damping yaptıkları iddiasıyla soruşturma açıldı. Suçlama, Türk üreticilerin 3. dünya ülkelerinden aldığı parçalarla üretim yapması ve bunu Avrupa'ya "Türkiye'de üretilmiştir" diye satmalarıydı. Bu iddialar çürütüldü. Böyle olmadığı, Türkiye'deki üretimin düzeyi ve Türk malı parçalarla büyük bir girdi oranı elde edildiği anlaşıldı.

Aynı alanda ikinci bir iddia da haksız rekabet yapıldığı oldu. Türk üreticilerinin devletin teşvik ödemeleri sayesinde maliyetin altında fiyatla Avrupa'ya satış yaptığı ileri sürüldü. Bunun da doğru olmadığı ortaya çıktı ve üç büyük Türk üreticisi anti-damping soruşturmasından alın akıyla çıktılar.

2001 yılında, Avrupalı üreticiler artık Türk rekabeti karşısında dayanamayacaklarını anladı. 2002 yılında, Avrupa'da satılan 33 milyon televizyonun 8,5 milyonu Türkiye'de üretiliyordu. Aynı trendi beyaz eşya sektöründe de yakalayabilmek için Avrupa'yı standart oluşturmaya zorlayan, yine Türk sanayicileri oldu.



## Özgün Teknoloji

AYDIN ÇUBUKÇU

Beko Elektronik 1966'da kuruldu. 35 yıl içinde gerek Türk ekonomisinin gerek teknolojinin geçirdiği bütün evreleri yaşadı. Önce siyah-beyaz televizyon üretimiyle başladı. 1980'lerin ortalarında renkli televizyon başlayınca renkli üretimine döndü.

Elektronik sanayii 1960'ların sonundan itibaren çok hızlı büyüyen bir alan oldu. Dolayısıyla parça ithal ederek, montajlarını Türkiye'de yapıp bitmiş ürün haline getirerek üretimi başlattı. Daha çok Japonlarla çalıştı ve onlardan çok şey öğrendi. Renkli televizyon imalatı başlayınca kendi özgün teknolojisi olması gerektiğine karar verdi. Dolayısıyla 80'li yıllardan itibaren Ar-Ge faaliyetlerine çok büyük önem verdi.

Beko Elektronik'te üretilen ürünlerin hepsi özgün teknolojiyle üretiliyor. Çeşitli dönemlerde çeşitli sıkıntılar çekildi. Ama bugünkü durumda Türkiye'de bu sanayi dalına teşvik uygulaması neredeyse bitmiş durumda. Beko ürünlerimizin en büyük ihrac alanı ise Avrupa. Özellikle Gümrük Birliği'ne girildikten ve Avrupa



Topluluğu'na gireceğimiz anlaşıldıktan sonra bu uyum çerçevesinde, Avrupa'daki teşvikler neyse Türkiye'de de aşağı yukarı aynı olması gerekli düşüncesiyle teşvikler bitti. Beko için teşvik, sektöründe ilk defa alınan ISO 9000 belgesi, İSO Çevre Ödülü, TÜSİAD/KALDER Kalite Başarı Ödülü ve son olarak da 2001 Kasım ayında Japonya'da Toplam Verimli Bakım konusunda Dünya Mükemmellik Ödülünü kazanmak oldu. 90'lı yıllarda 'no name brand' denen tanınmayan bir markayken yurtdışı pazarlama şirketlerinin kurulması ve bunların Beko markasıyla saygınlık kazanması İngiltere'de %11, Almanya'da %10 pazar payına sahip olmayı getirdi.

## Avrupa Birliği

Türkiye'de bir çok kesimin umut bağladığı Avrupa Birliği'ne tam üyelik hedefi, politika gündeminin olduğu kadar sanayi kesiminin de dikkatle izlediği bir süreç olmaya devam ediyordu. Devlet yardımları, Avrupa Topluluğu anlaşmasının 42, 77, 90, 92 ve 94. maddelerinde düzenlenmişti. Özellikle 42. madde, rekabet kurallarına ilişkin hükümleri, yapısal ya da doğal şartlar sebebiyle gelişememiş işletmelerin korunması ve ekonomik kalkınma programları çerçevesinde işletmelere yardım yapılmasına izin verilmesini öngörüyordu. Bu bağlamda, devlet yardım türlerinin de birçok diğer unsur gibi Avrupa Birliği standartlarına uyumlu hale getirilmesi gerekti.

Avrupa Birliği'nde devlet yardımlarında kısa ve orta döneme ilişkin politika ve stratejilerin belirlendiği 'Beyaz Kitap'ta yer alan entegre program, KOBİ'lere yönelik politikaları da ele alıyordu. Buna göre Avrupa Birliği'nin bütün ülke ve bölgelerinde KOBİ'lerin gelişmesine her yönden elverişli bir ortamın meydana getirilmesi, KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması ve Avrupa standartlarına uygun hale getirilmesi ile teşvik edilmesini kapsıyordu.





Avrupa Birliği ile ilgili geçici ithalat rejimlerinden kaynaklanan sektörel pürüzlerin giderilmesi ve kurumsal boyutun işlenmesi, sanayi kesiminin sorunları arasındaki mali kaynaklar ve yabancı sermaye yatırımlarının çözümünde önemli rol oynayacaktı.

Gümrük Birliği ile imalat sanayiindeki sınırların kalkması ve hizmet sektörünün de Gümrük

Birliği kapsamına alınması, bir yıldan daha kısa bir süre içinde Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünün daha dışa açılacağıının habercisi oldu. İmalat sanayii ürünleri hizmet sektörüyle birlikte serbest dolaşıma girdiğinde ulaştırma, turizm, bankacılık, mali hizmetler gibi alanların standartlarında gelişim sağlanmaya, rekabet platformunu geliştirmeye başladı.

Türkiye tekrar özgüvenini kazanıp 1980'li yıllardaki iyimser ve atak yapısını yeniden oluşturma, makro ekonomik dengelerini oturtma aşamasında, siyasal belirsizliklerin giderilmesini bekliyordu.



## Afyon'un Bir Köyünden Avrupa'ya

ASIM KOCABIYIK

1930 yılında 6 yaşında iken ailece köyden şehire, yani Afyon'a indik. Babam, bakkaliye ile işe başladı, sonra manifaturacılık yaparken, aynı zamanda da Afyon'un köylerinden biralık arpa toplayıp demiryolunun geçtiği yerlerde depolamaya başladı. Toplanan bu arpalar İzmir'e sevk olunur, oradan da bira imali için bir İtalyan firması aracılığı ile Belçika'ya ihraç edilirdi. 1938'de ailecek İstanbul'a göç ettik. İlk ve orta okulu Afyon'da okuduktan sonra eğitimimi, İstanbul Lisesi'nde, ve İ.Ü. İktisat Fakültesi'nde tamamladım. Babam İzmirli Mehmet Nebioğlu ve diğer iki ortakla 30 bin lira sermayeli Birlik Şirketi'ni kurdu. Şirketin konusu hububat, bakliyat ve yağlı tohumlar ihracatı idi. Bilhassa biralık arpaları kendimiz ihraç etmek istedik. 1939 İkinci Cihan Harbi'nden sonra, 1940 veya 1941'de Toprak Mahsulleri Ofisi kuruldu. Bizim işimiz devlete geçti. Yeni kurulan Karabük Demir Çelik Fabrikaları'nın ürünlerini pazarlamaya gayret ettik. Bu şirket, 1943 başında dağıldı. Babam beni de yanına alarak yeni bir şirkete yöneldi. 1944 başında İstikbal Şirketi kuruldu. Yağlı tohumlar, bakliyat, fındık ihracatı ve demir-çelik ithalatı ile uğraşmaya başladık. 1952'de babam 58 yaşındayken vefat etti. Tek başıma kaldım. Babamın hayatı bir cesaret ve başarı serüveniydi. Tahsili eski dönemin 'molla mertebes'i idi. Köy bakkallığından İstanbul'a ihracatçı tüccarlığa ulaşmıştı. 1954'te

Türkiye döviz dar boğazına girince ithalat durdu, sanayiye yöneldik.1958'de kurduğumuz boru üretimi işi zamanla gelişti. Sonraki yıllarda galvanizli sac, motor supapları üretimine başladık. Bir taraftan da ticaret yapmaya karar verdik. 1984'te BMW otomobillerinin distribütörlüğü, 1994'te Caterpillar makineleri distribütörlüğü faaliyetlerimiz arasına girdi. Yine 90'lı yıllarda Borçelik'i kurduk. Dünyanın önde gelen çelik firması Fransız Arcelor, Erdemir ve IFC ortaklığı ile soğuk haddelemiş yassı çelik üretimine başladık. Bu şirket halen Fransız ve Lüksemburglu ortaklarla birlikte 145 milyon ABD Dolarlık yatırım yaparak kapasitesini 400 bin tondan 800 bin tona çıkarmakta ve 300 bin tonluk çinko kaplama tesisi kurmaktadır. Daha sonra dünyanın sayılı çelik firmalarından Mannesmann ile ortak olduk. Yıllık 500 bin ton kapasite ile Avrupa'nın ilk beş çelik boru üreticisinden biri haline geldik. 2001 yılında otomotiv endüstrisine direkt satışın gerçekleştirilmesi ve bu ürün bazındaki ileri teknolojiye sahip olmak için İtalya'da özel çelik boru imal eden bir fabrikayı satın aldık. 1944'te kurulan İstikbal Şirketi şimdi 4000 kişilik Borusan Grubu'nun başlangıcı oldu.

2002 yılına geldiğimizde Türkiye'nin yerinin AB olduğuna milletçe inanıyoruz. Bugünkü Avrupa müesseseleri ile ortaklıklarımız bu yoldaki çalışmaların bir başlangıcı sayılabilir. Vizyonumuz AB içinde veya dışında globalleşen dünyada rekabet şartlarının ağırlaştığı bir dönemde işimizi en iyi yaparak dünya şartlarına uyum göstermektir. Ümidim, millet olarak AB içinde yerimizi almak ve gelecek nesillerin eğitim, kültür ve teknoloji alanlarında AB standartlarına uygun şekilde yetişmesidir.



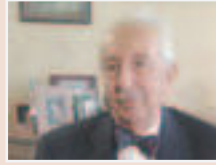
## İki Sektör: Otomotiv ve Elektronik

İstanbul Sanayi Odası'nın 'Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde İSO Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Geliştirilmesi' projesi kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalardan 'Otomotiv Sanayii Sektörü' raporu, 2001 krizinin izlerini taşıyan değerlendirmeleri de kapsayan bir birlikte oluşturma anlayışı ürünü olarak vizyon, strateji ve uygulama planı geliştirdi.

Raporun ortaya koyduğu sonuçlar, sektörün geleceğine yönelik ipuçlarını da göz önüne serdi. Küresel düzeyde hızla değişen pazarlar ve rekabet koşullarına paralel olarak, dünya üzerindeki üretici sayısı da birleşme ve satın almalar nedeniyle azalma eğilimindeydi. Bu eğilimi hızlandıran nedenlerden biri de AR-GE ve teknolojik gelişme maliyetlerinin artmasıydı.

Türkiye'deki otomotiv sanayii bu yıllarda yabancı sermayenin en fazla ilgi duyduğu, üretim ve ihracata yönelik yatırım yaptığı alan oldu. Yan sanayi de teknolojisini geliştirip Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapacak düzeye geldi.

1994 - 2002 arasındaki krizler döneminin hemen ardından, kamunun sektörün önündeki engelleri kaldırmasıyla, otomotiv lokomotif sanayi dallarından biri olacağı kuşku götürmüyor.



## Mühendisimizin Kabiliyeti

ŞAHAP KOCATOPÇU

20. yüzyılda Birleşmiş Milletler kuruldu ve koloni sistemi yıkıldı. Büyük devletler kazançlarını patent, know-how ve araştırma geliştirme ihraç ederek sağlama yoluna girdiler. Bundan kurtuluş yok. Bu, dünyanın gidişatı üzerinde sanayileşmede kullanılacak en büyük koz ve biz burada biraz geri kalıyoruz. 1969 yılında Şişe Cam'da Ar-Ge grubu kurmak amacıyla üç büyük üniversitenin kimya fakültesi mezunlarından birer genci seçerek yurtdışına gönderdik. Şimdi her sene yapılan çeşitli araştırmaların anlatıldığı bir toplantıya çağırıldığımda sonsuz bir mutluluk duymaktayım. Üniversiteler birçok çalışmayla bu daveti yapıyorlar ama sanayicilerimiz buna daha ayak uyduramadı.

Otomasyon her şeyi başka gözle görmeyi gerektiriyor. Sizin yapacağınız şeyleri makineler yapar duruma geliyor. Gelecekteki teknolojiyi dijital olarak görüyoruz. Dijital ürünlerin pazarda talep edileceğini düşünüyoruz. İnteraktiviteyle beraber örneğin televizyonda artık tüketici yayıncıyla bağlantı kurabilecek. Bu bakımdan Türkiye kaynak olarak çok çok iyi. Çok iyi yetişen elektronik mühendisleri var. Ar-Ge mühendisliği yaptığı tasarıma ticari anlam kazandırabildiği için özellikle önemsenmeli. Profilo, Beko, Vestel gibi kuruluşlar sayesinde Avrupa'da üretim yapan Japon firmalarının hemen hepsi şu anda bize üretim yaptırıyorlar. JBS, Hitachi, Mitsubishi ve Sanyo gibi firmalar Avrupa'daki üretimlerini durdurdular ve bütün ürünleri Vestel tarafından üretiliyor. Türk mühendisinin ürünleştirme konusunda büyük kabiliyeti var.





## Kültürel Melezleşme

EGE CANSEN

Turgut Özal, Amerika'ya kalp ameliyatı için gitmeden önce kendi partisine, “mutlaka yapın” diye adeta üç vasiyette bulunmuştu. Bunlardan biri “batık şirketlerin kurtarılması” için gerekli bir kanunun çıkarılmasıydı. Nitekim bu kanun 3332 sayılı ile 23.3.1987 tarihinde TBMM tarafından kabul edildi. Turgut Özal, başarılı bir ameliyat geçirip yurda döndükten bir süre sonra, Milliyet Gazetesi'nin “Araştırma-Ekonomi” bölümü yöneticisi Necati Doğru, kendisiyle röportaj yaptı ve şu soruları sordu: “Şirket Kurtarma Kanunu diye bilinen kanunun çıkmasını niçin parti grubunuza vasiyet ettiniz. Bu, ufukta görünen birtakım tehlikelerin önünü almak için bulunmuş bilinçli bir tedbir midir?” Özal'ın cevabının özeti şudur: “Bize, şirketlerimizin sıkıntıda olduğuna dair abartılı bilgiler gelmiştir. Ben, ekonominin düzelmesi için, kötü idare edilen şirketlerin el değiştirmesinin, olmuyorsa kapanmalarının doğru olacağına inanıyorum. Çünkü sizin kaynaklarınızı bunlar kötü kullanıyorlar... Bankaların bazı şirketlerden büyük alacakları var... Bankaların, borcunu ödemeyen şirketlerin üzerine gitmeleri gerekirdi. Doğrusu buydu... Eğer gitselerdi, belki de askeri idare döneminde (olduğu gibi) postu kaybederdik. Nitekim, Kastelli gibi küçük bir hadisede ayrılmak zorunda kaldık... O gün (Kastelli olayı) çok büyütüldü. Bugün üç şirket veya banka batsa yine büyütülür.”

Bugün, yani 2002 yılında, yine batık şirketler ve batık bankalar konuşuluyor. Ben, yakın bir gelecekte, Türkiye'de çok önemli bir değişiklik olacağını tahmin etmiyorum. Yani bugüne kadar olmamış bir şeyin, şu sıralarda olacağına inanmıyorum. Türkiye'nin, adeta viraj alır gibi bir dönüşüm gerçekleştirebileceğini tahmin etmiyorum Elli sene önce, Prof. Niyazi Berkes, “200. Yılında, Türkiye Batılılaşmanın Neresinde” diye kitap yazmıştı. Demek ki, aşağı yukarı 1750'lerde başlamış batılılaşma hareketi. Türkiye'nin 250 senede gelemediği noktaya, 260 senede geleceğine dair bir işaret de yok. Zaten toplumun bu bağlamda kendisini sorgulaması da yok. Hepimiz çok akıllı insanlarız. Ben, Türkiye'de aklını beğenmeyen insana hiç rastlamadım. Hiç kimse, hiçbir şeyi yanlış yapmıyor. Nedense hep başkaları yanlış yapıyor. Böyle bir şey, mantıken mümkün olmadığına göre, birisinin bize, bizim, kendi kendimize “doğru” hükmü verdiğimiz eylemlerimizin “yanlış” olduğunu göstermesi gerekli. Bu da ancak kültür melezleşmesiyle olur. Yani var olan kültürün bir başka kültürle evlenmesiyle.

İşte bu konuda bir şans var gibi duruyor ortada. Türkiye'nin AB'ye katılması, bir tür melezleşmeyi getirecek. AB'nin mevzuatı, bizim hukuk sistemimizi, genel anlayış çerçevemizi, kamu yönetimimizi, ekonomi yönetimimizi etkiliyor. Adeta Türk toplumunu hem felsefi hem de kurumsal bağlamda yeni bir kalıba girmeye zorluyor. Türk bu kalıba ne kadar girer, ne kadar uyar belli olmaz. Ama bir miktar uyacaktır. Böyle bir değişim, bir eşik atlaması getirebilir. Ama bu beklentiyi de fazla abartmamak gerek.



## Otomotivde Gelecek

ALİ BOZER

Biliyorsunuz bugün otomobil sektörü sıkıntı içinde. Geçmiş yıllara göre iç pazarda otomobil satış hacmi fevkalade düşük. Vergiler bunun başlıca nedenlerinden biri. Vergilerin yüksekliğinden dolayı artık hükümet eskisi kadar bile vergi tahsil edemiyor. Ben siyasetten uzaklaştıktan sonra tekrar Renault'ya başkan oldum. O zaman Fransızların da teklifi üzerine karara bağladığımız husus, ‘Megane Station’ı yalnız Türkiye'de üretmekti. Fransa'da dahi yapılmayacaktı. Dolayısıyla üretimin büyük

kısmı ihraç edilecek, Fransa da dahil olmak üzere yurtdışına gönderilecekti. 300 milyon dolar civarında bir yatırım gerekiyordu. Biz o zamanki hükümete bu projenin açılışı için ricada bulduk. Gelmelerini sağlayamadık. İşin farkında değillerdi. Şimdi “İhracatımız arttı” diyorlar. Artış bu otomobil sanayii sayesinde. Şimdi baktığınız zaman ihracat kalemleri içinde otomobil sektörü önemli yer tutuyor. Yani Megane Station ve Tofaş'ın bu maksatla yaptığı üretim. Bunları geri çekerseniz Türkiye'nin ihracat-ithalat dengesi fevkalade kötü bir hale gelir. Şimdi çok daha kapsamlı bir entegrasyona gitmek ve yurt dışına açılmak lazım. Bu hamleyi OYAK'ın yapacağını umarım. Bunu yaparsa hem otomobil sanayiine yardımcı olur hem dışarıda fevkalade güçlü bir rekabete kavuşur.





## Markalaşmaya Yönelik Üretim Düzeni

ELİF AKARLILAR

**Mavi Jeans** 11 yıl önce sadece Yenibosna'daki fabrika mağazasında satılırken, bugün dünyada 3200'ün üzerinde satış noktasına sahip. Türkiye'den Amerika'ya, Kanada'dan İngiltere'ye, Almanya'dan Avustralya'ya kadar genişleyen dünya haritası üzerinde, farklı diller konuşan insanlar Türkçe bir sözcüğü, 'Mavi'yi telaffuz ediyorlar. Onlar bu markayı televizyon reklamlarından, radyo spotlarından, bir başkasının dilinden öğrenmediler. Çarşıya çıktılar, keşfettiler, giydiler ve beğendiler. Mavi, Türkiye'de farklılığını ve cesaretini ilk gösteren ismi oldu. Esası Amerikan olan bir ürüne, ürünün orijinal isminin Türkçesini verdik. Blue Jeans değil, Mavi Jeans dedik, önce diğer markalardan ismiyle ayırdık.

Mavi'nin markalaşmasındaki önemli itici güç üretim teknolojisi ve birikim oldu. Mavi Jeans'in ERAK fabrikası Calvin Klein, Guess, Rifle, Mustang gibi dünya firmalarıyla birlikte ürettiği Mavi Jeans'le beraber 30 senelik uzmanlığını markaya çevirdi. 'Yaşayan Fabrika' anlayışı içinde üretim hızını moda göre ayarlayabilen bir düzen kurdu. Tasarımı üründe en iyi uygulayacağı teknolojileri geliştirdi.

Mavi Jeans ihracata yönelik sanayileşmede sinai altyapının güncel ve kapasite artırımına uygun olmasıyla yetinmeyip, bir adım öne, uluslararası marka olmaya yöneldikten sonra, üretim hızını rafa bağladı. Sınırsız bilgi ağı ile New York, İstanbul, Sidney arasındaki saat ve uzaklık farkını en aza indirdi. Amerikalı bir mağaza zinciri bir ay sonrası için sipariş veriyorsa yetiştirecek sistemi kurdu. O gün gemi kalkmıyor, lodos var, bir sonraki partiyi bekleyelim gibi engelleri göz ardı edip ürünlerin çoğunu uçakla yerlerine ulaştırdı. Marka katma değeri böyle önem kazandı.

Önemli bir pazarlama stratejisi de kaliteli olduğunu bildiğimiz ürünümüzü yeni pazarlara girmek için ucuz satmak yerine, değerine satmak oldu. Marka pazardaki yerini belki daha uzun sürede aldı ama satış noktalarında markaya sadece ürün olarak değil, firma olarak da güvenilmesini sağladı. Ürün blucin olduğu için Amerika'da marka olmadan dünya markası olmak mümkün değildi. Rekabetin ve pazarın en büyük, en gelişmiş olduğu yerde başarılı olmak gerekiyordu. Dünya blucin pazarının %49,1'i Kuzey Amerika'da. Oysa dünya nüfusunun sadece %6,7'si Kuzey Amerika'da yaşıyor. Avrupa'da nüfus bu oranın iki katı olmasına rağmen blucin tüketimi %17. Bu veri bile markalaşma hedefinin ancak Amerika'da gerçek-

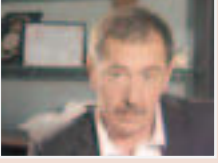


leşebileceğini gösteriyor. Modayı takip ve taklit etmek yerine, yaratmak. Dünyanın sadece bilinen köşelerini değil her yerini gezip, araştırmak Mavi'yi 'Dünyalı' kıldı. Bu marka dünyalı olduğu için iç piyasanın lideri oldu ve aynı sebeple uluslararası markalar arasındaki yerini buldu.

Ürüne kattığımız yeni görüntü ve biçimi kim beğensin istiyorsak, onun üzerine göre yarattık. Bunu ilk kez Mavi Jeans yapıyordu. Mavi Jeans Türkiye'de Türk insanının vücut ölçülerine, beden ve boyuna göre blucin yaptı. Rakiplerine göre daha çok beden, boy seçeneği sundu ve yarattığı kalıplarla bir pantolonu nasıl giydirmek istiyorsa öyle üretti. Yenibosna'dan 'Yeni York'a giden yolu da bu anlayış açtı. 'Üzerine mükemmel oturmanın sırrı' dediğimiz bu yöntem ve dünyanın en saygın denim tasarımcılarından Adriano Goldschmied'in ürün danışmanlığıyla Kuzey Amerika pazarı için tasarlanan 'Molly' Amerikan genç kızları arasında büyük ilgi gördü. Yeni ve büyük bir pazara girmek için fizibilite raporlarıyla, geniş çaplı araştırmalarla, dev reklam kampanyalarıyla uğraşmayıp, tüketicinin kalbini ve aklını çalacak alternatif yollar bulduk. Sonra Amerika modelini Kanada'ya, İngiltere ve Avustralya'ya taşıdık.

Marka yaratmayı sadece reklam yapmak olarak görmedik. Altyapı ve organizasyonumuzu, satış ağıımızı sağlamlaştırmadan reklam yapmadık. Yer verdikleri markalar hakkında çok seçici olan satış noktalarından alışveriş yapan kitlenin Mavi Jeans'i kendi kendine keşfetmesini sağladık. Sonunda büyük mağaza zincirleri bizi satmak istediklerini söyleyerek ayağımıza geldi. Ardından New York'ta ünlü Times Square'e reklam koyan ilk Türk markası olduk. Şimdi New York'un en önemli noktasında kendi konsept ve kimliğimizle mağazamızı açmaya hazırlanıyoruz. Bunu diğerleri de izleyecek...





## Denizde 'Kaan' Teknolojisi

EKBER İ. ONUK

Her iş bir fikirle başlar. Bu işin büyümesi, kararlılığı (stability), sonuçtaki başarısı yenilik (innovation) ve yaratıcı düşünce akımının sürekliliğine bağlıdır. Tasarım mühendisinin görevi yaratıcılıktır ve tasarımcılık, bilinen tarihi boyunca hep Yaratıcı'ya özenen insanoğlu için ulaşılabilir bir "yaratıcılık" hedefidir.

Benim de bu alanda oldukça şanslı bir iş hayatım oldu: İTÜ'den mezun olur olmaz Otosan Mamul Geliştirme bölümünde işe başladım ve kendimi çok ciddi bir tasarım ekibinin içinde buldum. 1971-1975 yılları arasında yaşları 30'un altında bulunan olağanüstü bir takımla müthiş işler yaptık. Türkiye'de, imal edilmek üzere dizayn edilmiş ilk otomobil olan Anadol STC16 bu takımın eseridir. Eralp, Kadri, Necdet, Zeki, Adil ve diğerleri bu ilki başarımızı sağlayan çocuklardı. Ve projenin esas gücü bunun yapılacağına inanan Sn. Erdoğan Gönül'den gelmekteydi. Ancak, gördüğümüz gibi, bu takımda yabancı uzman yoktu; ve bizim çocuklar da, en az bu göklere çıkarılan yabancılar kadar başarılı olmuşlardı. Otosan Mamul Geliştirme bugün bile Türkiye'de tasarım mühendisliğinin beşiği olma özelliğini sürdürüyor. Bu takım Temel Atay (İcra Komitesi Üyesi, Koç Holding), Claude Nahum (Başkan Yardımcısı, Kiraç Holding), Jean Nahum (Direktör, Fiat Auto), Kudret Önen (Gn. Md. Otokar) gibi adamları yetiştirmiş bir takım. Bugün de Ufuk ve Ernur'un bu bayrağı çok ötelere taşıyıp Ford'un yeni aracının (Transit Connect) tüm tasarımını başarıyla tamamladıklarını görüyoruz.

Tasarım mühendisliği zevkli olduğu kadar da zahmetli bir yoldur. Başarı ancak çalışma, inanç, sabır ve ısrarla sağlanabilir. Çok başarılı projelerde bile, geriye dönüp baktığımızda birçok acının derin izleri görülür, bunlara göğüs gerebilmek kolay değildir. Yalnız, "bunu biz yaptık" diyebilmenin tadı her şeyin üzerindedir. Tasarımınızı kendiniz yapıyorsanız dışa bağımlılığınız en alt düzeye gelmiş demektir. Memleketimizin, bilhassa bugün, buna çok ihtiyacı vardır.

Ortağım Şakir Yılmaztürk 1985 senesinde birlikte tekne yapmamızı önerdiğinde benim otomotivdeki tecrübem ve onun tekne tutkusundan başka dayanağımız yoktu. Ama biz yine de tasarım ve teknolojinin bize ait olduğu tekneler için çalışmalara başladık. 1985-88 arasında dünyada bilinen tekne fuarları/konferanslarının



neredeşey tamamına gittik. Birçok tekneyi test ettik; bunların iyi taraflarını değişik bir şekilde kombine edip kendi yorumumuzu ortaya çıkardık. İlk ürünlerimiz yanılmadığımızı ortaya koydu. Ama hepsinden ötede önemli bir tecrübe sahibi olmuştuk: Uygun yöntemle, yeni bir alanda bile olsa, doğru teknisyenleri bulup hedefleri iyi tarif ederek onlardan yararlanıp sonuca varabiliyorduk. Artık bunu diğer projelerde de tekrarlayabileceğimize emindik.

Sonra 31,25m.lik YONtech 105 (M/Y Motali) projesi geldi. YONtech 45'ler gibi ileri kompozit yapıya sahip olan YONtech 105 temas ve tecrübelerimizi genişletti. Bilgiye olan açlığımız giderek artıyor hedeflerimiz yükseliyordu.

Bu arada ilginç birşey oldu: 13-14 yaşından beri oyun oynayan çocuklar olarak tersaneye gelen Kaan ve arkadaşları akıllı önerilerle ortaya çıkmaya başladılar. Bizler de yaratıcı takımımıza bu 20 yaşındaki gençleri dahil ettik. Kaan, MRTP konseptini ve bugün kullandığımız tasarımları ortaya koydu, bugün operasyonumuzun kilit görevlerini üstlenen yöneticilerin çoğunluğu bu çocuklar... Bence bu en önemli başarılarımızdan birisi.

YONtech 45'in performansı bizlere daha öteye gitme cesareti verdi. Kaan ve Erdoğan Ertekin arama/kurtarma/hücumbot görevleri için geliştirilmiş bir 15m çizdiler. İlk ONUK MRTP15 (Multi Role Tactical Platform) böyle doğdu. Sonra 21, 25, 29, 33 ve 38m ler tasarlandı. MRTP ailesi dünyanın en iyisi olmak üzere tasarlanmıştı. Bizce, savunma sektöründe bir "orta" ürünün yaşama şansı olamaz. En



iyisi olmadığınız takdirde hayatınızı kaybedebileceğinizi unutmamak gerekir. Yalnız, burada çok realist olmak ve hedefleri iyi tarif etmek önemlidir. Bizce, başarı için en temel şart, global olarak rekabetçi olabilecek bir ürün veya teknolojiyi rekabetçi olabilecek bir ölçekte üretmeyi hedeflemektir.

1996 yılında projenin ışığı Kaan'ı bir trafik kazasında kaybettik ve her şeyi durdurduğumuz bir sırada, Savunma Sanayii Müsteşarlığı Sahil Güvenlik Komutanlığı ihtiyacı için 6 adet bot alımına çıktı. Şakir Yılmaztürk bir gün beni aradı: "Bu botu dizayn etmek için yıllarca uğraştık. Şimdi bırakmanın sırası değil. Gel ve Kaan'ın teknesini yap" dedi. Uluslararası katılıma açık ihaleye tamamen Türk dizaynı ONUK MRTP15 botuyla katıldık.

Doğrusu yabancı hayranlığının çok etkili olabildiği bir ortamda, dünya çapında isimlerin bile "ütopik" diye vasıflandırdıkları bir performans zarfını garanti ettiğini söyleyen, adı çok duyulmamış bir Türk yapımcıyı seçebilmek cesaret değil görünüşte biraz çılgınlıktı. Savunma Sanayii Müsteşarlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı (kabul etmeliyiz ki) kendileri için oldukça yeni bir konuda derinlemesine ciddi bir değerlendirme sonucu hesaplı bir risk almış oldular.

İlk "Kaan15" Haziran 1998'de denize indi. SAT testlerinde tam yükte 54,56 knota erişti. "Kaan15" üstün denizciliği hedef alan kararlı ve emin bir platformdur. 3 kuvvetinde denizde (SS 3) 50 knot yapabilen bot yüksek manevra yeteneğine sahiptir. TTGV desteğiyle yürütülen Ar-Ge çalışmaları sonucu geliştirilen ikinci nesil "Kaan 15" botları aynı motor gücüyle tam yükte artık 64 knot'un üzerinde bir hıza erişmektedir. Yakın bir komşumuzun "Kaan15"lerin özelliklerinden - her karşılaştıklarında ezilip - etkilenecek benzer bir bot alımı için çalıştıklarını keyifle izliyoruz.



1998 yılında yine uluslararası katılıma açık bir ihaleyi kazanarak "Kaan29" (ONUK MRTP29) ları yapmaya başladık. "Kaan29"lar da beklenenin üzerinde bir performans sağladı ve halihazırda 28-40m aralığında dünyadaki en hızlı, en yetenekli platform durumundalar.

Başlangıçta detay dizayn ve imalat resimlerimizin %60'ı yurt dışında yapılırken bu oran şimdi %10'un altında. Otomotiv ve uçak sanayiinde (bizce denizcilik sektörü bu alanda oldukça gerilerde) kullanılan yazılımları ve yöntemleri yoğun şekilde kullanıyoruz. Yaş ortalaması 27 olan bir teknik ekiple bunu yapıyoruz. Ve yabancılardan çok daha iyiyiz.

Şu anda Türkiye'de 18 adet "Kaan15" botu ve 5 adet "Kaan29" botu görevde. Sahil Güvenlik Komutanlığımız bu botlarla çok ciddi bir etkinlik sağladı. Türkiye'de yerli dizayn bir savunma ürünü çıkarabilmek çok iddialı bir hedefti. Bunu yaptık. Şimdi hedefimiz bu ürünleri yurt dışına satmak.

2003 yılı içerisinde 50 knot'un üzerinde hıza sahip 6 tona kadar silah taşıyabilen MRTP33'ü üretmeye hazırlanıyoruz. Beş yıl önce iddialarımızın ütopik olduğunu söyleyen rakip dev savunma kuruluşları şimdi (Euronaval 2002 fuarında) kıskanarak ve utanarak önümüzden geçiyorlar.

Uzun vadede hayatiyetini ve adını korumak isteyen her işletme ciddi, dürüst ve gayretli olmak zorundadır. Burada özel ilave bir sebebimiz de var: Kaan'ın adını yaşatmak. Bizim çocukların dediği gibi "her ölümlü adı, anısı, eseri son kez anılincaya kadar yaşar." Biz bu eseri sürekli kılmaya yeminliyiz. Ve, bunu yaparken biliyoruz ki "rekabet ortamında korunabilecek yegane avantaj başkalarından daha hızlı öğrenebilmektir".





## Patent Yolu

ÖMER YÜNGÜL

Dört sene önce Vestel olarak, Silikon Vadisi'nde tamamen Ar-Ge'yle ilgili bir şirket kurup, orada neler olup bittiğini çok yakından izledik, işbirliklerimizi artırdık. Çok güzel projeler yaptık. Bunlar hayata geçti. Nemalarından faydalandık. Ama tek kazancımız ürün satmak olmadı. Daha önemlisi o kulübe girdik. Neyi en iyi nereden bulabileceğimizi öğrendik. Teknolojinin nereye gittiğini tam yerinde izledik. Herkesin gittiği yönden ters yöne gittiğiniz zaman kaynaklarınızı israf etmiş olursunuz. İleriyi de yakalayamazsınız. İleriyi yakalamak da başkasının ürettiğini, ondan görüp üretmek değildir. Türkiye'deki üniversitelerde çok iyi derece yapan mühendisleri aldık ve dört senedir orada çalıştırıyoruz. Çok güzel ürünler çıkıyor ortaya. Örneğin, Microsoft'la ortak bir proje yaptık. Tamamen Türk mühendisinin geliştirdiği bir internet terminali ortaya çıktı ve bu ABD pazarında satılıyor. Sonra, dijital geleceğe hazırlık yaptık. Bunun için de bir buçuk yıl önce İngiltere'nin Bristol



kentinde bir yazılım şirketi satın aldık. Şu anda orada 25 civarında Türk mühendis çalışmakta. Bütün bunları yapmak da yetmiyor. Patent sahibi olmak lazım. Yakında bir Türk şirketi olarak biz de patent verir hale geleceğiz.



## Özel Türkiye

ERDOĞAN ÖZÖTÜN

İSO'nun 39 yıldır yaptığı '500 Büyük' çalışması, 100 büyükle başlamış, sonra 300 firmaya ulaşmış, 1980'de de 500 büyük firmaya ulaşmış. Bu çalışmaların sonuçlarına baktığımızda, kamunun aleyhine, özel sektör lehine açık bir gelişme görüyoruz. 1982 verilerine baktığımızda 500 büyük firmada üretimden satışlara %49'u kamu sektörü tarafından yaratılırken, geri kalan %51'i özel sektör yaratıyor. 2006'ya geldiğimizde kamunun payı %7'ye düşüyor, % 93 özel sektör tarafından kapsanıyor. 1982'de 69 kamu kurumu 500 büyük arasındayken, 2006'daki sayı 13. Hacim olarak baktığımız zaman, üretim hacminin yarıya yakın kısmı 1982'de kamu kuruluşlarına aitken, 25 sene sonra bu oran %7'ye gerilemiş durumda.

Türkiye, özelleştirmede İngiltere ile birlikte ilk harekete geçen ülkelerin başında geliyor. 2005 yılında TÜPRAŞ'ında özel kesime geçmesi özelleştirmede büyük bir başarı. Daha bu işin sonuna gelinmedi. Aynı hızla devam etmek gerekiyor. Özelleştirmenin makro ya da mikro düzeyde etkilerine baktığımızda, son 25 yılda, özel sektördeki kuruluşların kamu kuruluşlarında iki buçuk kat daha kârlı çalıştıklarını görüyoruz. Bu farkı verimlilikte de görüyoruz. Özelleşme sonucu daha büyük bir kesim özel sektöre geçiyor ve yaratılan katma değerde özel sektörün payı artıyor. Dolayısıyla üretim ve katma değer de daha hızlı büyümüş oluyor.

Telekom gibi büyük özelleştirmeler uluslararası ortamda Türkiye'ye güveni artırdı ve doğrudan yatırımların artmasına katkısı oldu. Özelleştirmenin hızlanması ülke ekonomisinde bir reform olduğunu gösteriyor. Bunun etkisi dış piyasalarda Türkiye lehine bir durum yaratıyor. Doğrudan yatırımlardaki son iki yıldaki artış, imalat sanayii sektöründe değil, hizmet sektöründe görünüyor. Türkiye'nin esas ihtiyacı üretiminde devamlılığı artırabilmesi ve AB ortalamasına yaklaşabilmesi için refah seviyesini yükseltecek, gerçek sabit sermaye yatırımları. Bunun için kendi kaynakları yetmiyor.

Sanayileşmiş ülkelerde profesyonel ve endüstriyel cihazlar elektroniğin alt sektörü olarak değerlendirilemeyecek kadar gelişip ayrı bir sanayi alanı olarak kabul ediliyor. Komponentler, bilgisayar, tüketici elektroniği, telekomünikasyon gibi sektörler hem kendi alanlarında hem de farklı sektörlerin girdileri olarak Sanayi Devrimi'ne eşdeğer bir değişimin parçaları.

Türkiye'de elektronik sanayii üretiminin GSYİH ve İmalat Sanayii Katma Değeri'ne oranı, yıllara göre önemli farklılıklar gösteriyor. Türkiye gelişmiş ülkelerle elektronik sanayii ürünleri ticaretinde açık veren bir ülke konumundaydı. Bu açığın en yüksek olduğu ülkeler ABD ve İsveç iken, İspanya ve Almanya ise en düşük olanlarıydı. Dünyadaki gelişmeler ve Türkiye'nin başta AB ülkeleri ile elektronik sanayii ticareti, atılım yapılması gereken sektörlerin başında elektroniğin geldiğini gösteriyordu.

Özellikle tüketici elektroniği (TV, video, audio, uydu sistemleri, yazar kasa, terazi), bilgisayar ve telekomünikasyon alt sektörlerinin gelişmesinde temel dinamik olarak değerlendirilebilecek canlı bir iç pazar vardı. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu çerçevesinde Türk elektronik sektörüne sağlanacak uzun vadeli destek sektörün genelinde rekabet gücünü artıracak bir fırsat olarak görünüyordu.

Günümüzde her sektör için geçerli olsa da "bilgi toplumu olmak" bu sektörde ayrıcalıklı bir yere sahip. Bir anlamda diğer sektörlerin çağdaşlaşması elektronik sektörünün kendi evrimini sağlayabilmesine bağlı.

### Krizde Yıpranan Partiler

3 Kasım 2002'deki genel seçimler öncesi yapılan araştırmalar, birinci parti olarak Adalet ve Kalkınma Partisi'ni (AKP) işaret ediyordu. Fakat



### Siyaseten Gerekenler

EKREM PAKDEMİRLİ

Türkiye koalisyonlara girmemeli. Siyasal sistemini, seçim kanununu ve siyasi partiler kanununu değiştirerek azami iki partinin hükümet olabileceği bir sisteme geçmeli. Türkiye siyasi tercihlerini değiştirmeli. O zaman tekrar ivme kazanabilir. Şu anda Türkiye'de kapasite kullanımı düşüktür. Pazarlar küçülmüştür. Vergiler ağırlaşmıştır. İşsizlik artmıştır. Türkiye'de bugün sanayici olmak, aşağı yukarı kamikaze olmak gibi bir şeydir. Çünkü neyin ne zaman olacağını, nasıl taahhütte bulunacağını, doları kaçtan alıp kaçtan ihraç edeceğini bilen yok. Bunun için önce güvenin artması lazım. Güvenin artması için de önce tek parti iktidarlarının doğması...



### Geleceğe Bakmak

FERİT ŞAHENK

Zannediyorum 2002'nin yaz aylarından itibaren bankalar ekonomide yapılması gerekenlerin devam etmesi için vazifelerini gönül rahatlığıyla yapacak duruma gelecek. Bize bu fonu veren IMF, son bir senede gerçekleştirilen herşeyden çok memnun. Türkiye inanılmaz şeyler gerçekleştirmeye başladı. Biz hep pesimist gözle bakıyoruz. Biraz da bugüne değil, yarına bakmak lazım. Türkiye için gelecek çok daha önemli. Bu bölgede Türkiye kendine has bir ülke. 65 milyon dinamik, genç, çalışma potansiyeli olan bir nüfusu, laik demokrat bir devlet olması çok önemli. Türkiye'de senelerdir yapamadığımız yapısal reformların tohumları ekildi. Bunu bizim kadar Batı ülkeleri de görüyor.

AKP'nin yüzde 34 oranında oy almasına karşın Meclis'te Anayasa'yı değiştirebilir çoğunluğu eline geçirmesi bir çok kesim tarafından beklenmedik bir gelişme olarak karşılandı. Yaşanan enflasyon ve ekonomik daralma, ülkeyi yüksek oranda işsizlik ve gelir dağılımında büyüyen dengesizlikle karşı karşıya getirmiş, bu durum, seçimlerde parlamentodaki eski partileri ve liderleri tasfiye etmişti. Uzun yıllardır yıpranan partilerin ve koalisyon hükümetlerinin doğurduğu siyasal istikrarsız ortam 2002'de tek parti iktidarıyla sona erdi. Barajı sadece iki partinin aşması siyasal yasaklılığının sona ermesiyle başbakan olan Recep Tayyip Erdoğan'ın sözleriyle partisine, "Halkın egemenliğini tek başına temsil etmek" gücünü vermişti. Yüzde 10 barajlı 2002 seçimleri, DYP ve MHP'yi çok küçük marjlarla meclis dışında bırakmış, toplam oyun yüzde 45'i Meclis'te temsil edilememişti. 2002, büyük umutlarla başlanan bir yıl olmuştu. 2000 ve 2001 yıllarında etkisini sürdüren krizin yarattığı zorluklarla geçen dönem sonrasın-

da, IMF'ye bağlı ekonomi yönetiminin olumlu sonuçları ve koalisyon hükümetinin yarattığı altyapı üzerine siyasi istikrarın aynı hedeflere yönelik politikaları sürdürmesi bekleniyordu.

## Daralmadan Büyümeye

Türkiye ekonomisinin 2002 yılına ilişkin sektörel analizleri ise, krizle birlikte GSMH'da meydana gelen erimeye paralel olarak, kişi başına düşen milli gelirin de düştüğünü gösteriyordu. 3.000 dolarlar seviyesinde ifade edilen KBMG, bu süreçte 2.000 dolarlara kadar geriledi. DİE tarafından yapılan açıklamaya göre 2001 yılında KBMG 2.123 dolardı. Farklı kaynaklarca yapılan hesaplamalara göre 2002 yılında bu meblağ, 2.500 dolar civarına yükseldi. Rakamlardaki hareketlilik, kriz öncesi seviyelere ulaşmak ise biraz daha zaman gerektiğini gösteriyordu. Büyüme oranları, yıl boyu çeyrekler itibarıyla %0,2, %9,4, %7,8 ve %11,5 oldu. 2002 yılı hedef büyüme oranı %3'tü. Bu oran, ekonominin performansı göz önünde bulundurularak %4 olarak



## Merinos'un Geleceği

ALİ TABAK

1945'te Merinos'a ilk geldiğimde işçiler fabrikada tahta takunyalarla dolaşırlardı. İlk sinemayı orada gördük. Düğün salonu da vardı. Fabrikanın kendisi için ürettiği elektrik şehri de takviye ediyordu.

1950-51 yıllarında Bulgaristan'dan göç edenlerden, 1960'tan sonra da mahkumlardan işçi olarak çalışanlar oldu. Her iki dönemde de çalışanların çocukları için kreş vardı. Hastalandığım zaman revirdeki doktor kontrol edip, devlet hastanesine gönderiyordu. Spor kulübü için de bir bina yapılmıştı. Bizim fabrikanın sporcuları

meşhurdu o zamanlar. Ücretlerimiz düşüktü ama katlanıyorduk. Senede iki kere bir kat elbise ve ayakkabı verirlerdi. İplik çıkaranlar kilo hesabıyla, dokumacılar metre hesabıyla çalışırdı. Onlar işini biliyor, çok güzel çalışıyor, hiç kaytarmıyorlardı. Çalıştığı kadar kazananlar daha sıkı çalışırdı. Ben 28 yıl 2 ay orada hizmet ettim. Şimdi duydum ki fabrika belediyeye verilmiş. Öyleyse çok yazık olur. Millet'in o kadar ekmek yediği yer satılacaksa eğer özel sektöre satılmalı. Belediye ne yapacak? Çöp arabalarını dolduracak buraya. Zarar ediyorsa özel sektöre versinler. Özel sektör daha iyi çalıştırır.



revize edildi. Ancak 2002 yılı büyüme oranı, hedeflenenin neredeyse iki katına ulaştı, toplamda %7,8 olarak gerçekleşti. Krizin geride kaldığına dair ilk ipucu da bu gelişme oldu. 2002 yılı toplam sanayi üretiminde de önemli oranda artış sağlandı. Madencilik sektörü hariç olmak üzere, tüm alt sektörlerde elde edilen üretim artışı bu sonucu doğurdu. Toplam sanayi üretim artış oranı, 2001'de %-8,9 iken 2002'de %9,1'e yükseldi. En yüksek üretim artışı ise imalat sanayii sektöründe yaşandı.

Kapasite kullanım oranında da yıl boyunca istikrarlı bir artış görüldü. Tam kapasite ile çalışmama için belirtilen en önemli sebep ise iç pazardaki talep yetersizliğiydi. Buna karşın, dış pazarın talebi artıyor, sanayi ürünlerinin dış piyasalardaki ticari başarıları devam ediyordu.

## Yatırım ve İstihdam

Kriz sonrasıyla ilgili durumu yansıtan göstergelerin biri de, kriz yılları boyunca görülen şirket kapan-

maları ve duran yatırımlardaki seyrin değişmesiydi. 2002'de 30.842 şirket ve kooperatif, 24.012 firma kuruldu. Bu sayılar 2001 yılı ile kıyaslandığında, ekonomide ciddi bir toparlanmanın yaşandığı görülüyordu. 2002 yılı, istihdam açısından da olumlu gelişmelere sahne oldu. Önceki yıllara kıyaslandığında, dikkate değer gelişmeler görülüyordu. İstihdamda 842.000 kişilik artış vardı. Eksik istihdamdakilerin oranında da düşüş gerçekleşmişti. Bu alandaki olumsuzluklar ise işsiz sayısı, işsizlik oranı ve işsiz eğitilmiş genç oranıyla ilgiliydi. İşsizler ordusuna 301.000 kişi daha katılmış, işsizlik oranı %11,4'e yükselmmişti. Tüm kesimlerin hemfikir olduğu nokta, olumlu gelişmelerin kaynağında Merkez Bankası'nın, fiyat istikrarının sağlanmasına yönelik öncelikli hedefe sadık kalması ve uygulanan politikalarla, enflasyon hedeflerine ulaşılması yatıyordu.

## Acil Eylem Planı

16 Kasım 2002 günü, AKP Genel Başkanı Erdoğan, bir basın toplantısı düzenleyerek, bir yıl-



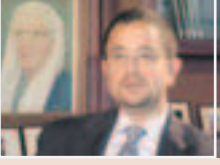
## Çelikle Aşk

MENNAN AKSOY

İlkokul mezunuyum. 1965 senesinde beni bir tornacıya götürdüler. Orada 13 sene çalıştım. Askerden geldikten sonra ortağımınla beraber tornacı dükkanı açtık. Sonra 4 kişi, 6 kişi, 10 kişi olduk. On kişi olduktan sonra sanayi sitesine taşındık. Zamanla 2000 çeşit ürünümüz oldu. Para kasalarının yedek parça imalatıyla başladık, sonra yan sanayiye ve Temsa Otomotiv Grubu'na çalıştık. Kalitenin ne olduğunu, demirin ne olduğunu öyle öğrendik. Sonradan Gaziantep'e ilk metal enjeksiyonu getirdik. İlk kalıpcılığı yaptık. Çeliğe hükmedip ve onu kontrol altında tutmayı öğrendik. Leyla ile Mecnun'u bilirsiniz. Mecnun çölde gidiyor, bir Arap da namaz kılıyormuş. Arap demiş ki; "Sen benim önümden geçtin, namazımı bozdu". Mecnun da demiş

ki; "Leyla'nın aşkıyla seni görmedim. Eğer sen bu namazı Allah aşkıyla kılsan sen de beni görmezdin". Demiri çok sever de aşık olursanız yapamayacağınız hiçbir şey kalmaz. Bir elektrik panosu yaptırдыm. Almanlar geldi dedi ki, "Sen bu elektrik panosunu kaç mühendisle yaptın?" Biz de az olmasın diye beş mühendisle dedik. Halbuki meslek lisesi mezunlarına yaptırmıştık. O da dedi ki; "Dalga mı geçiyorsunuz, biz bunun aynısını 75 mühendise yaptırdık..."

Birine gidip desenez ki "ya Antep'te ilkokul mezunu bir adamın makinesini Almanlar kopya etmiş" kimse inanmaz. Ama "Antep'ten Mennan Usta gitmiş Avrupalı'yı kopya etmiş" desenez inanırlar. Fransa'da fuara gittik. Bir baktık, bizim makine fuarda duruyor. 2000 senesinde Amerika'ya gittiğimizde yine bizim makine fuarda duruyordu. Yani birisi bizim makinemizi kopyalıyor. Ama biz makineyi geliştirip yine öne geçtik. TTGV de bizim yanımızda, TİDEB de yanımızda. Kazancımızın %95'ini Ar-Ge'ye harcıyoruz. %5'i ile de geçimimizi sağlıyoruz. Ar-Ge yapmayan bir insan geride kalır. Çelikle konuşabilirsen, demirle konuşabilirsen, yapamayacağın hiçbir şey yoktur. Konuşacaksın ve yapacaksın.



## Çakıltaşlarından Arınmak

ALİ SABANCI

Yabancıların bir lafı vardır: “Genç kuşaklar hep kendilerinin vizyonlarının bir evvelki kuşaktan daha önde olduğunu düşünürler”. Senin vizyonun daha fazla olabilir çünkü sen bir evvelki kuşağın omuzlarının üzerinden bakıyorsun dünyaya. Yani temelde onların oluşturduğu varlıklar seni daha dışa açık düşünmeye sevk ediyor. Geçmiş kuşaklarla kıyaslandığımızda bizim büyük bir avantajımız var. Dünya geçmişten çok daha küçük. Seyahat etme olanağı var ve insanlar eğitime daha fazla önem veriyor. Tüm dünya ile interaktif ilişki içinde olabilme olanağı var. Dolayısıyla biz gençler hep daha vizyon sahibi olduğumuzu düşünürüz. Ama bunun temel sebebi bir evvelki neslin omuzları üzerinden dünyaya bakabilme olanağımız olmasıdır.

Yeni kuşakların işlere adapte olmasıyla geçmiş kuşakların bu işleri oluşturması arasında büyük bir zorluk farkı var. Evvelki kuşaklardan onların bizim yaşımızda nelerle uğraştıklarını dinlediğimizde biz kendimizi çok daha dünya insanı olarak görüyoruz. Yaşadığımız zorluklara rağmen hazırda olduğumuzu ifade edebilirim. Rekabetçi ortamda dış firmalarla yaptığımız rekabetlerde bizi ezikliğe iten bir şey yok artık. Biz de onlar gibi insanlarız. Bu 50 sene evvel daha zormuş.



Türkiye'nin zaman zaman bazı konularda ileri ülkeleri arkadan takip etmesinin bir avantajı da oluyor. Batı'daki örnekler bakma olanağı, onların yaptığı hatalardan pay çıkartma avantajı sağlıyor. Tek teknoloji üretmeyi planlayan siz değilsiniz. Tüm dünyadaki rakipleriniz de öyle. Türkiye bugünlerde eğitime her geçen gün daha fazla önem veriyor. İnsan faktörü ön plana çıkıyor. “Türkiye olarak neredeyiz?” diye baktığımızda Sabancı Grubu'nda da kendini belirgin olarak hissettirdiği gibi, genelde yabancı ortaklıklar vasıtası ile teknolojiye sahip olmaya uğraşmışız. Bu teknolojinin sürekli rekabetçi ürün yaratma ve kaynağını sürekli kılma bilinci 1986 yılında başlamış. Bugün her konuda olmasa da örneğin lastiğin içine konan kord bezi konusunda teknoloji ihracatı yapan bir konumdayız.

Bugün insana yaratıcılık platformu oluşturmak çok önemli. Bu da sabır ve parayla oluyor. Biz bunu Sabancı Üniversitesi'nin desteği ile oluşturmaya başladık. Bir senedir muhtelif şirketlerimiz, Sabancı Üniversitesi ve üçüncü şirketlerle teknoloji üretme konularında bir yol alma arayışımız var. Düşünen insanla üreten insanı evlendirmeye çalışıyoruz.

Dünya çok hızlı değişiyor. Eskisi gibi beş, on yıllık planlar yapmak ekonomi ve politikası istikrarlı ülkelerde bile çok zor. Dolayısıyla esas yapılması gereken uzun vadeli bir perspektifle, gerçekçi planlar yapmak. Keşke bütün değnekler özel sektörün elinde olsa. O zaman olayı daha doğru yönlendirme potansiyelimiz olabilir. Uzağa gitmeyelim... Macaristan, Polonya, Romanya belki de İran, hatta bir kaç sene sonra Irak dahi bizim ihracat pazarlarımızdan pay kapacak duruma gelebilir. Bu perspektifte değerlendirdiğimiz zaman kendi evimizi düzeltmezsek, Türkiye dışındaki rekabetin ne yaptığını iyi ölçemezsek, Türk sanayiinin önünde yine çakıltaşları oluşur.





## Krizin Öncesi ve Sonrası

KEMAL DERVİŞ

Tamamen içine kapalı bir ekonomi, yüksek gümrük duvarları ve kotalar tarafından korunan cılız bir sanayi ve hiç ihracat yapamayan bir ülkeydik. 1978-79 yıllarında ciddi bir darboğaz vardı. Doğal kaynağımız yoktu. Petrol ithal eden bir ülkeydik ve ihtiyacımızı duyduğumuz malları ithal edebilmek için mutlaka ihracat yapmamız gerekiyordu. O zaman bir de sol yelpazede devletçi, hatta Sovyet Rusya modeli, ithal ikamesine dayalı, kendi yağıyla kavrulan, dünyaya açılmayan model daha geçerliydi.

Dünyada döviz darboğazına giren, borç krizi yaşayan, güçlük çeken ülkeler çoktur. Gelişmekte olan ülkeler arasında Sovyet modelinin giderek geçerliliğini yitirmesiyle içine kapalı kalkınma stratejisi yerini dünyaya açık, dünyadaki yarışmaya katılan bir sanayileşme stratejisine bıraktı. Özellikle Doğu Asya'da sonra da Latin Amerika'da bu benimsendi. 1978 yılında doçentlik tezimin konusu, dış ticaretle planlama arasındaki ilişki idi. O çalışmalar çerçevesinde Dünya Bankası'nda da araştırmalar yaptım. O çalışmayla birlikte Dünya Bankası'na geçtim. Özetle Türkiye'deki sanayileşme stratejisinde dış satımın lokomotif rol oynamasıyla hızlı büyüyebiliriz tezini de o zamanki çalışmalarımda savundum. Oradaki araştırma bölümünde çalışırken dolaylı olarak Türkiye üzerinde de çalıştım. Türkiye içinde reformcu kesim bunu destekliyordu ve Sayın Turgut Özal doğru olduğuna inanmıştı. Bu değişikliği Türkiye büyük ölçüde 80'li yıllarda gerçekleştirdi.

80'li yıllarda dünyada da çok ciddi bir değişim başladı. Orta gelirli ülkeler giderek dünya sanayi yapısı içinde yerini almaya başladı. Özellikle tekstil ve elektronik sanayiinde hızlı gelişmeler oldu. 60'lı yıllarda tarım ülkesiyken, 80'li yıllarda giderek sanayi ürünü ihraç eden bir ülkeler grubu oluştu. Malezya, Güney Kore, Tayland, Tayvan, Brezilya, Meksika ve yavaş yavaş Türkiye... Bu çok önemli bir fark yarattı. Sanayi gelişimi açısından açık pazar ve küreselleşen ekonomi bu ülkelerin de sanayi ürünü ihraç edebileceklerini gösterdi. Dışa dönüklük ve dünya ekonomisiyle bütünleşme sanayi ürünü satabilmekle birlikte gerçekleşti. 1981-1986 yılları arasında beş yıl boyunca Türkiye sanayi ürünü ihracatında dünya birincisi oldu. Bu benim Dünya Bankası'nda Sanayi Stratejileri Bölümü'nün başında olduğum yıllara rastladı ve çok mutlu oldum. Dünyayı dolaşırken "Bakınız Türkiye sanayi ürünü ihracatında ne kadar başarılı" diye anlatabiliyordum. 80'li yıllarda bu ihracatı özendirecek tedbir-

lerin hepsi alınmıştı. Kur politikasını da eklersek ihracatın niye bu kadar hızlı geliştiğini anlamak mümkün oluyor. Fakat işin olumsuz yanları da vardı. Kaynaklar biraz hesapsız kitapsız verildi. Özellikle 1988 yılından sona Türkiye iç borçlanmayı keşfetti. Ve bu özellikle 90'lı yıllarda çok ölçsüz kullanıldı. Kamu bankalarında biriken zararlar da aynı sürece katkıda bulundu ve direkt sanayileşmeyle ilgisi olmayan müthiş bir borç yükü altına girildi. Bu arada isteyen banka açtı ve banka denetimi çok gevşek tutuldu.

Bütün bunlar bir araya gelince 1999 yılında bir borç kriziyle karşı karşıya kaldık. Zaten eğer para piyasalarında %50 reel getiri elde edebiliyorsa kim, niye sanayici olmak için uğraşsın? Dolayısıyla yüksek faizle borçlanma süreci ahlında Türk sanayisi için de çok büyük bir darbe oldu. Üretime ve istihdama gidebilecek kaynağı borç sarmalına çekti ve büyüme hızımıza çok ciddi bir engel oluşturdu. Türk toplumu bu korkunç sürecin bedelini maalesef bir şekilde ödemek mecburiyetinde kaldı. 2001 yılındaki olayın en zor tarafı, sanayi için bir kur ilan edilmiş ve herkesin hesabını ona göre yapmış olmasıydı. Birdenbire bu sistem çöktü ve %100'ü aşan devalüasyonla karşı karşıya kalındı. Bütün bilançolar alt üst oldu. Sanayinin sermaye yapısına çok büyük bir darbe vuruldu. Reel sektör de bu darbenin etkisiyle kabuğuna çekildi. Bankalarla reel sektör arasındaki ilişkiler kopma noktasına geldi. Bankalar kendilerini kurtarmak için aşırı faiz istemeye kalktılar. Reel sektör bunu ödeyemez hale geldi. Piyasalar ve iç talep çöktü. Hakikaten çok ağır, 1979 krizinden de daha ağır bir krizle Türkiye 2001 yılının ilkbaharına girdi.

Başka bir ülke olsaydı belki çok daha zor günler yaşanırdı. Tasarruf eksiği var, toplum büyüyor, istihdam artışı karşılanamıyor, kaynak eksiği var. Ama dünya rakamlarına baktığımız zaman kredi/öz kaynak dengesinde Türk sanayii daha çok öz kaynak kullanıyor. Tersi olsa çok daha zor günler yaşanacaktı. Dolayısıyla kredi darlığı ve banka krizi kötü yaşandı ama öldürücü de olmadı. Türkiye iki yılını kaybetti belki ama bazı yeni şeyler de geldi. Daha doğru bir yasal altyapı hazırlandı. Siyasetin piyasa ekonomisine müdahalesi azaldı. Yüksek enflasyon, yüksek faizli borçlanma sürecinin artık devam edemeyeceğini toplum anladı. Bunlar ileriye için olumlu düşünmek için birer neden. Dolayısıyla daha sağlıklı bir yapıya kavuşmak üzere bir takım ameliyatlar yapıldı. Şimdi ileriye dönük daha sağlam bir yasal altyapıyla yola çıkıyor Türkiye sanayii. Ama hızlı kalkınmanın gerçekleşebilmesi ve dış yatırımın içerdeki tasarrufla birleşip daha büyük kaynak yaratabilmesi ve %7-8'lik büyüme hızına ulaşabilmesi için ekonomideki dağınık yönetimin düzgülleşmesi gerekiyor. Ankara'da rant kavgası yapmayla değil, teknolojiyle, bilgiyle, pazarlamayla başarılı olunacağını; Ankara'dan vergi kolaylığı isteyerek değil, hakikaten bu tür başarılarla ileriye gidileceğinin görülmesi lazım. Bence bunlar olursa %7'yi çok rahat yakalarız.



lık acil eylem planını açıkladı. Planda; vergi mevzuatı, özelleştirme stratejisi, maliye ve para politikalarına yönelik açıklamaların yanında, reel sektörün canlandırılmasına yönelik taahhütler de yer alıyordu. Teşvik tedbirlerinin yeniden düzenleneceği ve teşvik belgesi olmaksızın yatırımların destekleneceği bir yapının oluşturulması; yatırımcılara bedelsiz arsa tahsisi sağlanması; yabancı yatırımların özendirilmesi; KOBİ'lerin desteklenmesi gibi konular sanayiye doğrudan ilgilendiriyordu.

Sanayinin uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek verimliliğe ulaşması ve Türkiye'nin dünyaya açılıp dünyadaki ekonomik sisteme tam entegre olmuş bir ülke haline gelmesi için ihracatın geliştirilmesi hükümetin en önem verdiği konuydu. Bu kapsamda mevcut ihracat potansiyeli etkin bir şekilde kullanılacak, ihracata dönük sektörlerde kapasite artışı sağlanacak, ihracat mallarında ve pazarlarında büyüme ve çeşitlenmeye gidilecekti. Eximbank'ın kaynak ve işleyiş bakımından etkinliği artırılacak, özel sektörle işbirliği içinde, ihracata dönük stratejik planlamalar ve ihracatçı firmaların girdi maliyetlerini düşürmeye yönelik çalışmalar yapılacaktı. Sürdürülebilir bir kalkınma ve küresel ölçekte rekabet edebilir güçlü bir ekonomiye ulaşmanın en önemli araçlarından biri olan enerji politikaları konusunda da ucuz ve güvenilir enerji teminiyle rekabete dayalı enerji piyasası oluşturulması plana dahil edilmişti.

### **Ortadoğu Operasyonu**

2002'ye damgasını vuran en önemli konu Ortadoğu operasyonu oldu. 11 Eylül'de yaşanan olaylar sonrasında, başta ABD olmak üzere dünyanın gelişmiş bazı ülkeleri, Irak odaklı bir operasyonun gerekliliğini sürekli dile getirdi. Bölgeye yakınlığı dolayısıyla Türkiye de hep gündemde oldu. İttifakın lideri olan ABD, Türkiye'nin de operasyonda yer alması veya gerekli desteği sağlaması beklentisine girmişti.

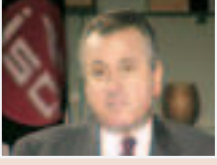
Ufukta savaş görünüyordu. 1 Mart 2003 günü, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yabancı ülkelere gönderilmesi ve yabancı silahlı kuvvetlerin Türkiye'de bulunması için hükümete yetki verilmesine ilişkin Başbakanlık tezkeresi, TBMM'de yeterli oyu sağlayamadı. Yapılan oylamaya 533 milletvekili katıldı, 250 ret, 264 kabul, 19 çekimser oyu kullanıldı. Anayasa'nın 96. maddesinde öngörülen çoğunluğa ulaşılmadığından, tezkere kabul edilmemiş sayıldı. Tezkere ile ilgili olarak CHP milletvekilleri ret oyu kullanırken, AKP de 97 oy fire verdi.

Ancak gelişen olaylar bu konuya bakışı değiştirdi. Hükümet 6 Ekim 2003 tarihinde Anayasa'nın 92. maddesine dayanarak aynı konuda bir Başbakanlık tezkeresi daha hazırlayıp TBMM'ye sundu. Tezkere, TBMM Genel Kurulu'nun 7 Ekim 2003 tarihinde gerçekleştirilen kapalı oturumunda görüşüldü ve 183 ret oyuna karşı 358 oy ile kabul edildi. Ancak bu kez de hükümet bu yetkiyi kullanmama kararı aldı. Sonuçta Türkiye, kamuoyunda çok tartışılan Ortadoğu operasyonunun dışında kaldı.

### **Savaşa Rağmen Üretim**

ABD yönetimi, 11 Eylül sonrasında oluşan ortamda, Ortadoğu'nun demokratikleştirilmesine yönelik olduğunu deklare ettiği Büyük Ortadoğu Projesi'ni uygulamaya soktu. Birleşmiş Milletler kararlarının kendisini engelleyemeyeceğini belirten ABD Başkanı George W. Bush, İngiltere, İtalya, İspanya, Portekiz, Polonya, Macaristan, Danimarka ve Çek Cumhuriyeti'nden de destek alarak, Irak'ın silahsızlandırılması için 20 Mart 2003'te bu ülkeyi bombalamaya başladı. Başta sorununun barışçı yollarla çözmek konusunda tüm olasıkların tükenmediğini savunan Almanya ve Fransa'nın daha sonra itirazlarının tonunu düşürmesiyle AB de ittifakı destekledi. Bu arada savaşın gerekçelerinden biri olarak gösterilen terör Türkiye'yi vurdu. İstanbul'da Neve Şalom ve Beth İsrail sinagoglarına ardından





## Yarın Türkiye

HÜSAMETTİN KAVI

Bankalara mevduat toplama yetkisi veriyorsanız, bu mevduatları ne yaptığımı da denetleyeceksiniz. Türkiye, mali sektörünü 2001 sonrasında çok sağlıklı bir hale getirdi. Bankaların bir kısmı tasfiye oldu, birleşti. TMSF ve BDDK, son derece önemli çalışmalar yaptı. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kuruldu. Kuralları yeniden tespit edildi ve şu an mali sektörde kurallar gelişmiş ülkelerdekine benzer bir yapı içinde çalışıyor. Dünyada da bu süreç içinde önemli gelişmeler oldu. Basel 2 uygulaması, yakında bizim de hayatımıza girecek. Özünde, "Mevduat topladığım halktan topladığı paraları bir yere plase ederken, halkın varlığını gözetecek, halkın zarar görmeyeceği bir şekilde güvence sağlayacaksınız," diyor.

Bu anlamda, tabii ki sermaye yapısı güçlü bankalara ihtiyaç var. Türkiye'nin toplam bankacılığının dünya bankacılığının neresinde olduğunu rakamlar ortaya koydu. Biz çok küçüğüz ama 2007'nin sonlarına doğru, yabancı ilgisi ve satın almaların hangi boyuta ulaştığını artık hepimiz görüyoruz. Bunlar olumlu gelişmeler. Hepsinin ötesinde, özel sektör borçlanmaların üstesinden gelmek için kendisini yeniden yapılandırdı. Teknolojik ihtiyaçlarını ve rekabet gücünü artırmaya yönelik verimlilikler sağlandı. İnsan kaynakları konusunda biraz fazla rahattık. Bazı birimlerde ihtiyacımız olanın üzerinde insanla çalıştığımızı gördük. Bir taraftan maalesef o insanlar işlerini kaybetti ama daha sonra ortaya çıkan iş güvencesi yasasının getirdiği hukuki koşullar ve zorlayıcı unsurlar, istihdamın çok daha dikkatli ve akılcı yapılmasını doğurdu. Dolayısıyla verimlilik alanında çok yol kat ettik.

Türkiye'nin önünde şimdi yeni bir gerçek var. Reel sektörünü yeniden yapılandırmak durumunda. Geleceğe yönelik olarak, rekabetçi üstünlüklerinin nerelerde olduğunu belirlemek zorunda. Reel sektörün yeniden yapılanmasını ancak ve ancak, hep beraber başarabiliriz. Kamu ve özel sektör verileriyle Türkiye tercihler yapmak zorunda. Türkiye karar vermeli.

Mali piyasalarda dünden bugüne sağlıklı yapıya dönüşüm var ama aynısını reel sektörde yapamadık. TL'nin aşırı değerli konumunun ihracat üzerinde son derece olumsuz etkisi var. Her sanayicinin önünde bir bütçe var. Öbür taraftan da malını satarken elde ettiği gelir var. Kur politikaları ortaya çıkan tablo, 2006'dan 2007 sonuna kadar ihracatçı üzerinde son derece olumsuz etkiler gösteriyor. Özel sek-

törün 2000 yılı sonunda 56 milyar dolar olan borcu, şimdi 138 milyar dolar. Kamunun borcu 72 milyar dolar civarında. Merkez Bankası'nın da 15 milyar dolar civarında bir borcu var. Toplam 226 milyar dolar dış borç.

Burada bir çelişki yaşıyoruz. Hükümetin 2008 yılı enflasyon hedefi %4. Merkez Bankası bu hedefe uygun bir para programı uygulamak istiyor. Onu uygulamaya kalktığı zaman da kurların yükselmesini istemiyor. Çünkü deneyimlerimiz bize kur yukarıya taşındığı zaman enflasyonun artacağını söylüyor. O zaman sanayici bugün karşı karşıya olduğu o ağır yükün altından nasıl kalkacak? Bunun da bir çaresi var. Kamu maliyetlerini aşağı çekmek. Vergi politikalarını revize etmek. Sosyal güvenlik politikalarını revize etmek. Gelirinizi artıramıyorsanız dengeyi sağlamanın yolu, giderleri ve harcanmaları azaltmaktır. Türkiye artık yapısal reformlar sözcüğü altında bu düzeni kurmak zorunda.

Yeni bir süreci hayata geçirmek zorundayız. Bu yeni süreçte, Türkiye sektörel önceliklerini belirlemeli. Türkiye Cumhuriyeti, 100. yılına küresel rekabeti gerçekleştirebileceği, ilk ona girebileceği sektörleri belirleyerek girmeli. Siyasi otoritesiyle, derli toplu bir demokrasi ve özel sektörün yetkili kurumları ile girmeli.

Türkiye kişi başına gelirini 25-30.000 dolara taşımak istiyorsa, çok daha yüksek katma değerli ürünler üretmeli. O yüzden teknolojiyi kendimiz yapacağız, kendiniz üreteceğiz. Geliştirdiği teknolojiyi başkasına veren ülke yok. Onlar bir üst teknolojiyi ürettiklerinde ikinciye satarlar. Türkiye'nin ARGE'ye ayırdığı kaynak giderek büyüyor. Türkiye'de sessiz sedasız son derece önemli teknoloji çalışmaları yapılıyor. Bunun Türkiye sathına yayılması, KOBİ'lerin de bu konuda önemli çalışmalar yapabilir hale gelmesi lazım.

O yüzden KOBİ'lerin ölçek ekonomisini gerçekleştirmek adına birleşmeleri lazım. Bir araya gelip sinerji yaratmaları, bilgilerini birleştirmeleri ve üniversitelerle birlikte hareket edip, girişim sermayesi dediğimiz çok ciddi fonlardan pay almaları lazım. Türkiye 2008 yılını teknolojiye seferberlik yılı haline getirebilmeli. Türk sivil toplumu da bu karar sürecinin içinde istişari olarak siyasi yürütme erkine sahip olan tarafların yanında olmalı, onların önünü aydınlatmalı ve onlara önerilerde bulunabilmelidir.



Levent'te HSBC Bank Genel Müdürlüğü ile İngiliz Konsoloslugu'na yapılan saldırılarda 50'den fazla kişi öldü, 750'den fazla kişi yaralandı. Aynı terör, 2004'te İspanya'yı, 2005'te İngiltere'yi de vurdu.

Savaşın gölgesinde geçen yılın ilk üç ayında, buna rağmen sanayi üretimi yüzde 9.2 oranında arttı. İhracat ise bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 33.2 oranında yükseldi. Aynı dönemde, otomobil ve ticari araç üretimi yüzde 48, otomobil satışları yüzde 170, lüks otomobil satışları ise yüzde 300 oranında artış gösterdi. 2003 yılında hazır su ihracatının yüzde 60'tan fazlası Irak'a yapıldı ve bu sektörde ihracat yüzde 130'luk bir artış sağladı. Saddam yönetiminin direncinin beklenenden çabuk kırılmasıyla yoğunluğu düşen savaş sonrası ortamda, Irak'ın imarı ve insani yardımlarla ilgili çalışmalar hız kazanırken Irakla iş anlaşmaları olan Türk işadamları da Irak'a gitmeyi planlıyordu. Yeniden yapılandırma için Irak program ofisinde öncelik tanınan 470 kontrattan 27'si Türk firmalara aitti. İhraç malları hazır olan Türk firmalar kısa süre içinde belirlenen noktalara sevkiyatlara başladı. Irak'a yapılan öncelikli mal sevkiyatında İskenderun limanı kullanıldı. Birleşmiş Milletler'in görevlendirdiği bağımsız değerlendirme kuruluştur Coteña, İskenderun'da çalışmalara başladı. Bu arada, Türk firmaların Irak'a gerçekleştirdiği ziyaretlerde 708 milyon dolarlık ihracat sözleşmesi imzalandı. Sözleşmelerin 575 milyon dolar tutarındaki bölümü BM tarafından onaylanırken, bir bölümünün de akreditifleri açıldı. Ne var ki, savaşın bitmesi normale dönme anlamına gelmiyordu.

### **ABD, AB ve Türkiye**

AB genişleme sürecinin ele alındığı Kopenhag Zirvesi, 15 üye ülkenin devlet ve hükümet başkanları ile aday ülkelerin heyetleri katılımıyla gerçekleşirken, tartışmaların başlıca konusu Türkiye'ydi. Kopenhag zirvesi 10 aday ülkenin 1 Mayıs 2004'te

üyeliğe davet edilmesiyle sona erdi. Bulgaristan ve Romanya'nın üyelik tarihleri 2007 olarak belirlenirken, Türkiye tarih için tarih almakla yetinmek zorunda kaldı. ABD'nin Türkiye'ye sağladığı açık desteğe rağmen, Almanya ve Fransa'nın "AB 2004 yılının Aralık ayına kadar Türkiye'nin kriterlerle ilgili koşulları yerine getirmesini bekleyecek, bu karşılıksız 2005 Temmuz'unda Türkiye ile tam üyelik müzakerelerine başlanacak" önerisi eklendi. Türkiye, tam üyelik müzakerelerinin başlaması için tarih beklemeye başladı.

AB, Türkiye'nin Kopenhag Kriterleri'ni karşılamaya yönelik adımlarını yeterli görmediğini, eksiklikleri salt yasal düzenlemelerle değil, uygulama açısından da tamamlaması gerektiğini belirtiyordu. 2004 Aralık ayında toplanacak olan AB Konseyi, AB Komisyonu'nun raporu ve önerisi temelinde Türkiye'nin kriterleri karşıladığına karar verirse, müzakerelere başlama tarihini saptayacağını açıkladı. Zirvede Türkiye üzerine yürütülen tartışmanın odak noktası daha çok demokratikleşmeydi. Türkiye'den daha çok demokrasi isteniyordu.

17 Aralık 2004 Brüksel zirvesi ise, 41 yıllık geçmişi olan Türkiye-AB ilişkilerinde önemli ve tarihi bir dönüm noktası oluşturdu, yeni bir dönem başlattı. 2002-2004 yılları arasında AB siyasi kriterlerini karşılama amacıyla sekiz uyum paketini hayata geçiren Türkiye, Anayasa değişiklik paketiyle de kadın-erkek eşitliği, basın özgürlüğü, uluslararası sözleşmelerin statüsü, yargının işlevselliği alanlarında yeni düzenlemeler de yapınca, katılımının AB'ye olumlu katkılarda bulunacağı sonucuna varıldı ve üyelik müzakerelerinin 3 Ekim 2005 tarihinde başlatılması kararlaştırıldı.

### **Tek Haneli Enflasyon**

Türkiye ekonomisi 2003'te de büyümeyi sürdürdü. Enflasyondaki aşağı gidişin devam etmesi, ihracatta-



ki önemli artış geleceğe yönelik ümitleri güçlendirdi. Sanayici, 2004'e girerken ümitliydi ancak kafasında enflasyonla mücadele, büyüme, ihracat, yatırım ve istihdam gibi konularda ne ölçüde ilerleme sağlayacağına ilişkin soru işaretleri taşıyordu. 14 Şubat 2005 günü İSO Meclisi'nde konuşma yapan İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı C. Tanıl Küçük, 2004 yılını hem ekonomide hem siyasette önemli gelişmelerin yaşandığı, oldukça başarılı bir yıl olarak tanımladı. Ekonomik göstergelerdeki iyileşme 2004'te artarak sürmüştü, öngörülenin üzerinde bir büyüme sağlanmıştı. Bu sonuçla birlikte, Türkiye ekonomisi, üç yıl üst üste büyümek gibi, son yıllarda görülmemiş, önemli bir gelişme kaydetmişti. Enflasyon, yıllar sonra yeniden tek haneli rakamlarla ifade ediliyordu. Bu üç yıl içinde, Türk



2004 NATO zirvesinin kapanışında, ABD Başkanı George W. Bush Galatasaray Üniversitesi'nde dünya medyasına yaptığı konuşmada, "Türkiye'nin yeri AB içindedir" dedi.

sanayii de oldukça başarılı bir performans sergiledi. Sınai üretim, 2002'de %9,2, 2003'te %8,5, 2004'te ise %9,8 oranında arttı. Aynı şekilde, ihracatta da çok önemli artışlar yaşandı. Türkiye'nin ihracatı,



## Püf Noktası

HÜSNÜ DOĞAN

Rekabet çok şeyin ölçüsüdür. Rekabet olmadan ne bir ülke gelişebilir ne tüketici korunabilir. Hem içeriye, hem dışarıya karşı rekabeti sağlamak lazım. Maliyetleri öyle oluşturmak lazım ki, ürün hem kalite hem fiyat bakımından dışarıdan müşteri bulabilsin.

Dışarı açıldığınızda o malı yapan bir yığın sanayici var. Siz o piyasaya gireceksiniz ve satacaksınız. Bu da ülkenin ithalat gücüne sahip olmasına bağlı. Çünkü bazı malları tamamen yerli üretime bırakır, hele bazı hallerde tekelleşmeye hakim olamazsanız tüketiciyi ezersiniz. Dolayısıyla bugünkü modern dünyada gelişmiş ekonomilerde bu rekabet meselesi işin püf noktalarından biridir. Bunun dışında bir şey düşünmek bugün de yarın da mümkün değildir.



## Neredeyiz?

ÖMER DİNÇKÖK

Vergi almak bir politikadır. Vergi alarak devlet bir iş görür. Vergiyi %100 artırdığınız zaman ise ekonomik aktivite sıfır olur. Çünkü %100 artmış vergiyi kimse ödeyemez. Vergiyi ne kadar çok üretime yönelik bırakırsanız, üreten onu o kadar daha iyi kullanır. Daha fazlasını üretir, daha verimli üretir. Vergiyi yükselttikçe ve daha fazla kendinize kaynak almak istedikçe devlet olarak yatırımcının kaynağını elinden alıyorsunuz demektir. Bu yüzden hep devlet küçülsün deniyor. Çünkü devlet küçülürse masrafı azalacak. Masrafı azalırsa da vergi ihtiyacı azalacak. Vergi ihtiyacı azaldıkça o kalan para ekonomiyi, üretime, istihdama, ihracata dönüşecek.

Türkiye ekonomisi bu son krizden çok ağır bir yara aldı. Bir yılda ekonominin %8,5 küçülmesi tam geriye dönmek demektir. Böyle bir model yok. Biz her sene istikrarla büyümeliyiz. İstikrarlı bir büyüme modeli yaratmalıyız. Türkiye sanayiinin nerede olduğunu veya nereye gidebileceğini görebilmemiz için önce bu krizden çıkmamız lazım.

dolar bazında, 2002'de %15, 2003'te %30 ve 2004'te de %33 oranında arttı. Bu dönemde ekonomideki büyümeye ve ihracat artışına en büyük katkı sanayi sektöründen geldi. Sanayici, krizin etkilerini atlatarak, Türkiye ekonomisinin lokomotifini olmayı sürdürüyordu.

### İSO'nun Etkinliği

Artık sanayi çevrelerinde yaşanan krizlerden ders çıkartmak, dünyayı izleyerek dönüşümlere açık olmak gerekliliği konuşuluyordu. Sanayicinin önündeki sorunların niteliği değiştikçe, yeni çözüm yollarının aranması da sanayi kesiminin en büyük örgütüne düşüyordu.

Türkiye'nin OECD ülkeleri arasında, işgücü maliyeti üzerindeki vergi ve prim yükü oranının en yüksek ülke olması; enerji piyasasının tam olarak rekabete açılmaması; Türk sanayicisinin rakiplerinden daha yüksek bedel ödemesi; uygun koşullarda ve uzun vadeli finansman imkanı olmaması gibi sorunların çoğunun ancak yapısal reformların hayata geçirilmesiyle çözüme kavuşabileceğine inanan İSO, bu yeniden yapılanma döneminde de aktif rol üstlendi.

Bu dönemde, hükümetle temaslarında yapısal reformların tamamlanması gereğinin üzerinde duran İSO, reel sektörün belli noktalarda yeniden yapılanması gerektiğini de ortaya koyuyordu. İSO, 50. yılında başlattığı sanayi kongrelerini düzenlemeyi sürdürerek önemli bir düşünce platformu da yarattı. Kongrelerin kapsamında, markalaşma, tasarım, Ar-Ge, yenilikçilik ve fark yaratma üzerine düşünce üreten ve verimliliği, kaliteyi, katma değeri nasıl artırabileceğini tartışan sanayi dünyası, hızla değişen küresel pazarlara düşünsel uyum sağlama imkanı buldu.

Türkiye'de oda ve borsaların kuruluş ve çalışma

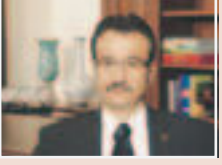
esaslarını belirleyen 5590 sayılı yasa, 1952'den bu yana yürürlükteydi ve günün ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kalıyordu. Yasa değişikliği süreci, İSO'nun gündem maddeleri arasındaydı. Sanayi Konseyi'nin davetiyle tüm sanayi odaları İSO'nun ev sahipliğinde bir araya geldi. 1 Haziran 2004'te kabul edilen 5174 sayılı kanun ile, sanayici tanımı, kapasite raporlarının sanayi odalarınca düzenlenmesi, aidat yüzdesi gibi konular yeniden düzenlendi.

### Kur ve TL

Merkez Bankası'nın kur ayarlamaları da, sanayinin rekabet gücünü kısa dönemde olumlu etkileyen bir araç olarak ortaya çıkmıştı. Fakat sanayicinin uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet gücünü başka yerlerde araması gerekiyordu. Ancak, yıllardır düşük değeriyle ve istikrarsızlığıyla sorun olan TL'deki aşırı değerlenme, artık rekabet gücüne zarar veren bir noktaya gelmişti. Dolayısıyla 2004 yılından başlayarak, kur tartışmaları da farklı bir boyuta taşındı. Ucuz ithalat, dış açığı büyütürken, üreticinin rekabet gücünü de zayıflatmaktaydı. İthalat yapmak, üretim ve ihracata göre daha avantajlı hale gelmişti.

İhracatçı sanayici, girdi maliyetlerinde iyileşme olmamasına ve kurlardaki olumsuz tabloya rağmen ihracatını artırıyor, ancak nefesinin tükenmek üzere olduğunu haykırıyordu. İhracattaki başarının daha ne kadar süreceği belirsizdi. Ekonomik göstergeler genel olarak iyiye gidiyor, fakat dış ticaret ve cari işlemler açığı büyüyordu. Merkez Bankası'nın verilerine göre, 2004 yılındaki cari açık 15,6 milyar dolarla, Türkiye tarihindeki en yüksek düzeye çıkmıştı. 34,4 milyar dolarlık dış ticaret açığı da diğer bir rekor olarak ekonomistlerin dikkatini çekiyordu. Dış kaynaklardan finansman sağlanması, ekonomiyi ciddi bir borç yükü altına sokmaktaydı. Yıllardır tartışılan bir konu olan TL'den sıfır atılması, Türkiye





## Sahte Cennet

KÜRŞAD TÜZMEN

Türkiye, deneme yanılma metodunu çok severek uygulayan bir ülke. Aslında en pahalı metot, ama biz çok seviyoruz. Türkiye'nin ihracatı 20, ithalatı 30 milyar dolarlar seviyesindeyken, ihracatın esas ağırlık olması için dinamoyu çalıştırdık. O dönemin Merkez Bankası, Hazine Müsteşarlığı, çıpaya tutunmayı faydalı görüyordu. O zaman, Exim Bank'tan gereken desteği verip sıkıntıları aştık. Türkiye bir takım programlar denedi. Aslında istikrarlı bir döneme girebilmesi daha erken olabilirdi. Ama maalesef Türkiye aşırı değersiz Türk lirası tecrübesinden geldiği için, aşırı değerli Türk lirasına geçiş dönemini çok kısa zamanda yapmak zorunda kaldı. Esasında şu anda çektiğimiz sıkıntıların kaynağı o dönemden kaynaklanan o birikim. O dönemde, ihracatçının yanında olmak için yapmamız gereken şeyler vardı.

O dönemde, girdi maliyetlerinde de zaten bir fazlalık vardı. Gelin, bunu ihracata dayalı bir kalkınma modeline getirelim. Halbuki hep ithalata dayalı bir kalkınma modeli vardı Türkiye'nin. Oysa Türkiye, ihracatla büyümesi gereken bir ülkedir. Son dönemde, ihracatla büyüme, gayri safi milli hasıla içinde ihracatın yaklaşık %24'lük bir değer oluşturmasıyla başladı. Dış ticaret, gayri safi milli hasılanın %56'sına karşılık gelen bir değere ulaştı. Bunu öngörmüştük, çünkü sanayinin içinden geliyoruz. Masa başındaki hesaplar doğrudur ama alan çalışması yapılması gerekir. O zamanlar en önemli sektör bankacılıktı. Sonra sahte bir cennet oluştu ve kimse gerçeği algılayamadı. İMKB vardı, ama derin değildi, operasyonlar dışarıdan



dışarıya yapıyordu. Bunları tartıştığımız zaman eleştiriliyordum, ama dört sene sonra doğru söylediğim ortaya çıktı.

Önce Uzakdoğu'da yaşanan kriz, sonra Rusya krizi Türkiye'ye arka arkaya etki yaptı. Rusya'ya olan ihracatımızda sıkıntılar başladı. Diğer ülkeler kendi pozisyonlarını uluslararası sıkıntılara göre değiştirdi. O da bizim AB'ndeki ihracat payımızın artmamasını getirdi. Gümrük Birliği'ne yeni geçmiştik ve Türkiye'nin AB'ye ihracatı, ithalatının ancak %46'sını karşılayabiliyordu. Bugün %80'leri geçmiş durumda. Bugün yaptığımız 270 milyar dolarlık dış ticaretin yaklaşık 135 -140 milyar dolarını AB ile yapıyoruz. Buradaki dış ticaret açığımız 11 milyar doları geçmez. Bu kadar büyük bir hacme sahiptir ve oldukça sağlıklı gidiyor.

Bankalar, Türkiye'de sanayi ve ihracat yapısını yeterli desteklemekten uzaktı. Büyük bir rahvet ortamındaydılar. Para kazanmak kolaydı. Bugün de ihracatta, yurtdışı inşaat sektöründe, aldığımız ihalelerde bankaların katkısını pek göremiyoruz. Bu o günlerden kalmıştır. Güven ortamı vardı ama bankaların kazancı tamamıyla hazine kağıdı alıp, altı ay yatıp, kağıtları tekrar hazineye vererek yüksek gelir almaya dayanıyordu. Bu yalancı cennetin uzun sürmeyeceği belliydi.

Krizde Türkiye'deki ihracat sektörünün imdadına Eximbank yetişti. Küçük orta boy işletmeleri ancak oradan destekleyebildik. Sektörde toplam mevduatın yaklaşık %86'sını kredi olarak geri verebilen tek bankaydı. Eximbank bugün, dünyada Türkiye'nin kredibilitesi yüksek bankası. Çünkü o bankacılık sektörünün kriz yaşadığı dönemde dahi ihracatçıya elinden gelen desteği verdi. Sektör bir tetikleme etkisi ile karşılaştı. Piyasalar daraldı. Herkes nakte geçmeye çalıştı. Nakte dönmeye çalışan bankalar nedeniyle firmalar sıkıntıya girdi. Bankacılık sektöründen başlayan, bütün küçük orta boy işletmelere kadar inen, bir domino etkisi görüldü. Doğal bir seleksiyon olmadı, yönlendirilmiş bir eleme oldu.

O dönemi dış ticaret sermaye şirketleri kurarak ve birliktelikleri sağlayarak atlama çalıştık. Denizli'den, İzmir'den, Orta Anadolu'dan kümeleşmeler sağlayarak, mümkün olduğu kadar küçük orta boy işletmeleri ihracatçı haline getirmeye çalıştık. Diğer sektörler başaşağı giderken, ihracattaki sektörlerin hayatta kalma nedenlerinden biri de buydu. Birlik beraberlik sağladık. Türkiye İhracatçılar Meclisi, ihracatçı birlikleri, İhracatı Geliştirme Merkezi, Eximbank, Dış Ticaret Müsteşarlığı, kendi aralarında birbirlerine yardımcı olacak hale getirildi. Gecelik faiz, 6000'e çıkmıştı. Bu normal değildir. Ama herkes normalmiş gibi hayatını sürdürmeye çalışıyordu. O zaman, "Türkiye çok değersiz bir para biriminden çok değerli bir para birimine geçmeli" dedik. Şimdi de değerli para biriminin sıkıntılarını çekiyoruz. Bu süreci iyi yönetmek zorundayız. Ama o sahte cennet bitti.

Bölgesel Güç Olma Yolunda

Cumhuriyeti Devletinin Para Birimi Hakkında 5083 Sayılı Kanun'un 31.1.2004 tarih ve 2563 sayılı Resmi Gazetede yayımlanması ile birlikte, 1.1.2005 tarihinde gerçekleştirildi, altı sıfır atılmış Yeni Türk Lirası Türkiye'nin para birimi haline geldi.

Yıl sonunda IMF ile yeni bir stand-by anlaşması için sağlanan mutabakat, AB'nden gelen olumlu sinyallerle birleşince, ekonomide olumlu bir hava estirdi ama Türkiye 2005 yılına yine kırılgan bir ekonomiyle giriyordu.

### **KOBİ'ler Avrupa'da**

Enflasyonla mücadeleleyi, borç yükünü azaltmayı, yapısal reformları gerçekleştirmeyi hedefleyen, IMF destekli ekonomik istikrar programının uygulanması 2005'te de sürerken, dünyadaki sosyo-ekonomik değişim iyice belirginleşmişti. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle, ulusal ekonomi politikaları birbirine yaklaşmış, para, sermaye ve mal hareketleri sınır tanımamaktaydı. Küreselleşen piyasa ekonomisinin temelindeki rekabetin önemli bir unsurunun KOBİ'ler olduğu genel kabul görüyordu. Türkiye'de büyük işletmeler uluslararası pazarlara yönelirken, KOBİ'ler esnek yapılarıyla yaratıcı faaliyet alanları yaratarak sanayileşme sürecinin itici gücünü oluşturuyor, istihdam yaratıyor, yerel kalkınmaya katkıda bulunuyordu.

AB uyum süreci, KOBİ'lere birçok tehdit ve fırsatı bir arada getirdi. Geleneksel üretim anlayışından markalaşma ve pazarlama anlayışına geçenler, kısa zamanda pozitif rekabet gücü kazandı. Kümelenme ve işbirliği ağlarını geliştirenler, rekabet güçlerini artırdı, Avrupa'yı sadece pazar olarak değil, ortak olarak da değerlendirerek küresel üretim zincirinin halkaları arasına girdi. 80'li yılların başında Avrupa ülkelerinde hayata geçirilen ve aynı iş kolunda faaliyet gösteren firmaların aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmasını ifade eden "kümelenme

modeli", Türkiye'de de görülmeye başladı.

KOBİ'lerin sayısı, tüm işletmelerin sayısının %99,8'ini oluştururken, toplam istihdamın da %77'sini sağlıyordu. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı ise %38 seviyesine ulaştı. Bu oranlar toplam katma değer %27'si, toplam ihracatın da %10'una vardı. Sıra, işletmeyi uzun ömürlü kılan ortaklık kültürünün yerleşmesine gelmişti.

### **Kamu, Özel Sektör ve Sanayi**

2005 yılından farklı olarak, 2006'da devletin tüketim harcamaları hızlı bir şekilde arttı. 2006'nın ikinci çeyreğinde, kamunun tüketim harcamaları %41.2 ile rekor seviyede artarken, yatırım harcamaları %11.3 oranında azaldı. Buna karşın, özel sektör yatırım harcamalarını %14.8 artırarak 10.7 milyar YTL'ye çıkardı. Sanayi sektöründeki büyüme oranı ise %10.5 düzeyindeydi ve GSMH'daki payı yüzde 33.1'e ulaşmıştı. Bu dönemde sanayi sektöründeki büyümenin motoru, imalat sanayii oldu. Artan maliyetler ve kâr oranlarındaki düşüşe rağmen, imalat sanayiinde işverenler büyüme yönündeki dirençlerini koruyordu. Bu durumun kalıcı olabilmesi, hükümetin enerji ve işgücü maliyetlerini aşağıya çekecek önlemleri almasına bağlıydı. Kamu kesimi tüketirken özel sektör yatırım yapmayı sürdürüyordu.

Türkiye'de, 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin ardından uygulanan politikalar ile göreceli olarak daha istikrarlı bir makro dengeye ulaşılmıştı. Dış borçlardaki artışın arkasındaki temel neden ise, harcamaların kaynakları aşması ve tasarruf açığı oluşmasıydı. Türkiye bu nedenle dış kaynak kullanmakta ve dış borçları da artmaktaydı. Özel kesim, kamu kesiminin 2001 sonrası yürüttüğü mali politikalar sonrasında toplam harcanabilir kaynaklar içinden giderek daha az pay alır hale geldi. Özel kesimin harcanabilir gelirler veya toplam kay-





## Türkiye'nin Halleri

HİKMET ULUĞBAY

Ekonomi dengelerini yerine oturtma süreci aslında bir geçiş süreci. Dolayısıyla bu sürecin olabildiğince kısa zamanda tamamlanması lazım. Bu da azami 4, bilemedi-niz 5 yıl içinde bütün önlemleri, birbirini tamamlayacak şekilde alma gerekliliğine işaret eder. Türkiye maalesef yıllardan beri bunları aynı zamanda yaşama geçirme enerjisini göstermiyor. Zamana yaydıkça da etki azalıyor ve süreç uzuyor. 1999 yılı sonunda IMF Stand by programı uygulamasına geçildi. Bugün "IMF kusurludur," deyip kolaycılığa kaçmamak gerekir. Bu iş 10 yıl sürdüyse, Türkiye'nin hatasıdır. Şu ana kadar alınması gereken önlemler 4 yıla sığdırılırdı, Türkiye bugün çok daha farklı durumda olurdu. Türkiye hâlâ önlem almak durumunda. Vergi yapılan-masının sağlıklı olduğu konuşuluyor. Kur politikasının doğru olup olmadığı konuşuluyor. Cari işlemler açığının sürdürülebilir olup olmadığı konuşuluyor. İstih-damın nasıl artırılacağı konuşuluyor. Bütün bunların çözümü, alacağımız önlemlerin en çok 4 yıl içine sıkıştırılmasında yatar.

Türkiye'de en kapsamlı programlardan biri 1999 yılı sonunda yaşama geçirildi, 2002 yılına kadar da devam etti. Türkiye'nin birikmiş sorunlarına çözüm için o cesaret gösterildi ve koalisyon partilerinin tamamı baraj altında kaldı. Bu siyasi bir risktir. O partiler de meseleyi ertelemeye çalışabilirdi. Ama "Madem bu noktadayız, bu önlemleri alacağız," dediler. Aldılar fakat baraj altında kaldılar. Şimdi o politikaları



2006. Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattı, Azerbaycan'ın Hazar Denizi'ndeki petrollerini Gürcistan ve Türkiye üzerinden dünya pazarlarına aktarmaya başladı.

eleştiren siyasi kadro ilave takviyelerle programı sürdürmeye devam ediyor. Bu cesareti gösterip, kararlılıkla elini taşın altına koyan, yıllardır ertelenen sorunların üzerine giden bir kadroya bir bedel ödetmiş olduk. Toplumun bir süre sonra bu süreci değerlendirmesi lazım. Ancak o zaman siyasetçi sorunu biriktirmek yerine "Benim vatandaşım zamanı geldiğinde soruna gerekli operasyonu yaptığım vakit beni anlayışla karşılayacak ve aldığım önlemler için toplum da dengeli yaydığım sürece zararı da üstlenecek yarıdır," desin.

Şimdi önümüzde yerel seçimler var. Türkiye'de yıllardır enerji fiyatları artmıyordu. Petrolün fiyatı dört kat artmış, doğalgazın fiyatı artmış, kömürün fiyatı artmış ama hükümet fiyat artışını ertelemiş. Sonra reel sektörün üzerine bir gün aniden çok etkisi yapıyor, "Kusura bakma bundan sonra enerji maliyetin %20 daha pahalıdır," diyor. Yıllardır kurulan denge, bir enerji maliyeti girdisiyle değişiyor. Reel sektör buna göre düzenleme yaparken bir başka önlem alıp, sosyal güvenlik primlerini de arttırdığı takdirde reel sektör dört taraftan köşeye sıkışıyor.

Bu sorunu toplum olarak hep beraber çözeceğimize, niye erteliyoruz? Niye enerjinin maliyetinde ki artışı 3-6 ayda bir ayarlamıyoruz da erteliyoruz? Bu örnekleri artırmak mümkün. Zihniyeti değiştirmedığımız sürece sorunlarımız devam ediyor. Batılı ve medeni olmak, hatta onların üzerine çıkmak istiyorsak, Atatürk'ün hedef gösterdiği gibi, onlardan daha rasyonel davranmak durumundayız. Günü kurtararak bir yere varılmaz.

Türkiye bulunduğu coğrafyadaki gelişmelere yön verecek konumda bir ülke. İlgili devletlerin de daima yanlarında bulunmasında fayda görecekleri ağırlığı olan da bir ülke. Türkiye, yıllardan beri ABD ve diğer NATO ülkeleri ile denge içinde, ulusal çıkarlarını gözetmek için büyük çaba sarf etti. Bu çabaları sarf ederken sağladığı ortamdan diğer ülkeler de kendi ulusal çıkarlarına katkılar gördü. Bu bölgenin savunmasını üstlenmek suretiyle, Türkiye 50'li yıllardan bu yana, batı ülkelerinin savunma harcamalarında ciddi tasarrufa yol açtı ve ekonomilerinin istikrarlı bir şekilde devam etmesine ciddi katkılarda bulundu. Türkiye, şu anda dünya petrol-lerinin %65'inin, gaz potansiyelinin %40'ından fazlasının bulunduğu bir coğrafyada istikrar unsuru. İstikrarını korumasında dünyada bu maddeleri tüketen ülkelerin çıkarı var. O nedenle de Türkiye kolay kolay karşı kampa itilmesi göze alınacak bir konumda değil. Bütün dış politikanın temelinde ulusal çıkarları gözetmek yatar. Bugün dost olduğunuzla yarın çıkarlarınız çatışabilir. Bugün düşman olduğunuzla yarın ulusal çıkarlarınız örtüşebilir. Bütün bunlar dönüp dolaşıp ekonomiye dayanıyor. Yani oradaki petrol varlığı boşu boşuna durmuyor. Doğalgaz barış içinde aktığı takdirde dünya ekonomisinin sürdürülebilir sağlıklı gelişmesine ortam yaratıyor. O ortamı da 1923'den bu yana Türkiye sağlıyor.



### Büyüme (GSYİH) Oranları (%)

Yıllar	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (9 Aylık)
Büyüme Oranı	-5,7	6,2	5,3	9,4	8,4	6,9	5,0

Not: 1998 yılı fiyatlarıdır.

TÜİK

### Alt Sektörler İtibariyle Sanayi Sektöründeki Üretim Artış Oranları (%)

	Toplam Sanayi	Madencilik Sektörü	İmalat Sanayii Sektörü	Elektrik, Gaz ve Su Sektörü
2006	5,8	4,3	5,5	9,1
2007	5,4	9,6	4,8	8,7

TÜİK

### Tam Kapasite ile Çalışmama Sebepleri

	İç Pazarda Talep Yetersizliği	Dış Pazarda Talep Yetersizliği	Mali İmkansızlık	Yerli Mallarda Hammadde Yetersizliği	İthal Mallarda Hammadde Yetersizliği	İşçilerle İlgili Meseleler
2006	%47,2	%20,2	%4,2	%5,0	%2,4	%2,1
2007	%48,3	%18,2	%3,8	%4,1	%2,5	%1,9

TÜİK

### Kurulan Şirketler, Kooperatifler ve Firmalar

	Yeni açılan şirketler ve kooperatifler	Kapanan şirketler ve kooperatifler	Yeni açılan ticaret ünvanlı işyerleri	Kapanan ticaret ünvanlı işyerleri
2006	52.699	9.471	52.523	23.342
2007	55.350	9.954	48.673	23.595
Değişim(%)	5,0	5,1	-7,3	1,1

TÜİK

## İşgücü Durumu

	2006	2007		2006	2007
<b>Kurumsal olmayan sivil nüfus (Bin)</b>	68.133	68.897	<b>İşsizlik oranı (%)</b>	9,9	9,9
<b>15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (Bin)</b>	48.485	49.215	<b>Tarım dışı işsizlik oranı (%)</b>	12,6	12,6
<b>İşgücü (Bin)</b>	23.250	23.523	<b>Genç nüfusta işsizlik oranı<sup>1</sup> (%)</b>	18,7	19,6
<b>İstihdam</b>	20.954	21.189	<b>Eksik istihdam oranı (%)</b>	3,6	3,2
<b>İşsiz</b>	2.295	2.333	<b>Genç nüfusta eksik istihdam oranı<sup>1</sup> (%)</b>	4,0	3,2
<b>İşgücüne katılma oranı (%)</b>	48,0	47,8	<b>İşgücüne dahil olmayanlar (Bin)</b>	25.235	25.692
<b>İstihdam oranı (%)</b>	43,2	43,1			

TÜİK

naklar içindeki payı, 2001 yılında %96.4 iken 2006 yılında %82.4'e kadar geriledi. Toplam harcanabilir gelirler içindeki pay hızlı ve dramatik şekilde gerilerken, özel kesim tüketim harcamalarının payı ise değişmedi. Dolayısıyla özel kesimin toplam kaynaklar içindeki tasarruf payı %24.6'yken, 2006 yılında %11.3'e kadar indi. Buna karşın, özel kesim yatırımlarının toplam kaynaklar içindeki payı arttı. Özel kesim yatırımlarının toplam kaynaklar içindeki payı, 2001 krizi ile %11.4'e gerilemişken, 2006 yılında %20 oldu.

### Özelleştirmeler ve Reel Sektör

2006 yılında, İstanbul Sanayi Odası'nın yaptığı Ekonomik Durum Tespit Anketi sonuçları, 2005'in ikinci yarısında ekonomide nispi yavaşlama eğiliminin azaldığını, işletmeler için ilk yarıya göre daha olumlu tablo bulunduğunu ortaya koydu. Ankete katılan sanayiciler, olumlu beklentiler içindeydi. Tekstil, hazır giyim ve ayakkabı sanayiinde bir önceki yıla göre %12-19 düşüş yaşanır

ve işletmelerin finans sorunu devam ederken, iç ve dış satışlar artış göstermişti. Son dört yılda mali disiplin tavizsiz sürdürülmüş, enflasyonla mücadele ve mali disiplindeki başarı faizleri düşürmüş, önemli bir bütçe performansı gösterilmişti. Şikayet konuları ise kayıtdışı istihdam ve YTL'nin aşırı değerlendirilmesi oldu. 2006'nın en önemli gündem maddesi ise, sanayinin rekabet gücündeki tahribatın giderilmesi idi. Özelleştirmeler, reel sektöre yatırım indirimi ya da enerji maliyetlerinin ucuzlaması olarak yansımıyordu. Son dört yılda, bazı sektörler büyürken, tekstil, hazır giyim, deri ve ayakkabı gibi ihracat ve istihdam açısından büyük önem taşıyan sektörlerin gerilediği, bazı sektörlerin de arzu edilenin çok altında büyüme kaydettiği görülüyordu.

Türkiye, bu koşullar altında bir yandan yeni bir genel seçime doğru ilerliyor, diğer yandan büyüyen ekonomisi, yabancı sermaye için giderek çekici hale gelen altyapı ve piyasalarıyla bölgesel güç



## AB'ye Devam

MERAL GEZGİN ERİŞ

Türkiye'ye resmen "Türkiye bir aday ülkedir," dendikten sonra, adaylığın gereklerini yerine getirmesi beklendi. Bunlar öncelikle Kopenhag siyasi kriterleriydi. Avrupa Birliği, Türkiye için bir program hazırladı. Türkiye buna ulusal programla cevap verdi. 2000 - 2001 yıllarında çok yoğun bir çalışma yapıldı. Koalisyon hükümetinden siyasi kriterlerin yerine getirilmesi için adım atmasını beklemek kolay değildi. Buna rağmen, siyasi kriterleri yerine getirmek için herkes kendine düşeni yaptı. Anayasa değişiklik paketleri hazırlandı. En önemlisi 2002'deki idam cezasının da kaldırıldığı paket oldu. Türkiye'de zaman zaman ön plana çıkan bir yaklaşım var. Avrupa Birliği'nin siyasi kriterlerini ya da adaylık gereklerini yerine getirdiğimiz zaman, bir tavizde bulunduğumuz sanılıyor. Bunun böyle olmadığını, kriterleri yerine getirmenin Avrupa Birliği'ne verilmiş bir taviz değil, Türk toplumunun demokratik standartlarını yükseltme amaçlı olduğunu anlatmak gerekiyordu. Konuya böyle bakan pek çok siyasetçi de vardı. İkna etmek gerekiyordu.

2007 yılına baktığımız zaman, o kriterlerin aslında Türk toplumunun kendi demokratik standartları için ne kadar önemli olduğu görülüyor. Kültürel özgürlükleri tanımının toplumdaki bir takım sıkıntıların ortadan kaldırılmasına hizmet ettiğini şimdi görüyoruz. İnsan hakları, ifade özgürlüğü gibi pek çok konu çok önemli. İKV olarak bu yönde çok kapsamlı çalışmalar yaptık. Bizden beklenen değişikliklerin AB ülkelerinde nasıl uygulandığını çok net bir biçimde ortaya koyduk. Aksi takdirde çifte standarttan bahsetmek söz konusu olurdu. Lobi çalışmaları çerçevesinde, sadece kendi fikir önderlerimize, kendi siyasetçilerimize ve karar alıcılarımıza değil, aynı zamanda AB nezdinde de çok ciddi çalışmalar yaptık. Bugün bile Türkiye'yi yeterince tanımadıklarını söylemek mümkün. Onun için halen çok ciddi ve kapsamlı çalışmalar yapılıyor.

Türkiye, AB ile Gümrük Birliği'ne tam üye olmadan giren tek ülke. Gümrük Birliği'nin etkilerinin ne olacağı konusunda daha 1996'da çalışmalar yaptık. Örneğin otomotiv ve beyaz eşya sektörlerinin Avrupa'daki rakipleriyle rekabet sıkıntısı yaşayabileceği düşünülüyordu. Buna karşın, tekstil sektörü için kotalar kalkacağından, toz pembe bir dünya beklentisi vardı. Oysa böyle olmayabileceği ortaya çıktı. Tekstil sektöründe başka dinamikler devreye girdi ve kotaların kalkması çok büyük avantaj ortaya koymadı ama beyaz eşya ve otomotiv sektörlerinde Türk sanayii

müthiş bir atılım gerçekleştirdi. 100 milyar dolarlık ihracat rakamlarını o tarihlerde hayal etmek bile mümkün değildi. Standartlar, kalite ve rekabet konularında, Gümrük Birliği sonrasında çok ciddi ve önemli tecrübeler yaşandı. Gümrük Birliği'nin Türk reel sektörüne, Türk sanayine hiçbir dezavantajı olmadığına inanıyorum. Çünkü Türk sanayiinin geldiği nokta değerlendirildiğinde, kazanımların çok büyük olduğu açık. Zaman zaman Türkiye'deki ithalat-ihracat rakamları diğer parametreler göz önünde bulundurulmadan karşılaştırılıyor ve "Türkiye'ye bu kadar külfet gelmiştir," deniyor. Bunun çok yanlış ve son derece dar bir bakış açısı olduğunu düşünüyorum. Üstelik statik ekonomik açıdan da yanlış. Çünkü, Türkiye bu ithalatı ihtiyacı olduğu için yapıyor. Gümrük Birliği bu ithalatı özellikle artıran bir faktör değil. İthalat rakamlarının detayına baktığımız zaman, AB dışındaki ülkelere yapılan ithalat artış hızının çok daha yüksek olduğunu görüyoruz. İhracatta ise AB ülkelerine yaptığımız ihracatın hızı diğer ülkelere çok daha fazla. Gümrük Birliği 1 Ocak 1996'da tamamlandığı zaman, Türkiye'nin yükümlülüğü tamamlanmıştı. Oysa AB, 1971'den beri, bazı ürünlerdeki kotalar hariç, Türkiye'ye gümrük vergisi uygulamıyordu. Sanki o tarihten itibaren kendi gümrük vergilerini kaldırdı gibi bir algılama var. Oysa Türkiye kendini koruyabilmek için tekstilde olduğu gibi, kota ve diğer uygulamaları 1971'den itibaren koymak zorunda kalmıştı. Her ülke kendini korumak için bir takım tedbirler alabilir. Ama Gümrük Birliği'nin şöyle bir önemli farkı var: Eğer herhangi bir ülke, yaptığımız ihracata bir takım engeller çıkartıyor ve koruma mekanizmaları çalıştırıyorsa, bunu şikayet etmek ve ortadan kaldırmak mümkün. Çünkü ortada bir ortaklık anlaşması var. Bu ortaklık anlaşmasının içeriği son derece net. Türkiye bütün sanayi ürünlerini AB ülkelerine hiç bir engel olmadan ihraç edebilme özgürlüğüne sahip. Aynı AB ülkeleri için de söz konusu. Taraflardan biri, bu anlaşmayı ihlal eden bir uygulamaya girerse, şikayet edip ortadan kaldırılmasını sağlama hakkına sahibiz. Gümrük Birliği'nin farkı da buradan kaynaklanıyor.

Türkiye, AB'ye mutlaka tam üye olmalıdır ve olacaktır. Türkiye'nin bu konudaki hevesini heyecanını ve şevkini hiç azaltmaması lazım. Zaman zaman AB'de hakim olan siyasi konjonktür aleyhimize işleyebiliyor. Zaman zaman iç sorunlarımız ön plana çıkıyor, konu rafa kalkıyor. Fakat Türkiye için AB ile bütünleşmek temel olarak doğru bir tercih. Bütünleşme hedefi sadece ekonomik iş birliği açısından özlemle beklenmiyor, Türkiye demokratik standartlarıyla, sosyal yapısıyla, siyasi yapısıyla, hem iç hem dış güvenlik konularındaki bütün gelişmeler ve sonuçlarıyla birlikte AB'nin parçası olmaya talip. Dolayısıyla ilişkiyi sadece ekonomik ilişkilere indirgemek eksik ve yanlış olur. Mücadeleden asla vazgeçmemeliyiz. Çünkü Avrupa Birliği yolunda sağladığımız her gelişme, aslında bizim kendi toplumumuzun yaşam standardını yükseltecek. Zorlukları aşmak, hayatımızı daha iyiye doğru değiştirecek. Onun için bu dönüşümden korkmamak lazım.



## HASKÖY TERSANESİ

1861 yılında hizmete giren ve Şirket-i Hayriye'nin en küçük tersanesi olan Hasköy Tersanesi aslına sadık kalınarak restore edildikten sonra Rahmi M. Koç Sanayi Müzesi olarak 1994 yılında hizmete girdi. Temelleri Bizans'a dayanan tarihi bir mekan olan müzede sanayinin gelişimini yansıtan eserler sergilenmekte. Bina temelleri 12. yüzyıla ait bir Bizans yapısına kadar uzanan 'Lengerhane' 1991 yılında Rahmi M. Koç Müzecilik ve Kültür Vakfı tarafından satın alındı ve müzeye katıldı. Babası Vehbi Koç'un çocukken Rahmi Koç'a Almanya'dan getirdiği ilk elektrikli trenden beri mekanik ve



endüstriyel objeler toplayan Koç'un koleksiyonu 1996 yılında Avrupa Konseyi 'Yılın Müzesi Özel Ödülü'ne layık görüldü.

## CİBALI TÜTÜN FABRİKASI

1946'da ilk puroyu, 1959'da Samsun markasıyla ilk filtrelili ve kokulu sigarayı piyasaya süren fabrika. 1984 yılında yeni makinelerin ithal edilmesiyle yeni bir puro, 1988'de de pipo tütünü tesisi kuruldu. 1985 yılında da fabrikanın bünyesinde Türkiye'de sigara ve tütün sanayisinin tarihinin ayrıntılı bir tanıtımını yapan bir müze de kuruldu. Cibali Tütün Fabrikası kuruluşunun erken dönemlerinden itibaren erkek ve kadın işçilerin bir arada çalışması, İstanbul'daki işçi hareketleri ve buna bağlı olarak grev ve işçi örgütlenmesi bakımından da önemli roller oynamış bir kuruluş olarak tanındı. Bina ve çevresi Has ailesi tarafından kurulan vakıf bünyesinde yeniden



düzenlenerek, 2002 yılında Kadir Has Üniversitesi adı altında öğretim hizmetine başladı.

## 4. ANTREPO

T.C. Denizcilik İşletmeleri için kuru yük deposu olarak inşa edilen 4 No'lu antrepo binasının müzeye dönüştürülmesiyle hayata geçen İstanbul Modern, 11 Aralık 2004'te hizmete girdi. 2003 yılında gerçekleştirilen 8. Uluslararası İstanbul Bienali'ne de ev sahipliği yaparak işlev dönüşümüne başlayan bina, Başbakanlık tarafından modern sanat müzesi olarak tahsis edildi ve Türkiye'nin AB üyeliği için müzareke tarihi verecek olan 17 Aralık'tan önce tamamlanması amaçlandı. Eczacıbaşı Ailesi'nin öncülüğünde, İstanbul Kültür Sanat Vakfı tarafından kurulan müze, kentin sanat gündemini belirleyen



etkinlikleri, sürekli ve süreli sergileriyle, kentin kültürel yaşamındaki yerini aldı.

# SANAYİ ve DÖNÜŞÜM



## 11. Bölüm



# BUGÜN VE GELECEK (2007 - ...)

### Ortaklık Kültürü

Ekonomi ve siyasette sağlanan istikrar, Türkiye'ye doğrudan yabancı sermaye girişini artırmakta gecikmedi. Bu hareketlenme, iş dünyasında sermaye artırımında halka arz yönteminin dışında Türkiye için yeni bir araç daha doğurdu. Uluslararası fonlar ya da küresel ölçekteki şirket ağları dünyanın en büyük 18. ekonomisini görmezden gelemezdi. Stratejik finansal ortaklıklar, hisse devirleri ve büyük özelleştirmeler yeni yatırım kaynakları doğurmaya başladı. Bu kapsam içine girebilmek için, işletmelerin tüm standartlarını gözden geçirmesi ve salt kârlılık ya da verimliliğiyle değil, yönetim şemasının her ayrıntısında uluslararası standartlara uygunluk sağlaması gerekti.

Sanayide verimlilik artışını sürdürebilmek için firmalar arası birleşmeler suretiyle ölçek büyütülmesi ve teknoloji yoğun yapıya geçiş için yabancı yatırımlar en uygun kaynak olarak ortaya çıkarken, uyum kabiliyeti yüksek yapılar, bu avantajı en erken değerlendirenler oldu.

### Yabancı Sermaye ve Yatırımlar

Atatürk, Türkiye'nin sanayiye yönelik ilk yapılanma çabası olarak nitelendirilebilecek olan 1923 İzmir İktisat Kongresi'nin açılış konuşmasında, o günkü olumsuz konjonktüre rağmen yabancı sermayeye bakışını ortaya koyuyordu: "İktisat sahasında düşünürken ve konuşurken zannolunmasın ki biz yabancı sermayesine hasım bulunuyoruz. Hayır, bizim memleketimiz geniştir. Çok emek ve sermayeye ihtiyacımız vardır. Binaenaleyh kanunlarımıza uymak, saygı göstermek şartıyla yabancı sermayelerine lâzım gelen teminatı vermeye her zaman hazırız ve şayanı arzudur ki, yabancı sermayesi bizim emeğimize ve serveti sabitimize katılsın. Bizim için ve onlar için faydalı neticeler versin; fakat eskisi gibi değil!" Bu sözler bugün de geçerliliğini koruyan iki kavram barındırıyor. Kaynak ihtiyacı ve adalet.

Türkiye ekonomisi son elli yılda, her yıl ortalama %5 büyüdü. Bazı yıllarda sert dalgalanmalar oldu, ekonomi büyüyeceğine küçüldü, darboğazlar ve





## Kemal Derviş

TUNCAY ÖZİLHAN

1990'lı yıllar bizim için kayıp yıllardı. Siyasetçilerin alması gereken birçok tedbiri alamadığı bir dönemdi. Reformların yapılamadığı koalisyonlar dönemi. Biriken sorunlarla, çıkarılamayan yasalarla Türkiye çok önemli bir krize maruz kaldı. O dönemde birçok yapının bozulduğunu, yırandığını, kamu finansmanının dönemin bankacılık sektöründe açık pozisyonlarla finanse edildiğini, çok yüksek enflasyon ve çok yüksek faizlerle ülkenin yönetilmeye çalışıldığını gördük. Özel sektör bu gidişatın farkındaydı. Esasında ağır hastalıklar Aspirin'le tedavi edilmeye çalışılıyordu ama hasta kısa bir müddet tedaviye cevap veriyor, hastalık tekrar ortaya çıkıyordu. Bunun neticesinde Türkiye'de 17 tane IMF programı uygulandı. Bir program uygulanıyor, bir müddet işler düzeliyor, ardından siyasetçi eski havasına dönüp Türkiye'nin iplerini elinde tutmaya çalışılıyordu. Araba, gittiği duvara çarptı. Deniz bitti. Yeni bir program ve köklü bir reform uygulanmadığı takdirde, bu krizin yürütülemeyeceği görüldü, anlaşıldı. Bunu siyasetçi de gördü ve sistem öyle bir kilitlendi ki finans sektörü durdu, bankalararası krediler durdu, Türkiye'nin yurtdışı muhabir banka ilişkileri bitti. O tarihte, A Bank'ın çok önemli iki devlet bankasından o zaman ki parayla 250- 300 milyon dolara yakın para alacağı vardı. Haftalarca alamadı. Faizler %7000'lere çıktı. Bunları yaşadık. Ondan sonra, çok köklü bir IMF programı başladı. Kemal Derviş sorumluluğu aldı ve bir takım iyileştirmelerle bugüne kadar geldik.

Öncelik kilitlenen mekanizmanın açılmasıydı. Finans sektörü olmadan reel sektör olamıyor. Reel sektörün gelişebilmesi için çok güçlü bir finans sektörünün olması lazım ve bu finans sektörünün güçlendirilmesi için çok önemli adımlar atıldı. Kemal Derviş, siyasetçinin devlet bankalarının içinden elini çekmesini sağlayacak yapıyı oluşturdu. Tam bağımsız Merkez Bankası oluşturdu. Düzenleyici kurulları oluşturdu. Bunların birçoğunda yoğun işbirliği yaptık. Kemal Derviş, sıra dışı bir insan. Teknik tarafı çok kuvvetli. Ekonomiye iyi biliyor. Yurtdışını iyi tanıyor, ulaşılacak mekanizmaları çok iyi biliyor. IMF ve Dünya Bankası ilişkileri açısından, Avrupa yatırım bankalarıyla ilişkiler açısından mükemmel biri. Yumuşaklığın içinde katı prensipleri olan ve bunlardan taviz vermeyen bir yapısı var. Bunu da çok kibarca hoş bir şekilde söyleyen ama bir adım geri atmayan biri. Siyasetçilerle, bakanlarla, başbakan yardımcılıyla olan diyaloglarını gördüm. O dönem çok önemli katkısı oldu ve hâlâ onun koyduğu birçok sistem çalışıyor. O dönem hükümetinin de

hakkını yememek lazım. Hakikaten bir siyasetçi için bu kararları almak ve uygulamak, elindeki bütün güçleri bırakmak kolay iş değildi. Ama öylece Türkiye'de önemli bir kültür oluştu. O devam ediyor.

Türk ekonomisinin içine girdiği kriz, yabancıların ne olup ne bittiğini anlamak için kenarda beklediği ve yatırım ortamının kötü olduğu bir dönemdi. Kemal Bey o konuda da önemli adımlar attı. Ondan sonraki dönemde, maliyetlerin değerlerinin arttığını gördük. Bunda yurtdışı konjonktürünün de çok önemli etkisi oldu. Yurt dışında likidite çoğaldı, bazı ülkeler çok önemli fonlar biriktirdi ve şirketlerin değeri çok yükseldi. 100 milyon dolarlık şirketler milyar dolarlık oldu. "Servetimin yarısını kaybettim" diyen Sakıp Sabancı bunu kast ediyordu. Akbank'ın değeri birkaç milyar dolarlara inmişken, bugün onlarca milyar dolarla ifade ediliyor. Krizden sonraki dönemde, şirketlerin değeri yurtdışının da yardımıyla çok önemli noktalara geldi.

Geçen sene de Türkiye'ye senelerce gelmeyen yabancı sermaye geldi. Bundan sonra temennimiz, hazırlara değil, direkt yatırım olarak gelmesi. Yeni fabrikalar kurulması, yeni istihdam yaratılması, yeni ihracat imkanlarının yaratılması.

Dünya yakın zamana kadar iki büyük güçten oluşuyordu. Biri elimine oldu, tek güç kaldı. Tek gücün zararı ortada. "Demokratik yapı içinde uyguluyorum" deyip, tek karar verici mekanizma haline geldiği zaman, ne Birleşmiş Milletler'i, ne Avrupa'yı dinliyor ve çok düşmanlı ortam gündeme geliyor.

Türkiye çok büyük bir ülke. Coğrafi olarak çok önemli özellikleri olan bir ülke. İnsanın karakterinin sıcak olduğu bir ülke. İnsanlarımız ellerinde çanta, dünyayı gezebiliyor. Bir dünya ülkesi olma yönünde hızlı bir şekilde ilerliyor. Türk sanayiinde çok önemli bir alt yapı oluştu. Ama yetmiyor. Şimdi marka yaratma, katma değeri yüksek teknolojiler yaratma zamanı. Milli gelir 10 - 15 bin dolar olduğu zaman, bugüne kadar yapılanların aynısının bir defa daha yapılması gerekecek demektir. Çünkü satın alma gücü artacaktır, talep artacaktır, yeni kapasiteler gündeme gelecek, istihdam kartopu gibi büyüyecektir.





finansal krizlerle karşılaştı ama büyüme trendi hiç değişmedi. Buna rağmen özlediği refah seviyesine ulaşamadı. Bu sorunun çözümünün daha hızlı büyüme ve kalkınma sağlamakta yattığı açıktı. Bir ulusal ekonominin daha hızlı büyümesi için öncelikle daha fazla yatırım yapmak gerekiyordu. Bireysel veya kurumsal zenginleşmenin şartı da aynıydı. Daha fazla yatırım da, ancak daha çok kaynakla mümkün olabilirdi. Kalıcı yabancı sermaye girişi için elverişli koşulların yanında, kalıcı ve yıpranmayan hukuksal yapıya gerek olduğu, 1923’de olduğu gibi bugün de dile getiriliyor.

### 2013 Hedefi

Değişimin çok boyutlu ve hızlı bir şekilde yaşandığı, rekabetin yoğunlaştığı ve belirsizliklerin arttığı güncel ortamda, planlamanın, geçmişte olduğundan çok daha önemli ve gerekli hale geldiğini düşünen hükümet, Dokuzuncu Kalkınma Planı’nı yedi yıllık bir dönem (2007-2013) için hazırlamayı uygun gördü. Plan, programlama, bütçeleme, projelendirme ve uygulama aşamalarında temel referans belgesi olma işlevini üstlendi.

Rekabetçi piyasa, etkin kamu yönetimi ve demokratik sivil toplum gelişme süreci öngören plan, devletin ticari mal ve hizmet üretiminden çekilerek, politika oluşturma, düzenleme ve denetleme işlevlerinin güçlendirilmesini esas aldı. Planın, ‘İş Ortamının İyileştirilmesi’ başlığı altındaki bölümü şöyle diyordu: “İş ortamını iyileştirmek için çalışmayı ve iş yapmayı özendiren bir vergilendirme, finansal kaynaklara kolay erişim, ürün ve girdi piyasalarında etkinlik, gelişmiş fiziki altyapı ve etkin yargı ve kamu



hizmeti sunumu sağlanacaktır. İşletmelerin kazanç ve işlemleri ile istihdam üzerindeki vergi ve yükler rekabet gücünü olumsuz etkilemeyen bir yapıya kavuşturulacaktır. Başta KOBİ’ler olmak üzere işletmelerde kurumsal yönetimin geliştirilmesi desteklenecektir. KOBİ’lerin uygun koşullarla çeşitlendirilmiş finansman imkanlarına erişimi kolaylaştırılacaktır.”

Plan, bir çok bakımdan İSO’nun siyasi otoriteden beklentilerini karşılamayı vaad eder bir içeriğe sahipti. Ürün ve girdi piyasalarının etkinliğinin artırılması amacıyla; haksız rekabetin önlenmesine, fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunmasına, iş gücü eğitim seviyesinin yükseltilmesine, Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesine ve girdi maliyetlerinin düşürülmesine önem verileceğini dile getiriyor; sınai işletmeler için enerji, ulaştırma, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi fiziki altyapı imkanlarının iyileştirileceği, organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi siteleri başta olmak üzere uygun yatırım yeri imkanı sağlanacağını dile getiriyordu. Türkiye bir kez daha iyi niyetlerle karşı karşıyaydı. Bunların ne ölçüde gerçekleşeceğini ise yakın gelecek gösterecekti.





## Deprem Sonrasında Kocaeli

YILMAZ KANBAK

Depremden önceki iki yıl, Türkiye, kapasite kullanımları açısından verimli bir dönem geçirdi. Depremle beraber bir duraklamaya girdik. Türkiye'nin kalbi dediğimiz, sanayinin İstanbul'dan sonraki ikinci büyük merkezi Kocaeli, maliyeti üç buçuk milyar doları bulan bir zararla sarsıldı. Bunun 2 milyar doları fiziksel hasarı, bir buçuk milyar doları da üretim kaybından dolayı ortaya çıkan maliyetti. Deprem olduğu andan itibaren üç ay %20 kapasitede çalıştık. Altıncı aydan itibaren %50'yi bulmaya başladık. Hasar yalnızca binalarda değildi. Makinelerin kalibrasyonları da bozuldu. Fakat, Kocaeli ve Adapazarı kendini çok hızlı topladı. Kocaeli, sanayi çalışanlarına ve kente sahip çıktı. Sanayi kuruluşları, bahçelerinde çadırlar kurdu. İşçiler, aileleriyle o çadırlarda kaldı. Depremden sonra, bir anket yaptık. Riskli bölgelerdeki 250 sanayici bize yer değiştirmek istediğini söyledi. Şu anda ise 80 sanayici yer değiştirmek istiyor. Projelerimizden biri de bu sanayinin yer değiştirmesi. Depremden bugüne yansımaları olarak görüyoruz bunu.

Şu anda 1500 tane kayıtlı üyemiz var. 400 tanesi büyük ölçekli sanayi. ISO 500'de 82 tane sanayicimiz var. 2006 rakamlarına göre Kocaeli'nin dış ticaret hacmi 35 milyar dolar. 2007 hedefi 40 milyar dolar. Yalnızca Kocaeli'nin ihracatı da 12 milyar dolar. Türkiye geneline baktığımız zaman, istihdam oranında büyük bir açık var. Ama Kocaeli'nde aynı zamanda yatırım da arttığı için, yeni istihdam olanakları sağlandı. 1999'larda 124 bin çalışan varken, şu anda bu sayı 140 binin üzerinde. Yalnızca Ford'un 8000 kişilik istihdamı var. Serbest bölgede 3500 kişi çalışıyor.



Krizle nakit akışı durdu. Kimse kimseden para alamıyordu. Zaten para da yoktu ortada. Herkes borçluydu, bankalardan kaçıyor. Yatırım yapmak mümkün değildi. Evini, barkını satanlar, işini küçültmeye gidenler, kapatanlar oldu. Deprem sırasında işçi çıkarmayanlar, kriz sırasında çıkarttılar. Mecburdular. Bunun en büyük etkisi de bugün istihdam sorunu olarak ortaya çıkıyor. Maliyetleri minimum seviyelere düşürerek verimliliği en yüksek seviyesine çıkartmak için o iki üç sene, sanayiciler inanılmaz bir mücadele verdi. Türkiye krizlerle yaşamaya alışmış bir durumda. Ama eskiden dolar dış dünyada değer kaybettikçe bizde yükseldi. Şimdi bizde de düşüyor. Bunun etkilerinin nasıl olacağını hep birlikte yaşayıp göreceğiz.

Sanayimiz daha çok ara malı üretiyor. 2002 başında kişilerin banka borcu 3,5 milyar, bugün 48 milyar dolar. Bunların içinde ev kredisi var, araba kredisi var, şahıs tüketici kredileri var, yani büyüme var. Borçlanarak, ithalatla büyütüyoruz. %35'le Türkiye kimya sektörünün birinci sırasındayız. Otomotiv ve yan sanayiinde gerçek bir merkez olmaya doğru gidiyoruz. Oranı %20'lere yükselmeye başladı. Ford, Hyundai, Honda, Isuzu, Toyota burada. Avrupa merkezlerini kapatanların büyük bir kısmı da Türkiye'yi kendine üs olarak kullanmaya başlıyor. Artık tamamen Türkiye'ye yerleşmeyi düşünüyorlar. İlave fabrikalar yapmaya başladılar. Sermayeyi tutamazsınız. Bizimkiler de Mısır'a gidiyor. Nerede kazanabilirse oraya gidecektir. Mısır, nerede fabrika kurarsan orayı sanayi bölgesi ilan ediyor. ABD pazarına doğrudan satış yapabilir hale getiriyor. Maliyetler çok düşük. Elektrik 3-4 sent, işçilik ayda 100 dolar. Tekstilciye rekabet şansı veremezseniz, Avrupa'da Çin'le rekabet edebilmek için gidiyorlar. Bizim en büyük avantajlarımız, kalifiye işçilik olduğundan bazı sektörler buraya gelmeyi tercih ediyor. Onlar buraya gelirken, biz başka tarafa gidiyoruz

İstanbul kültür ve finans merkezi ilan edildiğinden beri, sanayici oradan kaçıyor ve çevre sorunlarından dolayı Kocaeli üzerinden, Bolu'ya ya da Trakya'ya gitmek zorunda kalıyor. Haydarpaşa garının yükleme boşaltma merkezi Köseköy'e taşındığından beri, Kocaeli lojistik merkez haline geldi. Beş yıl sonra, 500 milyar dolar ihracat hedefi olan hükümet, bu alt yapı eksikliğini görmek zorunda. Yoksa burası tıkanıp kalacak. Tarım alanı diye bir şey kalmadı.

Biz şu anda 2023 çalışmasını yapıyoruz. Ve artık burada sanayi istemiyoruz. Burada ancak ileri teknoloji, az su ve enerji harcayan, az yakıt tüketen firma istiyoruz. Onun için, kentin bütün güçleri ile birleştik. Yatırım yapacak olan, önce bu icazeti alacak. Yoksa boğulup gideceğiz... Bir referans kurumu olmak zorundayız. Sadece Kocaeli Sanayi Odası değil, Türkiye'deki bütün sanayi ve ticaret odaları referans kurumu olma niteliğini korumak zorunda.



## Paranın Yönetimi

MAHFİ EĞİLMEZ

Türkiye'nin ekonomik istikrarsızlıkları vardı. İstikrarsızlık oldukça da, hazine üzerinde siyasi baskılar artıyor, faizler ister istemez yükseliyordu. Bir sürü sorun bir-birini takip ediyordu. Yani sıkıntılı bir işti hazine yöneticiliği. Yalnızca devlette değil, özel kurumlarda da zor işti. Parayı yönetmek zordur.

Kamu borçlarının ve borçlanma ihtiyacının büyük bir bölümü personel masraflarından, özellikle de sosyal güvenlik sisteminin açıklarından kaynaklanıyor. Yani kamu-nun istihdamıyla ilgili bir sorun. Cari harcamalar çok yüksek değil. Devletin yatırımları da yüksek değil. Dolayısıyla piyasayla ilişkilerden kaynaklanan borçlar az. Esas bütçeye yük getirenler personel giderleri, sosyal güvenlik sistemi açıkları gibi, devletin kendi sorunlarıyla ilgili büyüklükler. Eğer enflasyon da yüksekse, o zaman yüksek faizle borçlanıldığı için, sonraki yılın bütçesinde faiz de bütçeye yük getirmeye başlıyor. Bu sefer her şey unutuluyor, faizi ödeyebilmek için borçlanma başlıyor. Böyle bir kısır döngü var.

Her işletmenin belli sıkıntıları olur. Mesela, sattığı malın fiyatı düşmüştür. Ama dünya piyasasında bir sene sonra tekrar artacaktır. O arada borçlanır, personel çıkarmayabilir, bir sene sonra fiyatlar arttığı zaman borçlarını öder. Devlette böyle olmuyor. Böyle bir alım satım işi yok çünkü.

Kendi hazine geçmişime baktığım zaman, bir sürü farklı şey görüyorum. En üst nokta olan müsteşarkenki duruma bakalım. Çünkü en fazla işin içini orada gördüm. Bürokrasinin beklentileri, hedefleri, kendine çizdiği gelecek ve siyasetçilerin beklentileri birbiriyle pek örtüşmüyordu. Müsteşar olduğumda, bunu çok net bir şekilde gördüm. Siyasi kadroyla da o yüzden ayrıldım. Kafamda bir takım yapısal reformları hayata geçirmek vardı. Türkiye ekonomisini düzeltmek için yapılması gerekenlerden biri buydu. Bir takım vergilerin artırılması lazımdı. Bütçe açığının kapatılmasına yönelik işler yapılması ve bir takım harcamaların azaltılması lazımdı. Bunları siyasi kadrolarla konuştuğunuz zaman sanki yapılacakmış gibi bir eğilim tespit ediyorsunuz. Bir süre geçtikten sonra, sizin hedeflerinizle onlarınkiler farklı hale gelmeye başlıyor. Bu reformlar yapılmadı. Sosyal güvenlik açıkları indirilmedi. KİT sorunları çözülemedi. Belki bunları o kadrodan beklemek haksızlık olabilir. Çünkü 55. Hükümet dışarıdan destekli bir azınlık hükümetiydi. Ve o hükümetin

bunları yapması zordu. Ama ne olursa olsun, ben kendime böyle bir hedef çizmişim.

2006 ve 2007'de dalgalanmalar daha ciddiye alındı. Bundan öncekiler o kadar ciddiye alınmıyordu. Asya, Rusya krizi de böyle oldu. Bize yansımalarının kısa dönemde olmayacağını, pek etkilemeyeceğini düşünüyorduk. Ama iki yıl sonra, yansıma daha büyüye ortaya çıktı. Türkiye bir takım öngörülü adımlar atmadı. Finans sektörü sorunlu oldu. Bunu gidermeye yönelik bir şey yapılmadı. Enflasyon çok yüksekti. Esas sorunumuz bunu çözmekti. Sosyal güvenlik sistemi büyük bir kanamayı. Kamunun mali disiplin sağlayacak şekilde kendine çeki düzen vermesi gerekiyordu.

O zaman arkadaşlarla birlikte hazırladığımız programın adı da enflasyonla mücadele programıydı. Hazırladık ama hiçbir şekilde gündeme gelmedi. Hükümete götürdük, cazip bulunmadı. Çıtayı çok yüksek koyarak, bir azınlık hükümetinden beklentimle, insanları yanıltmış olabilirim. Programdaki hiçbir şey hayata geçirilemedi.

Merkez Bankası'yla Hazine'nin bir araya gelip, gayri resmi olarak konuşması çok yararlıydı. Bu iki kurum birbirine düşman olursa -ki, Türkiye'nin geçmişinde bunlar çok oldu- o zaman Türkiye tamamen kilitlenir. O nedenle amacımız biraz da üst düzeydeki insanlar arasındaki iyi ilişkileri alt düzeye de çekmekti. Bu iki kurum, birbirini kollayan, birbirinin ne yaptığını izleyen halde olması lazım. Bırakın önlem almayı, "Uygulamada sonuç ne oldu?", "Hazine'de ne etki yarattı?", "Borçlanma arttı mı?", "Merkez Bankası'nda ne oldu?", "Maliyede ne oldu?", bunlara bakmak lazım. Amacımız bunu sağlamaktı. Kamuoyuna da daha önce verilmiş bir sözüm vardı. "Bunların yapılamadığını görürsem istifa ederim" diye. O sözü tuttum ve istifa ettim.

2001 krizi aslında 2000 Kasım'ından başladı. Yayılmış bir krizdi. 2001 Şubatı'nda ortaya çıktı ama geçmişiydi. Bazı krizler çalışanlar üzerinde, bazıları üretici üzerinde sıkıntı yaratır. 2001 krizi Türkiye'deki bütün kesimleri zora soktu. İnsanlar işlerini kaybetti. İşinde kalanlar gelirlerinin bir bölümünü kaybetti. Maaşlar indirildi. Bunlar ilk defa oldu Türkiye'de. Bir çok üretim yeri kapandı. Reel sektörde sıkıntılar oldu. Bankalar battı. Bankalar kredilerini geri alamadı. Çiftçi malını sata-



maz hale geldi. O zaman bununla ilgili olarak, Financial Times'e "Türkiye milli gelirinin %25'ini kaybetti" diye bir makale yazdım. Gerçekten de aşağı yukarı 200 milyar dolarlık bir ekonomiydi Türkiye. Krizden çıktığında ise 149 milyar dolara düşmüştü. Demek ki, daha az üretilebilir hale gelmiştik. Üretim kayboldu. Çünkü işyerleri kapandı, insanlar işten çıkarıldı, Türkiye'nin kabiliyeti düştü. Bunun toparlanması iki buçuk yılı aldı. Bana sorarsanız, IMF'nin de çok büyük günahı var. O dönemde IMF'den krizi önlemek için likidite istediğimiz halde vermedi. Özellikle büyük bir bankanın batışı sıra-sında likidite imkanı sağlansaydı, kriz bu boyutlara gelmezdi. Şunu da teslim etmemiz lazım. IMF'nin krizden çıkışta da çok büyük katkısı oldu. 1999'dan bu yana, Türkiye'ye, 43 milyar dolar verdi. Doğru politikalar da uygulattı.

Bana sorarsanız bugün de şirketler, hisse senetleri ve varlıklar aşırı değerlendirilmiş durumda. Burada bir düzeltme olacağı kesin. Gayrimenkuller çok değerlendirildi. Üç sene önce 100 bin dolara satılan bir gayrimenkul, şimdi 400 bin dolar ediyor. Böyle bir değer artışı olamaz. Gerçekçi değil. Bunun doğrusu neresidir? Bunu bilmek mümkün değil. Şirketler değer kaybettiğinde kimse gelip almadı. Şimdi, değer kazandığında alıyorlar. Bence burada korkmamak lazım. Eleştirilerin en başında gelen şu: "Yabancı sermaye bir şirketi alacağına, gelsin burada bir şirket kursun." Bence esas sorun o değil. Adam bu işletmeyi aldı. Parayı kime verdi? İşletmenin sahibi olan Türk'e. Türk kursun o zaman yeni şirketi. Yani burada yabancıların ne yaptığından ziyade, o parayı alan Türk'ün ne yaptığı önemli. Bence biz kendimizi suçlayalım. Bu bir çelişki. Sermayeyi edinen yatırımı da yapmalı.

Ekonomide küreselleşmenin ve liberalleşmenin artması, siyasi alanda ise milliyetçiliğin yükseliyor olması birbiriyle çelişiyor. Ciddi sorunlardan biri bu. 1987'de, ABD'de bulunduğum sırada, Amerikan tekstilcilerinin "Yerli malı kullan" diye çağrı



yaptıklarını hatırlıyorum. Bu yaygın bir eğilim. Çin ucuz mal satıyor diye, Amerikan üreticileri ayaklanıyor. ABD'de önemli bir açık veriyor ama bu sefer, Çin de kazandığı paraları dolar olarak tutuyor ve ABD hazine kağıtları satın alıyor. Bu sefer Çin ABD'den kazandığı para ile ABD'yi finanse ediyor. Kaldı ki o parayı kazananlar kim? Çinli mi yoksa ABD'li mi? Artık öyle iç içe girdi ki, milliyetçilik kavramı karışmaya başladı. Bugün küresel sisteme baktığımızda, deyim yerindeyse kimin eli kimin cebinde, belli değil.

Bu çerçeveden baktığımızda, özelleştirme normal bir şey. Kamunun üretimden çıkması, kabul edilen sistemin özünde var. Özelleştirme politikası doğru ve buradan gelir sağlamak da önemli değil. Biz geçmişte gelişme zamanlarında hep özel sektör devletin karşısındaymiş gibi düşündük. Bugün ise devlet de, özel sektör de bu memlekete hizmet edenler. Bir malı devletten alıp özel sektöre vermekle bir şey kaybetmiyorsunuz. Dolayısıyla ben özelleştirmenin doğru bir felsefe olduğunu düşünüyorum.

2007 yılında mali disiplinde bozulma oldu. Beklenen bir şeydi. Seçim ekonomisi dolayısıyla bütçe bozuluyor. Bizim şöyle bir sorunumuz var: Üç tane makro ekonomik denge var. Bir tanesi özel kesimin tasarruf yatırım dengesi. Burası tasarruf açığı veriyor. Yani özel kesim borçlanmak zorunda. İkincisi bütçe dengesi. Bu kamunun gelir gider dengesi. 2006 yılında aşağı yukarı denkti şimdi açık vermeye başladı. Geçmişte de hep büyük açık verdik burada. Üçüncüsü cari denge. Burada da açık veriyoruz. Yani bizim üç dengemiz de açık veriyor. Dolayısıyla burada bir revizyona gitmek lazım. Bunlardan birine fazla verdiriyor olmamız lazım. Eskiden bütçe dengemiz açık verir, cari dengemiz büyük açık vermezdi. Bunlar birbirini götürürdü. Sonra tersine döndü. Cari açık büyüdü, bütçe açığı küçüldü. Şimdi ikisi de büyük. Dolayısıyla revizyon ihtiyacı var. Bu dengelerin yeniden sağlanabilmesi için, özellikle kamu maliyesinin disipline edilmesi, hükümetin bir takım önlemler alması lazım. Bunlar can acıtıcı önlemlerdir fakat yeni seçim kazanmış bir hükümet olduğu için alabilir.

## Yüksek Katma Değer

Uluslararası ticaretin giderek serbestleşmesi, bilgi ve teknoloji yoğun ürünlerde dünya ticaretinin hızla artması, emek yoğun ürünlerde rekabet üstünlüğünün belli ülkelere geçmesi, Türkiye'yi dünya sanayi mamulleri imalatı değer zincirinde daha üst ve katma değeri yüksek alanlarda konumlanmasını ve bu nedenle sanayi üretiminin yapısında bir dönüşümü gerekli kılmakta. Bu çerçevede ekonominin rekabet gücünü artırmak ve dünya ihracatından daha fazla pay almak üzere yüksek katma değerli mal üretiminin artırılması kaçınılmaz.

İmalat sanayii, AB kriterleriyle uyumlu teknik standartları karşılayan, verimlilik artışı sağlayan, ileri teknolojiye dayalı ve yüksek katma değerli ürün üreten, rekabet gücü yüksek ve dışa dönük bir yapı içinde ekonomik büyümeyi sürükleyen temel sektör olmaya aday. Bu alanda, firmaların yüksek girişimcilik gücüne sahip, özgün tasarım ve marka yaratabilen, teknoloji üreten, yenilikçi ve kurumsallaşmış bir yapıya dönüşmesinin özendirilmesi, -yöntemi belirtilmemiş olsa da- Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda da yer verilen bir husus.



Tekstil, hazır giyim, deri gibi emek yoğun sektörlerde, katma değeri yüksek ürün ve faaliyetlere ağırlık verilerek uluslararası rekabete uyum sağlayacak yapıya dönüşümün desteklenmesi bekleniyor. Türkiye'nin orta ve yüksek teknoloji seviyesindeki otomotiv, beyaz eşya, makina ve elektronik sektörlerinde önemli üretim merkezlerinden biri olması ve dünyadaki ağırlığını daha da artırması mümkün. İleri teknoloji ürünlerinin yurt içinde üretimini geliştirmek üzere Ar-Ge altyapısına, Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerine önem ve destek sağlanması, bu yönde hareketin sürmesi için gereken adımlardan biri olacak.

## 'İSO 500'ün Söyledikleri

2002 yılından bu yana, Türk sanayii çok önemli kazanımlar sağladı. Bu kazanımların temelinde, enflasyonla mücadelede ve büyümede elde edilen başarı ile uluslararası doğrudan yatırım girişinde sağlanan artışın yarattığı ortam yatıyordu. Ancak, bu beş yılda sanayinin kazanımları, ekonominin kazanımlarına göre özellikle rekabet gücü cephesinde tatminkâr olmadı.

Son beş yılda, Türkiye, OECD'nin istihdam üzerindeki en yüksek vergi ve prim yükünü taşıyan ülkesi olmayı sürdürdü. Elektrik başta olmak üzere sanayinin kullandığı enerji kaynakları, rekabet içinde olduğu ülkelerden daha pahalı oldu. Kayıt dışı faaliyetler ekonominin yarısına yakınına oluşturmaya devam etti. Bu olumsuzluklara rağmen, bu dönemde Türk sanayii, ihracata yönelik üretimini artırdı ve ekonomideki büyümenin lokomotifi oldu. 2002, 2003 ve 2004 yıllarında sanayi üretimindeki yıllık artış %9'un üzerinde gerçekleşti. 2005'le birlikte bu oran %5'lere geriledi. İçinde bulunduğu koşullarda üretimini devam ettirmek, rekabet gücünü korumak arayışındaki sanayici, verimliliğini yükseltmek adına, daha az işçi istihdam ederek, düşük kurun ucuzlattığı ithal girdiye

yönelerek, finansman maliyetlerini azaltmak için, kur riski üstlenme pahasına dışarıya borçlanarak ve kârlılıktan vazgeçerek elde etti. Toplam borç stoku içinde dış borçların oranı 2004'te %40,8 iken, 2005'te %50,5'e, 2006'da %58,8'e ve 2007'nin ilk altı ayı sonunda da %61,2'ye ulaştı. Üretimde kullanılan ara malı ithalatı, 2007 yılının, ilk dokuz ayında, %27 arttı ve %18,6'lık toplam ithalat artışının üzerine çıktı. Bu artışlar, yerli girdi üreticilerinin üretim ve istihdam kapasitelerinin daha da erimesi anlamına geliyordu.

İstanbul Sanayi Odası'nın 39 yıldır aralıksız, her yıl hazırladığı 'Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması', 1980-2006 arasındaki 26 yıllık sürede, İSO 500 içindeki, özel sanayi kuruluşlarında en yüksek satış kârlılığının 1980'de %10,5 ile gerçekleştiğini, 1998-2006 arasında, satış kârlılığı ortalamasının ise %4,8 olduğunu gösteriyor. Kârlılıktaki en büyük düşüş ise tekstil, giyim, deri ve ayakkabı grubunda. Bu grubu elektrikli makineler ve elektronik ile otomotiv sektörleri takip ediyor. Küçük ve orta boy işletmelerin ağırlıkta olduğu 'İkinci 500' kapsamındaki özel kuruluşlarda da sektörel kârlılık oranlarında çok dramatik düşüşler görülüyor.

Kârlılık, işletmeleri ilgilendiren bir mikro mesele değil, tüm ekonomiyi ilgilendiren makro bir mesele olarak değerlendirildiğinde, tasarrufların artmaması doğaldı. Tasarrufları yeterli olmayan bir ekonominin de, yatırım ve üretim için, dış tasarruflara başvurması, dolayısıyla cari açığın yükselmesi kaçınılmaz bir sonuç olarak doğdu. Dolayısıyla, 2002 yılında özel tasarrufların GSMH'ya oranı, %25,3 iken, bu oran 2006 yılında %9,8'e geriledi. 2006, son beş yılda özel tasarrufların GSMH'ya oranının en düşük olduğu yıl oldu. Buna karşılık, son beş yıl içinde, GSMH'daki dış kaynak payı, 2002-2006 arasında %2,6'den

%7,8'e kadar çıktı. Başka bir ekonomide görülmeyen diğer bir artış oranı da, 1992'de brüt katma değer içindeki net payı %10,5'ken 2006'da %41,3'e yükselen dolaylı vergi oldu.

Dolaylı vergilerdeki yüksek artışın sanayiye olumsuz etkisi, yaratılan kıt katma değer her geçen yıl daha fazla bölümünün, devlete aktarılmasıydı. Devletin aldığı pay arttıkça da, üreticiye ve çalışana düşen pay giderek azaldı, sistem daha az yatırım, daha düşük rekabet gücü ve daha az tüketim üretti.

İstanbul Sanayi Odası, yaptığı ve hükümete ilettiği araştırmalarda, rekabet gücüne anlamlı bir etki yaratabilmesi için, istihdam üzerindeki yüklerin, en az 5 - 5,5 puan civarında inmesi gerektiğine dikkat çekti. Yüklerin hafifletilmesi kapsamında, halen %2 olan işsizlik sigortası işveren prim oranının mutlaka %1'e çekilmesi de vardı. 50 ve daha fazla sayıda işçi çalıştıran işyerleri için geçerli olan %6 gibi yüksek orandaki zorunlu istihdam yükümlülüklerinin hafifletilmesi, kota ve zorunluluk yerine, teşvik ve gönüllülük esasına dayanan bir sistemin benimsenmesi tavsiye olundu.





## Türkiye'nin En Büyük Holdingi: Özelleştirme İdaresi

METİN KILCI

2000'li yılların başından itibaren, Türkiye'nin gelmiş olduğu düzey, ekonomide sağlanan bir takım gelişmeler, yasal alt yapının olabildiğince güncel hale getirilmiş olması ve ekonomide istikrarın sağlanması ve 90'lı yıllar boyunca devam eden politik istikrarsızlığın sona ermiş olması, özelleştirme için son derece elverişli bir ortam hazırlamış oldu. Nitekim 2003 yılından itibaren, özelleştirmede son derece önemli adımlar atıldığını hep birlikte gördük. 2003 yılına kadar yapılmış özelleştirmeler, 8 milyar dolar iken; 2003 yılından 2007'ye kadar yapılmış özelleştirmeler, 22 milyar doların üzerine çıktı.

Bu süreç, dışardan görüldüğü kadar kolay gelişmedi. Her ne kadar, özelleştirmenin yapılabilmesi için olmazsa olmaz bir takım şartlar yerli yerinde olsa da, uygulamada birçok sorunla karşılaştık. Bunların aşılabilmesi için interaktif ve yoğun bir çalışma dönemi geçirdik. Özellikle ilk kez karşı karşıya kaldığımız bir takım durumlara ilişkin olarak, mevzuatta bir takım yeni düzenlemeler yaptık.

4046 sayılı, Özelleştirme Kanunu, 1994 tarihliydi. O günün şartlarına göre hazırlanmış bir kanundu ancak 2003 yılına geldiğimizde, ihtiyaca yeterince cevap vermiyordu. Önce 2003 yılının Ağustos ayında 4046 sayılı Özelleştirme Kanununda çok kapsamlı bir değişiklik yapıldı. Daha sonra 2004 - 2005 yıllarında da sorunların aşılmasına yönelik önemli düzenlemeler yapıldı. Bu düzenlemelerin büyük bir kısmı,

özelleştirme sonrasındaki istihdamın düzenlenmesine ilişkindi. Önemli bir kısmı da yargı kararlarında tespit edilen bir takım eksikliklerin giderilmesine yönelik düzenlemelerdi. Bütün bu düzenlemelerle birlikte 2003 - 2006 yıllarında, büyük özelleştirmelerin gerçekleştirilmesi mümkün oldu.

Öncelikle özelleştirmeyi toplumumuza yeterince anlatamadığımızı fark ettik. Bu konuda bir eksiklik olduğunu dürüstçe kabullenmek lazım. Yaklaşık 17-18 yıllık geçmişi olan bir özelleştirme deneyiminin kamuoyunca yeterince anlaşılmadığını ve benimsenmediğini gördük. Bunu tesbit ettiğimiz andan itibaren, özelleştirmeyi daha iyi anlatabilmek, geniş toplum kesimleri tarafından daha kabullenebilmesini sağlamak için bir takım çabalarımız oldu. Bu konuda çabalarımız devam ediyor. Bir diğer husus, büyük özelleştirmeler yapılırken işsizliğin nedeninin bu kamu işçilerinin işlerini kaybetmesi gibi görülmesiydi. İşçi kesimiyle karşı karşıya gelmemize neden olan en önemli sorunlardan biri bu oldu. Bunu aşmak adına da çalışanlar lehine bir takım yeni düzenlemeler getirildi. Rahatlıkla söyleyebilirim ki, özelleştirme nedeni ile herhangi bir kişinin işini veya sosyal güvenlik haklarını kaybetmesi gibi bir durum asla olmadı. Hukuksal bir takım sorunlarla karşılaştık, ilk uygulamalarla birlikte bir tür öğrenme süreci yaşadık, sorunları aşma konusunda da son derece yapıcı olmaya gayret gösterdik. Bunlar bizim için önemli aşamalarıydı. Şimdi belli bir olgunluk düzeyine geldik.

Bazı durumlarda etkisizlik ve verimsizliğin kaynağı olan birimlerin faaliyetine son verilmesi birçok olumlu getiriyi de beraberinde getiriyor. Verimsiz olduğunu bile bile, bir üretimde ısrar etmek çoğunlukla israfı sonuçlanıyor. Bu kaynakların israfı da bence en büyük suç. Ancak ülkenin ve piyasaların geleceği açısından devamında fayda görülen birçok tesisin daha sağlıklı bir yönde gelişmesini temin etmek için özelleştirme öncesinde tedbirler aldık. Nitekim bunların birçoğunun özelleştirme sonrası büyüyerek geliştiğine şahit oluyoruz. Yakın bir zamanda TÜPRAŞ'ın İzmir'de yapmış olduğu büyük bir ek yatırımın açılışı yapılacak. Özelleştirmeden sonra gerçekleşenler, heyecan verici.



Türkiye'ye yabancı sermaye girişinin önünün açılmasında özelleştirmelerin çok büyük rolü oldu. Türkiye, 1950'lerden beri, yabancı sermayeyi teşvik mevzuatına sahip olmasına rağmen yıllık yabancı sermaye girişi hiçbir zaman 1 milyar doların üzerine geçmemişti. Ama son iki yılda Türkiye'de 15 milyar doların üzerinde doğrudan yabancı sermaye girişi oldu. Gelişmekte olan ülkelerin kendi kaynaklarıyla bütün yatırımlarını yapması söz konusu olamaz. Bizim de ciddi ölçüde yabancı sermayeye ihtiyacımız var. Bunun sağlanmasının değişik yolları olabilir. Biri borç



alıp yatırımları finanse etmektir. Biri de doğrudan yabancı sermayeyi ülkeye çekmektir. Borç almak ve doğrudan yatırım tercihlerini bir arada düşündüğümüzde, riski en düşük, üretime ve kalkınmaya en fazla katkısı olan yabancı sermaye girişi tercih sebebidir. Özelleştirme bu anlamda son derece faydalı bir rol oynamıştır. Diğer taraftan, özel sektörün kendine güveninin artmasında, özel sektörün uluslararası ve büyük yatırımlar yapmasında özelleştirmenin çok öncü bir rol oynadığını da rahatlıkla söyleyebiliriz. Özelleştirme, şirket birleşmeleri ve satın alma operasyonlarının da önünü açtı. Bir çok şirketimizin ülkedeki değeri arttı. Piyasada hareketlilik olunca, içinde bulunan herkes istifade ediyor. Bunların tek sebebi özelleştirme değil ama özelleştirmenin bu alanda öncü bir rol oynadığını kabullenmek gerekir.

Yüksek oranda borçluluk, ülkemizin en büyük risklerinden biri. Nitekim kamu finansmanın da faiz dışı politikası da ülkenin net borç düzeyinin azaltılmasına yönelik politikalar. Özelleştirme gelirlerinin de kullanılabilceği tek alan, net borç ödeme alanı. Özelleştirme gelirlerini yatırımlarda veya başka finansman alanlarında kullanamazsınız. Bu, kanunla tespit edilmiş bir husus. Bu anlamda, özelleştirme ile sağlanan yaklaşık 20-22 milyar dolar tutarın, gerek ülkenin dış borçluluğunun azaltılmasında, gerekse Merkez Bankası'nın rezervlerinin artırılmasında çok ciddi bir katkı olduğunu söylemek mümkün.

2003 yılının başında, Özelleştirme Fonu'ndan işçi ücretleri ve bir takım benzer giderler için kuruluşlara aktarılan kaynak 600-650 milyon dolar düzeyindeyken, şimdi bu rakam 100 milyonun altına indi. Bu da ciddi bir tasarruf.

Özelleştirilen şirketlerin özelleştirme sonrası performansını sürekli izliyoruz. Çoğunlukla çok daha rantablaştıklarını görüyoruz. Rantabl çalışmanın da ötesinde eğer bir verimsizlik söz konusu ise, maliyeti vergi ödeyen vatandaşların cebinden değil, müteşebbisin riskinden çıkıyor. Eskiden bir kamu şirketinde kâr elde etmenin hiçbir önemi yoktu. Maliyet diye bir kavram söz konusu değildi. Maliyeti ve zararı ne olursa olsun, sadece üretim odaklı bir yaklaşım söz konusuydu. Biriken zararlar bütçeden finanse ediliyor, dolayısıyla hepimizin cebinden çıkıyordu. Nitekim özelleştirmenin nihai amacı da bu çarpık çapraz süspansiyonun önüne geçmektir. Şimdi imalat sektöründe kamunun rolü yok denilecek düzeye kadar geriledi.

Bizim özel sektörümüzün çok ciddi bir teşebbüs kabiliyeti ve müteşebbis ruhu var. Fırsat sunuldukça, fazla finansal desteğe ihtiyaç duymadan çok iyi işler yapabileceğini ispat etti. Biz bunun alt yapısını oluşturmada büyük rol oynadık. Biz de bir çeşit özel sektörüz. Türkiye'nin en büyük holdingi, Özelleştirme İdaresi. Özel sektörü en yakın tanıyan kamu kuruluşu. Bir ülkede, sermaye birikiminin sağlanması ve güçlendirilmesi toplumsal faydaya bir katkıdır. Sermaye oluşumu yastık altında muhafaza edilmediği sürece, istihdam ve üretim demektir. Bir ülkede sermaye oluşumunun büyüklüğünden gurur duymak lazımdır. Bu oluşumu sağlarken, şartların herkese eşit ve son derece adil bir şekilde dağılması gerekir. Bizim bu oluşumda oynadığımız rol, son derece açık, herkese şeffaf bir şekilde gerçekleşiyor. Önümüzdeki yılların özelleştirme programı henüz netlik kazanmadı. Portföyümüzde Tekel, otoyollar, Halk Bankası, Türk Telekom gibi gündeme gelecek varlıklar var. Üzerinde çalışıyoruz. Önümüzdeki dönemlerde özelleştirme, yine ülkemizin önemli gündem maddelerinden biri olacak.





## İKV'nin Etkinliği

DAVUT ÖKÜTÇÜ

### Kuruluştan bugüne

İktisadi Kalkınma Vakfı, Ankara anlaşmasından hemen iki yıl sonra, özellikle İstanbul Sanayi Odası'yla İstanbul Ticaret Odası'nın büyük öngörüsüyle kuruldu. Türkiye ile Avrupa Topluluğu arasındaki ilişkileri iş dünyası adına izleyecek, iş dünyasını bilgilendirecek, iş dünyasının taleplerini gerekli mekanizmalar kanalıyla gerek yurt içinde gerek yurt dışında yansıtacak bir kurumdu.

1999'da Helsinki'de Avrupa Birliği hükümet ve devlet başkanlarının yaptığı zirve toplantısında, Türkiye'nin adaylığının teyit edilmesinin ardından, Türkiye'de özellikle üyeliğin son aşaması olan müzakerelere başlamanın ön koşulu olan siyasi kriterleri karşılama yönünde yoğun bir çaba sarf etti. Bu dönemde Türkiye'de çok kapsamlı reformlar gerçekleştirildi. Özellikle 2001-2007 arasında 10 reform paketi meclisimizden yasalaşarak çıktı. Altı anayasa değişikliği ve sayısız yasal düzenleme yapıldı. Bütün bunlar müzakerelerin ön koşulu olan kriterleri karşılama bağlamında, düşünce ve ifade özgürlüklerinin genişletilmesi, idam cezasının kaldırılması, tutukevi koşullarının iyileştirilmesi, insan hakları, azınlık hakları, dini haklar konusunda demokrasi standardını daha da büyütme yöneltmeye yönelik çalışmalardı.

Bu süreçte İKV'nin koordinasyonunda iş dünyası bir araya gelerek yayınladığı deklarasyonlarla, Türkiye'de demokratikleşme sürecinin hızlandırılması ve reformların gerçekleştirilmesi yönünde destek verdi. İKV koordinasyonunda bir araya gelen 264 sivil toplum örgütü (Türkiye Platformu), gerek yurt içi, gerek yurt dışında yaptığı toplantılarla, Türkiye'nin Avrupa Birliği konusunda destekçisi olan bir baskı grubu olarak çalıştı. Aralık 2004'e geldiğimizde, düzenlenen zirvede Türkiye'nin siyasi kriterleri yeterince karşıladığı teyit edilerek müzakerelere başlama kararı verildi.

Beklenen, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve ifade özgürlüklerinin geniş bir şekilde, hem yasalarla korunması, hem de uygulamaya yansıtılmasıydı. Bu süreç bitmedi. Belli yasal düzenlemeler yaptık. Halen eksiklerimiz var. Nisan 2007'de hükümet özellikle İKV gibi sivil toplum örgütlerinin görüşlerini alarak, kendisine 2013 yılına kadar takip edebileceği bir yol haritası çizdi. Bu bağlamda bir araya

gelen hükümet ve sivil toplum, artan oranda işbirliği içine girdi. Yasal düzenlemelerin sadece yasalarla kayıt altına alınmış olması yeterli değil. Bunların tüm ülke saatinde, vatandaşlarının tümüne eşit ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak gerekiyor. Bu da, ne yazık ki zaman zaman dile getirdiğimiz gibi, Türkiye'de bir zihniyet değişimi gerektirebiliyor. Bu zihniyet değişimine yardımcı olmak üzere yasa uygulayıcıların eğitimine başlandı. Hükümetin içinde bir reform izleme grubu oluşturuldu. Buradaki beklenti, özellikle uygulamada karşılaşılan sıkıntıları teşhir edilerek aksaklıkları gidermek. Başbakanlık bünyesinde bir İnsan Hakları Denetleme Kurulu oluşturuldu. Sivil toplum örgütlerinin daha fazla güçlenmesi ve kararlara katılması konusunda teşvik edici uygulamalara geçildi. Ancak bütün bunlara rağmen, son bir buçuk yıl içinde siyasi münazaralarla Türkiye'de siyasi reform süreci yavaşladı. Son bir buçuk yılda, seçim münazaralarıyla yavaşlayan reform süreci yeni hükümetin kurulmasıyla birlikte yeniden ivme kazandırılması gereken bir konu.

2004 zirvesine varmadan önce, Türkiye için hazırlanmış olan ilerleme raporunda, Türkiye'de işleyen bir piyasa ekonomisinin var olduğu teyit edildi. Bu konu Avrupa Birliği'nin Kopenhag kriterlerini karşılama açısından önemli olmanın yanı sıra, aynı



zamanda yurt dışındaki yabancı sermayenin Türkiye'ye bakış açısını da değiştirdi. Çünkü artık Türkiye bir taraftan Avrupa Birliği yolunda istikrarlı bir ülke, bir taraftan piyasa ekonomisinin hakim olduğu bir ülke görüntüsüne kavuştu. Başlangıçta sıcak parayla başlayan, sonra Türkiye'deki finans sektörüne yatırım yapan yabancı sermaye, gittikçe şekil değiştirerek bu günlerde artık istihdam yaratan yatırımlara da yöneldi.

## Bugünden geleceğe

Türkiye bir taraftan Avrupa'ya en yakın ülke. Belli alanlarda üretim merkezi olabilecek bir iyi konumda. Örneğin otomotivde dünyanın en büyük markaları Türkiye'de üretim yapmakta ve büyük oranda yurt dışına ihraç etmekte. Yabancı sermayenin Türkiye'ye gelip yatırım yapmasının birkaç unsuru arasında Türkiye'nin 70 milyon nüfusuyla büyük bir tüketim pazarı olması da var. Türkiye gerek merkezi Asya ülkeleri yani Türki cumhuriyetlerle, kendi nüfusunun beş katı bir pazara kolay erişen bir ülke. Avrupa'ya nazaran işçiliği daha ucuz mal edebilen bir ülke. Bütün bu faktörleri bir araya getirdiğiniz zaman, bir de istikrarlı bir siyasi yapı devam edince, Türkiye'ye yatırımlar arttı.



Lizbon stratejisi çerçevesinde, Avrupa Birliği geleceğe yönelik planlarını yaparken, 21. yüzyılın en rekabetçi bilgi toplumu olma hedefini ortaya koydu. Nitekim işçilerin serbest dolaşımının tartışıldığı bir ortamda, Almanya bilgisayar mühendisliği ve enformasyon teknolojisinde uzmanlaşmış 500 bin kişilik ihtiyaç açığından bahsetti. O konuda yetmişmiş uzmanlara herhangi bir kısıtlama getirmeden çalışma ortamı yarattı. Almanya ve Fransa'da artan oranda işsizlik yaşanmaya başladığını görüyoruz. Ama sermaye optimum çıkarlarını bulacağı yere gider. Şu sıralarda Türkiye'yi bulduğu için, bu geliş oldu.

İktisadi Kalkınma Vakfı olarak, iş dünyamızı bu sürece hazırlama yönünde değişik programlar ve projeler hayata geçirdik. Değişimin maliyeti, yeniden yapılanma için gerekli zaman ihtiyacı gibi tespitleri yapıp, iş dünyasının ileri yönelik plan yapabilmesi için etki analizleri yapması gerekiyor. Etki analizleri Avrupa Birliği tarafından yasal sürecin bir parçası. Bizde de geçen yıl kabul edildi. Bundan sonra yapılacak tüm yasal düzenlemelerde etki analizleri yapmak zorundasınız. Etki analizi, ileriye yönelik planlar hazırlamaya yardımcı olmanın ötesinde, aynı zamanda Türk sanayiinin müzakereleri yürüten heyetine taleplerini yansıtabilmesi açısından da önemli. Geçmiş aday ülkelerinin çalışmalarına baktığımızda, özel kesimin hazırladığı etki analizlerinin müzakere heyetinin elini güçlendirdiği görülüyor. Ama Türkiye'de ne yazık ki bir eksikliğimiz var. Öteden beri müzakereleri yürütecek heyet ile iş dünyası ve sivil toplum örgütleri arasında bir kurumsal mekanizmanın kurulmasını savunduk. Bu kurumsal mekanizma yoluyla da iş dünyasının sivil toplum örgütlerinin masaya yansıtılmasını sağlamaya çalıştık. Ancak bunu başarmış değiliz. Ne yazık ki burada büyük bir eksikliğimiz var. Ancak her şeye rağmen, Türk iş dünyası etki analizlerini hemen her sektörde yapmak ihtiyacında. Biliyoruz ki bir kısım iş dünyası örgütleri etki analizleri yapmaya başladı. Ancak bu yeterli değil ve kapsamının genişletilmesi ve mutlak sonuçlarının müzakereyi yürütecek heyetle paylaşılması gerekiyor.

2005'te müzakerelerin başlamasıyla birlikte, Türkiye AB ilişkilerinde yeni bir dönem daha açıldı. Üyelğe götüren müzakere döneminde AB'de toplumsal yaşamı tümünü düzenleyen hukuk kurallarının bütünü Avrupa müktesabatı olarak nitelendiriyoruz. Aday ülkeden beklenen, AB müktesabatının bütünü eksiksiz olarak üstlenmek. Böylesine kapsamlı bir değişim, iş dünyasının çalıştığı ortamı da değiştirecek. 35 başlıktan 20'den fazlası, doğrudan iş dünyasını etkilemekte. Örnek vermek gerekirse, başta çevre politikası olmak üzere ulaştırma, enerji, sosyal politika, sanayi politikası, bilgi toplumu, mal, hizmet ve işçilerin serbest dolaşımı doğrudan iş dünyasını etkilemekte. Onun için de ısrarla söylediğimiz; iş dünyasının bu sürecin getireceği değişimleri çok yakından izleyip, kendi sektörlerini bu sürece hazırlaması gerekliliği.



# BİZİM İÇİN TÜM OYLAR ÖNEMLİ

Başbakan Erdoğan AKP Genel Merkezi önünde coşkulu kalabalığa "Bu başarı bizi şımartmayacak. Sorumluluğumuzu artırdı" diye seslendi.

BAĞCISI 5 YIL SONRA MECLİSTE

## Bize muhalefet görevi verildi

■ Sandıkta üçüncü parti olan AKP'nin lideri Devlet Bahçeli, yazılı bir açıklama yaparak sonuçları değerlendirdi: "Türk milletini bu seçimlerde AKP'ye ikinci kez tek başına iktidar imkânı vermiş, bizlere muhalefet görevi yüklemiştir. Aziz milletimizin bu kadresine saygı duyulmalıdır." ■ 23'te



Verilen mesajı anlıyoruz

■ Sizin sandıkta verdiğiniz mesajı anlıyoruz. Kime oy vermiş olursanız o kim oylarınız bizim için önemlidir. Tarehlerimize saygı duyuyoruz. Partili tercihlerinizi demokrasinin gereği olarak görüyoruz.

Asla ödün vermeyeceğiz

■ Hedefimiz hepimizi birleştirmek, demokratik laik devletimizi daha da ileriye götürmektir. Cumhuriyetin temel ilkelerinden asla ödün vermeyeceğiz. Hedefe birlik ve bütünlüğümüzü her şeyin üzerinde tutarak ulaşacağız. ■ 23'te

## Meclis artık yedi partili



ZAFERDEN SONRA İLK MESAJ



2002 seçimi sandık başı

## 5 yılda büyük değişim

■ Başbakan Tayyip Erdoğan ve eşi Emine Erdoğan, Usküdar'daki İbrahimîye İlköğretim Okulu'nda oy kullandılar. 3 Kasım 2002 seçimlerinde aynı okulda çekilen yandaki fotoğraf ile yukarıdaki kare yan yana geldiğinde, Erdoğan çiftinin kıyafet seçimindeki değişiklik dikkat çekiciydi.

## CHP'de şok

■ CHP Genel Merkezi'nde olan seçim sonrası doğrultusunda "heyecanlı" basatılan hazırlıklar, akşam saatlerinde yerini gerginliğe bıraktı. Seçim sonuçları genel merkez binasında "şok" olarak değerlendirildi.



## AKP'nin oyları planımızı bozdu

■ AKP; BİNGÖL'de yüzde 71,53, Erzurum'da 68,24, Adıyaman'da yüzde 65,21,

## Bir Seçim Yılı

2007 yılı Türkiye'de erken genel seçim kararı alınana dek siyasi gerginliklerle geçti. Kasım ayı yerine Temmuz'da yapılan genel seçim sonrasında AKP, oy oranını %46.5'a çıkartarak, yeniden tek başına iktidar oldu. Siyasi manevraların yoğunlaştığı bir seçim yılında ancak mikro reformların beklentisinde olabilen sanayi dünyası, istihdam üzerindeki yüklerin hafifletilmesi, elektrik faturalarındaki TRT payının ve kapasite raporlarında belirtilen, hammadde ve makine ithalatında, KKDF'nin kaldırılması yönünde sonuç alamadı.

Rekabet gücünü iyileştirecek reformlarda ilerleme kaydedilemezken, TÜFE bazlı reel kur endeksi, Ekim 2007'de %188,1'e çıkarak, 1980'den bu yana en yüksek seviyeye ulaştı. Buna rağmen, son beş yılda olduğu gibi, 2007'de de Türkiye

ekonomisini sanayi, sanayiye de ihracat büyütmeyle devam etti. Bu da, önündeki engeller kalktığı takdirde, Türkiye'nin sanayide küresel çapta bir oyuncu olacağına yönelik diğer bir gösterge oldu. Temmuz ayında sanayi üretimi yüzde 3.5 oranında artarken artış oranı düşük olduğu için ekonomide durgunluk üçüncü çeyrekte de sürecektir yorumları yapıldı. Ancak temmuz ayında sanayi üretim artış oranının düşük olma nedeninin durgunluk değil, geçen yılın aynı ayındaki yüksek büyüme oranından kaynaklanan baz etkisi olduğu saptandı. Dış ticarete ihracattaki artış hız kesmedi. Cari işlemler açığı önceki yılın Temmuz ayında 1.8 milyar dolar seviyesindeyken 2.2 milyar dolara yükseldi.

2007 yılı sona ererken, T.C. Merkez Bankası, faizleri beklenmedik bir şekilde 25 baz puanı indirdi. İhracattaki artış, özel yatırımlarda görünen kırır-



## “Business Friendly” Hükümet

ASAF SAVAŞ AKAT

İlk ve ikinci AK Parti hükümetleri, benim bildiğim kadarıyla, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en iş alimi temsil eden hükümetleri oldu. Bu, hükümeti oluşturan insanların biyografilerinden de belli. Türkiye’de hükümetler genellikle hayatında hiç özel teşebbüste çalışmamış bürokratlardan oluşurdu. Masanın öbür tarafını bilen insan bulunmazdı. Şimdi ise neredeyse sadece bürokrasiden gelen kimse yok. Herkes masanın öbür tarafından. Yani bu hükümet, iç güdüleri itibarıyla devletçi değil, deneyimi itibarıyla bürokrat kökenli değil, genel zihniyet itibarıyla da liberal.

Hayatını Maliye Bakanlığı’nda geçirmiş biri, doğal olarak önce bakanlığı korur. Hayatını vergi kaçırmakla geçirmiş olan adam ise vergi mükellefini korur. Bu, açık seçik ortadadır. Hayatını Ankara’nın bürokrasi koridorlarında geçirmiş olan adam için özelleştirme, kendi özel malının satılmasıdır. Ankara’da hiç bürokratik görev almamış adam için ise, özelleştirme, bir varlığın topluma iadesidir. Biri almış gibi hisseder, diğeri satmış gibi hisseder. Bu felsefi bir boyut değil, doğrudan günlük pratiğin getirdiği bir durumdur.

Bu iki insan kategorisinin duruşunun farklı olması çok normaldir, çünkü pratikleri farklıdır. Bugün karşımızda, İngilizce tabiriyle 'Business friendly' bir hükümet var. Önemli olan budur. Türkiye'nin başarısının arkasında, Türkiye'ye doğrudan yatırım amaçlı kaynak getiren, dış dünyanın Türkiye ekonomisine bakışında büyük değişiklik yapan, hükümetin bu tavrı yatmaktadır.

Fakat, bir taraftan haksız rekabet aynen devam etmektedir. Mahkemelerin yavaşlığı aynen devam etmektedir. Tüketicinin korunmasındaki sorunlar aynen devam etmektedir. Keyfi idare aynen devam etmektedir. 1987 Türkiye’si ile 2007 Türkiye’si arasında hem liberalleşme, hem de kamu maliyesi açısından çok büyük fark vardır ama bazı konularda aynı dönüşüm sağlanamamıştır. Yapılan reformlar var. Piyasa sisteminin güçlenmesi ve kurumsallaşması yönünde atılmış önemli adımlar var. Ama piyasa sisteminin en önemli unsurlarından biri olan hukukun üstünlüğü yok. Vergi kaçırılıyorsa hukukun üstünlüğü olamaz. Haksız rekabet yoksa piyasa ekonomisinden bahsedebiliriz.

2002 seçimlerinde Türkiye’yi 70 yıl yönetmiş kadro, bütünüyle tasfiye edildi. "Türkiye çok değişti" dediğimiz zaman, sadece kişi başına düşen kuru fasulye tüketimi ya da cep telefonu sayısı değil, kalitatif farklılıklar da anlamlı. Türkiye, dünya ile daha fazla entegre oldu ama her ilerlemede herkes kazanacak diye bir kural yok. Kaybedenler de var. Eskisine kıyasla geliri artmış olabilir ama komşusunun geliri daha hızlı artmışsa, insan kendini fakirleşmiş hisseder.

danma, cari açığın yeniden artmaya başlaması, iç talepte toparlanma belirtileri ve Merkez Bankası’nın faiz indirimini iç talepteki toparlanmayı destekleyecek olması, ekonomide ciddi bir durgunluk olasılığını ortadan kaldırdı. Türkiye 2008’e siyasal istikrarda devamlılık, terörle savaşta atılan güçlü adımlar ve güçlü ekonomik verilerle girdi. 2008’den beklentiler ise; sanayinin taleplerinin karşılanması, AB uyum sürecinde etkinlik, toplumsal gerginliklerin giderilmesi ve demokratikleşme sürecinin hızlanması oluyordu.

### İSO’nun Misyonu

İSO üyesi kuruluşların yarattıkları katma değer, Türkiye imalat sanayi toplam katma değerinin yaklaşık %37’sini oluşturuyor. İSO üyesi kuruluşların

toplam çalışan sayısı, Türkiye imalat sanayi çalışanlarının da yaklaşık %15.5’ine eşit. Türkiye’nin toplam ihracatı içinde İSO üyelerinin payı yaklaşık %35 düzeyindeyken, Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşunun yarısına yakını İSO üyesi.

Bunlar arasındaki özel büyük işyerlerinin yarattığı brüt katma değer, Türkiye’nin bin büyük sanayi kuruluşu içindeki payı ise %40.9.

Temel amacı, üyelerinin ve Türk sanayisinin mevcut veya gelecekteki ihtiyaçlarını bilgilendirme, eğitim ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla karşılayıp, Türk sanayi ve ekonomisinin uluslararası rekabet gücünün artmasına ve ülke kalkınmasına katkıda bulunmak olan İSO, bu anlayışla, dinamizmi ve





değişimi içinde barındıran, hizmetlerini her gün yenilemeye ve geliştirmeye çalışan bir sivil toplum kuruluşu. 1999 yılında İSO bünyesinde oluşturulan KATEK Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, başta üyeleri olmak üzere, Türk sanayisinin genelinde yenilikçiliği, Ar-Ge uygulamalarını, üretim ve teknoloji geliştirmeyi özendirmek; üyelerin kalite ve teknolojiye yönelik ihtiyaçlarına çözümler üretmek ve ulusal politikalara katkı sağlamak amacıyla çalışmalar yürütüyor.

İSO, sanayi-üniversite işbirliği çalışmaları kapsamında, İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü ile işbirliği halinde "KOBİ'ler için Endüstriyel Tasarım Projesi"ni; İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü işbirliğiyle "Organizasyonel Performans Bitirme Tezleri Projesini"; Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ) Endüstriyel İlişkiler Uygulama ve Araştırma Merkezi (ENDİL) işbirliği ile Makine, Endüstri, Elektrik, Bilgisayar, Metalürji ve Malzeme Mühendislikleri ile Kimya ve Fizik Bölümlerinde "Bitirme Tezleri İşbirliği Projesi"ni yürütmektedir. İSO, Avrupa Birliği Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Çerçeve Programları başta olmak üzere ülkemizin katılımına açık Avrupa Birliği program ve fonlarını yakından takip ederek, sanayi kesiminin programlardan azami yarar sağlamasına da çalışmakta.

Hızla değişen dünyada, sivil toplum kuruluşları, sosyal yaşama kattıkları artı değerle etkin bir konuma geldiler. İSO, bu anlayıştan hareketle, başta İstanbul Sanayi Odası Vakfı (İSOV), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) ve İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSV) olmak üzere birçok dernek ve vakfın kurulmasında da öncü rol oynadı.

İSO, üyelerini doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren çeşitli ekonomik ve sosyal konularda



## Projeksiyon

HÜSAMETTİN KAVİ

1987 yılı Meslek Komiteleri seçimlerinde amcam Zeki Kavi, o tarihe kadar İTO'da görev yapan bana artık İSO'daki görevi üstlenmenin zamanının geldiğini söylüyordu. İşte, hayatımda o tarihten sonra çok büyük bir değişim sürecinin başlayacağı İSO'ya adım atıyordum. Meclis Üyeliği, Yönetim Kurulu Üyeliği, Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Meclis Başkanlığı hayatımın son 15 yılında büyük bir onur ve sorumlulukla üstlendiğim görevler bana çok şey öğretti. İş hayatımdaki kurumsal kültüre, katılımcılık ve paylaşma; misyon ve vizyon gelişimine İSO'daki görevlerimin çok büyük bir katkısı olduğunu da özellikle belirtmek istiyorum.

İSO'da değişim ve müşteri odaklı yönetim anlayışının artık İSO'yu üyelerinin hizmet üretim kurumu olarak yeniden tasarımına bizleri itiyordu. Alt yapı, üst yapı, insan kaynakları derken yeni hizmet ve kalite anlayışı bizleri yeni bir yolculuğa çıkardı. Günümüzde İSO'nun üyelerinin ve ekonominin gerçeklerini ortaya koymak büyük bir önem taşıyor, sivil toplum ve meslek kuruluşları artık Pazar ekonomisinin, rekabetin, paylaşımın ve katılımın en önemli öğeleri haline geldiğini giderek artan

önem ve sorumluluğun hepimiz farkındayız. Günümüzde artık Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de her gün özerk kurumların sayısı artıyor. Kalite ve belgelendirme sistemi artık piyasaya terk ediliyor. Türkak yakında akreditasyon faaliyetlerini uygulamaya koyacak. İSO 9000 kalite sistemi yanında "CE" sertifikasyonu ile de yakında tanışacağız.

AB'nin beyaz kitabındaki 4 temel unsur, sağlık, güvenlik, tüketicinin korunması ve çevre, üretimin yeni kurallarını tarif ediyor. Bu koşullar ülkeleri ve toplulukları kendi geleceğini güvence altına almak için yeni standartlar tarif ediyor, sivil toplumun hayatın içindeki rolü, katılımcılığı artık tartışılmaz bir gerçek. Türkiye'de demokrasi ve Pazar ekonomisinin kurumsallaştırılması adına daha pek çok işimizin olduğunu fark ettiğimiz bir süreçten geçiyoruz. Önümüzde yepyeni bir ikinci 50 yıl var. Bu yeni 50 yılın gerçekleri, öncelikleri dünden çok farklı olacak. Türkiye'de bireyler, aileler, şirketlerimiz ve kurumlarımız olarak bu yeni gerçekleri, yeni ihtiyaçları ne kadar önce algılayabilir, ne kadar önce hayata geçirebilir isek küreselleşme sürecinin maliyetini ödemek yanında getirdiği fırsatlardan da o ölçüde yararlanabiliriz. Artık hiçbir şey durağan değil. Değişimi ve gelişimi gerçekleştirecek güç bizlerde. Kurallar, standartlar, rekabet ve hukuk düzeni bu gelişimin temeli. Ekonomik performans ve büyüme aslında sonuç. Temeli giderek güçlü bir altyapıya taşıyan, ekonomik performansı sürdürebilen bir Türkiye gelecek nesillerin eğitimi ve onların ayakları üzerinde durabilecekleri bir özgüveni sağlayarak, Cumhuriyetin 100. yılına 2023 Türkiye'sine Ata'sına olan borcunu ödeyebilir.



## Özel Kesimin Önemi Anlaşıldı

BÜLENT ECZACIBAŞI

Sanayide ilaç konusunda her zaman ayrı bir duyarlılık vardır. Çünkü üretim kesintisi çok kötü sonuçlar doğurabilir. O nedenle ilaç hammaddesinin alımında 1970'lerdeki döviz sıkıntısında da öncelikler oldu. Bu yüzden üretim kısıntısı olmadı. Ama 70'li yılların sonlarına doğru, enerji dar boğazı çok büyük sorunlar yarattı. İlaç gibi öncelikli olmayan alanlarda ise ithalat için döviz bulamama nedeniyle üretim aksamalarının neden olduğu dönemler oldu. O dönemde de iş çevreleri, biraz bugünküne benzeyen biçimde görüşlerini dile getirdi, önerilerini raporlarla ilgililere duyurdu. Belki bugünkü kadar bilimsel ve organize biçimde yapılmıyordu fakat yine de yapılmaya çalışılıyordu. Bürokraside de iş aleminden

gelen seslere kulak verme alışkanlığı hiç yoktu. Siyasi çevrelerle iş hayatı arasındaki uçurum çok daha büyüktü. Bugün zaman zaman şikayet ettiğimiz kopukluk, o yıllarda çok daha fazlaydı. O zamanlar iş alemine yönelik olumsuz bakış, bugün çok şükür yok. Özel kesimin önemi bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de anlaşıldı. Ekonominin motoru olması gerektiği kabul edildi. Girişimciyi özendirilen bir iklimin yaratılması gerektiği kabul ediliyor. Yine de bazı pürüzlerden şikayetçi oluyoruz. Ama genel anlayışın ne kadar farklı olduğunu ancak o yılları yaşayanlar bilir. Devletçi görüş çok daha güçlüydü. Özel kesimin ülkeye yarar getirip getirmeyeceği tartışma konusuydu. Özel kesim yatırımlarının olmaması gerektiği dahi söyleniyordu. Devlet en büyük sanayiciydi ve daha da büyük olması, özel sektöre hiç oyun alanı bırakmaması çok güçlü bir görüştü. Biz de çok başarılı olamayacağımızı düşündüğümüz bazı alanlardan o yıllarda çekildik. Buna karşın daha tecrübeli olduğumuza inandığımız ve rekabet avantajımız olduğuna inandığımız alanlarda faaliyete devam ettik. İlaç, seramik, yapı malzemeleri, temizlik kağıtları gibi... Sonunda başarılı olduk. Vitra ve bağlantılı diğer ürünlerimizin Avrupa ve ABD pazarlarındaki başarılarının temeli o yıllarda atıldı.





## Yeni Pazarlara Yönelmek

FİKRET EYVAP

EVYAP'ın 1927'de Erzurum'da sabun üretimiyle başlayan öyküsü, günümüzde dünyanın önde gelen sabun ve kişisel bakım ürünleri üreticilerinden biri olmasıyla sürüyor. Türkiye sabun ihracatının %70'ini gerçekleştiren Evyap, ilk 100 Türk sanayi şirketi arasındadır. Türkiye'deki tesislerinin yanında 2002 yılında Mısır'da faaliyete geçen üretim tesisleri de bulunuyor. Evyap'ın Duru ve Arko markaları Türkiye pazarında, Sanino markası Ukrayna'da, sabunları da Rusya, Ukrayna, Romanya, Polonya ve Kazakistan'da pazar lideridir. Duru, Arko, Evybaby, Evylady, Gibbs, Fax, Sanino ve Savoy markalı ürünleri, Polonya'dan Venezuela'ya kadar 100'ü aşkın ülkeye ihraç ediliyor. Evyap, özel markalı ürünlerin yaratılması için de global şirketler ve zincir mağazalarla işbirliği yapıyor. Sabun, saç bakımı, cilt bakımı ve güneşten korunma, diş sağlığı, erkek tıraş ürünleri ve kolonya kategorilerindeki tecrübesini bu özel markalara yansıtarak, ürünlerin kalite ve değerlerini artırıyor. Özel markalı ürünler için, ortaklarına, TS-EN-ISO 9002 kalitesi ve TS-EN-ISO 14001 çevre duyarlılığı ile esnek üretim, Ar-Ge ve profesyonel pazarlama, satış, yeni akımların takibi konularında sürekli destek veriyor.

EVYAP'ın kurucusu Mehmet Rıfat Evyap, bu kurumun temellerini üç altın ilkeye dayandırmıştı:

- Üstün kaliteli ürünler üretmek karşılığında aldığımız en değerli ödül tüketicilerin markalarımıza duyduğu güven ve sadakattir.
- Tüketicilerimizin güven ve sadakati en iyi ürünlerin üretimini gerektirir ve elde edilen kâr yatırıma dönüştürülmelidir. Evyap'ta kalite her şeyden önce

gelir. Bu nedenle üstün kaliteli ürünler üretebilmek için her koşulda en son teknoloji bulunup kullanılmalıdır.

- En üstün kaliteli ürünler uygun fiyatla üretilip tüketiciye sunulmalıdır.

Bu ilkelere aynen uyulmaya devam edilirken, ihracata yönelik pazar belirleme stratejileri, markaların globalleşmesinde önemli bir etken olarak ortaya çıkıyor. Yeni bir pazara girmeden önce, yapılan aşağıdaki gibi bir dizi analiz, uluslararası pazarlardaki deneyimlerimizin sonucu olarak ortaya çıkmış durumda:

1. Ülkenin nüfusu, coğrafi konumu ve gelir dağılımı.
2. Ülkenin ekonomi-politikaları ve uluslararası ilişkileri
3. Ülke ve pazar hakkındaki raporların incelenmesi
4. Gümrük oranları, mevzuat ve uygulamalar, güçlüklerin aşılma mekanizmaları
5. Bankacılık sistemi
6. İthalatçı veya bayilerin dağıtım, finans, merkezi ve yerel otoritelerle ilişkiler bakımından güçlü ve zayıf yönleri
7. Pazarlama kanallarının yapısı (alt bayi sistemi, toptancı yapısı, perakende sistemi)
8. Perakende sektörünün gelişmişlik düzeyi ve geleneksel ve modern perakendecilik esaslarına göre izlediği yol
9. Tüketici ihtiyaçlarının saptanması ve ürün gamıyla örtüşme oranı
10. Tüketici veya perakende pazarları hakkında araştırmaların incelenmesi
11. Tüketicilerin yeni ürünlere ve markalara yönelik eğilimi
12. Tüketicilere yönelik reklam ve tanıtım çalışmalarlarıyla ilgili mecra ve maliyet analizleri
13. Rekabet ortamı ve fiyat politikaları
14. Kâr tahminleri ve pazar hakkındaki öngörüler

kapsamlı araştırmalar yapmakta ve ekonomik göstergeler başta olmak üzere ekonomi ve sanayiye ilgilendiren güncel bilgileri düzenli olarak kamuoyu ile paylaşmakta. Araştırma çalışmaları kapsamında düzenli olarak hazırlanan yayınlardan başlıcaları arasında Ekonomik Durum Tespit Raporu ve Türkiye Ekonomisi Raporu ve Türkiye'nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi

Kuruluşu Çalışması yer almakta. Sanayinin ve üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini esas alarak ekonomik ve sosyal konularda pek çok yayın çıkaran İSO, bu çalışmalarını ile üyelerini bilgilendirmeyi amaçlıyor. Üretim, ihracat, yapısal değişim, devlette şeffaflık, kayıtlı ekonomi, uluslararası sermaye, finansman, istihdam, sigorta sözleşmeleri, akreditasyon, çevre, eğitim ve enerji





## Kağıt-Karton ve Matbaa Sanayiinin Sorunları

OKTAY DURAN

Son senelerde hızlı kentleşme, nüfus artışı, standartların yükselmesi tüketimdeki taleplerin değişmesi, alışveriş merkezlerinin hızla ülkemizde yaygınlaşması, tüketimin ve ihracatın artması sektörün hızla gelişmesindeki başlıca unsurlardır. Bu gelişme ve büyümenin yanında sorunların da artacağı muhakkak. Kanımca bu unsurlara yenileri de eklenerek sektörün kazandığı ivme devam edecek. Sektörle ilgili olarak şu anda mevcut olan olumsuz rekabet koşullarının düzenlenmesi ve bu durum sonucu oluşan düşük fiyatların düzelmesi temennilerimiz arasında. Bu durumun sağlanabilmesi için sektörde önde gelen firmaların birlikte hareket etmesi gerek. Fakat sektör yapısı ve firmalar arası ilişkiler göz önüne alındığında, bu durum çok kısa vadede mümkün gözükmemekte. Sektörün içinde bulunduğu darboğazda yeni firmaların kurulması, yeni yatırımların yapılması pek mümkün gözüküyor. Firmaların mevcut durumlarını koruması ve mevcut pazarda payını artırması orta vadede gerçekleştirilebilecek hedefler arasında gösterilebilir. Matbaa-kağıt-karton sanayiinin sorunları ülke sorunları ile paralellik göstermektedir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini gösteren kriterlerden birisi de basım ve ambalaj sanayinin gelişmesidir. Gelişmiş ülkelerde kişi başına 240 kg kağıt tüketilirken, bu oran ülkemizde maalesef kişi başına 42 kg'dır. Ülkemizde kağıt-karton üretim kapasitesi yılda 2 milyon 600 bin ton iken fiili üretim bunun altında. Buna karşılık tüketimimiz ise yılda 2.5 milyon ton. Fiili üretim ancak 1.5 ton civarında. Tüketim ve üretim arasındaki fark düşük kura dayalı ithalat ile karşılanıyor. İthalata ayrılan bütçe ise 1.1. milyar dolar civarlarında.

Genelde yaşanan en büyük sorun, sektördeki firmaların kendilerinin yarattığı haksız rekabet koşulları. Bu hem fiyat düzeylerini etkilemekte, hem de sektörde çok uzun yıllarda bulunan firmaların gelişimlerini etkilemekte. Bu durumun düzeltilmesi için mevcut meslek odalarının, ilgili derneklerin daha etkin bir şekilde çalışma yürütmesi gerekiyor. Günümüzde sektörümüzün giderek artan bu açığı kapatması için aşağıda sıraladığım sorunların ivedilikle giderilmesi gerekmektedir:

- Farklı sektörlerle gösterilen ilgi sektörümüze gösterilmemekte. Devlet matbaa-kağıt-karton sektörünü, sektör olarak tanımlayamamış durumda. Merkezi otorite üzerinde bir birim kurulmalı: Sektörün sorunları farklı platformlarda dile getirilmesine rağmen, gerekli önlemler alınmamakta.

- Acilen sektörün durumunu ortaya koyacak kapsamlı bir araştırma yapılmalı. Bu çalışmanın amacı sektördeki makine parkının, çalışan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesi; gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının belirtilmesi; özkaynakların üretim kapasitesinin ve ihracat imkanlarının ortaya koyulması olmalıdır. Ülkedeki yatırım ve eğitimle ilgili kararlar alınırken bu çalışma rehber görevi görmelidir.
- Sektörümüzde nitelikli iş gücü önemlidir: Kalifiye elemana ve yetişmiş ara elemana olan ihtiyaç sektörümüzün temel sorunudur.
- Daralan ekonomi, düşük döviz kurunun getirdiği ara mal ithalatının artması azalan talep karşısında sektördeki kapasite ve makine fazlalığı da göz önüne alınırsa üretimini durduran işletme sayısı hızla artmaktadır. Buna karşın kamuya ait matbaalar, bırakın özelleştirmeyi, yeni yatırımlar yaparak daralan pazara daha da menfi etki yapmaktadır.
- Kağıt-karton üretiminin temel hammaddesini odun, yıllık bitkiler ve geri dönüşümlü atık kağıtlar oluşturmaktadır. Türkiye'de selüloz ihtiyacı dışa bağımlıdır. Atık kağıtta geri kazanma oranı % 70 olmalıyken ülkemizde bu oran % 40 civarındadır.
- Ormanlarımızdan yeterli verim alınamamaktadır. Orman idaresinin yaptığı tahsislerin büyük bölümü yakacak oduna ayrıldığından, sanayici hammaddeyi yurtdışından karşılamak zorundadır. Odun yalnızca yakacak olmaktan çıkarılmalıdır.
- AB ülkeleri arasında pahalı enerji kullanan ülkelerin başında gelmekteyiz. Sektör enerji fiyatlarının yüksekliği karşısında oldukça zorlanmakta ve uluslararası rekabet fırsatlarını kaybetmektedir. Doğalgaz fiyatlarındaki artış, kojenerasyonu cazip olmaktan çıkarmıştır. Sektöre rekabet ettiği diğer ülkelerle eşit maliyette enerji temin edilmelidir.
- SSK primlerinin yüksekliği, girdi maliyetlerini yükseltmekte, rekabet şansını azaltmakta, kayıtdışı istihdamı teşvik etmektedir. Bu sakıncayı gidermek üzere asgari ücrete dayalı yükler azaltılmalıdır.







gibi konulardaki yayınları ve süreli yayın organı 'Sanayi' dergisi ile, Türk sanayicilerini ve kamuoyunu gerek makro, gerekse sektörel konularda bilgilendiriyor.

### Gelecek

Sanayinin teknoloji kapasitesinin yükseltilmesi sorunu, o ülkenin bilim - teknoloji - yenilik - sınai üretim alanlarındaki yeteneğini sistematik bir bütünlük içinde değerlendirme ve ulusal bir politika ile ulusal bir strateji ortaya koymakla mümkündür. Teknoloji kapasitesi ise teknoloji transfer edebilme; edinilen teknolojiyi anlayabilme ve kullanabilme, giderek bir üst düzeyde üretebilme, gerekli altyapıyı oluşturabilme, geliştirilen teknolojiyi satabilme, sahip olunan teknoloji ile üretim yapabilme, ilgili süreçleri organize edebilme ve yönetebilme ve dağıtım kanalları oluşturabilme becerilerinin toplamıdır.

150 yılı aşkın bir süredir kalkınma mücadelesi veren bir topluma sahip olan Türkiye, Cumhuriyet



## 2001'den 2007'ye

C. TANIL KÜÇÜK

2001 krizi, herhalde 2. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşadığımız en önemli ekonomik krizdi. Çünkü işletmelerimiz büyük bedeller ödemek zorunda kaldı, sermayelerinin çok büyük kısmını yitirdiler, çalışanlarımız işsiz kaldı. Bunun sebebi hızla yükselen döviz kuru ve faiz kısılcıydı. İstanbul Sanayi Odası'nın kaynak niteliğinde çok önemli bir çalışması var. 500 büyük ve ikinci 500 büyük araştırmasında, 2001 yılındaki faiz ödemeleri bir önceki yıla göre %201.7 oranında artmıştı. Kârlılık, 1980-2001 yılı arasında ilk defa %1.2 oranına düşmüştü. Ekonomi, %9.5 oranında küçülmüştü. Bütün bunlar 2001 yılına ait çarpıcı rakamlar.

Ardından, işletmeler her zaman olduğu gibi önceliği üretimi devam ettirmeye verdi. Çok ciddi faizler ödendi, sermaye yapısında çok ciddi tahribat oldu. Telaş ve panik vardı. Ama, İstanbul Sanayi Odası olarak, çok net bir mesaj verdik. Öncelikle finans sektörünün rehabilitasyonuna inanıyoruz. Bu olmadan reel sektöre kaynak aktaramaz, krizi atlatabazdık. Zaten ağırlık finans sektörüne verildi ama reel sektöre gerekli desteğin verilmesi hâlâ bir tartışma konusu.

Sayın Kemal Derviş başkanlığında, Sayın Faik Öztrak'la beraber birçok toplantılar yapıldı. Çözümüne yönelik kararlar beraber alınıyordu. Zor bir dönemdi. Ortak akılla hareket etmek o krizin boyutunu minimize edebilmek süresini azaltabilmek açısından gerçekten önemliydi. İstanbul Sanayi Odası dikkatli hareket etti. 2001 sonrası ekonomi hızlı bir toparlanma sürecine girdi. Alınan kararlar netice verdi ve bugün makro ekonomik dengelerin tesisi anlamında çok ciddi yol kat ettik. Enflasyonla mücadelede önemli bir yere gelindi. Denk bütçe yapılı hale geldi. Bütün bunlar, 2001 sonrası elde edilen kazanımlar.



2001 krizi sonrası Türkiye ekonomisi, yıllık ortalama %7.8 oranında büyüdü ve bu reel sektörün çok ciddi bir başarısı oldu. Sanayi kesimi, üzerine düşeni fazlasıyla yaptı. Elde edilen büyümenin lokomotifini oldu. Türkiye, 2002'nin ilk çeyreğinden bu yana kesintisiz büyüyor. 2005 ve 2006 yıllarında, sanayi üretimi ortalama %5 oranında büyüdü. Araştırmalar Türkiye'nin %7-8 oranlarında büyüme potansiyeli olduğunu gösteriyor.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'nin de çok ciddi bir istihdam sorunu var ve Türkiye her yıl %1 oranında büyümeyle 100 bin kişiye istihdam sağlayabilir deniyor. Birikmiş istihdam sorunu dışında, her yıl nüfusa 700 bin kişi katılıyor. Buna göre, %7 - 8 oranlarında büyüme dahi ancak nüfusa yeni gelen istihdam sorununa çözüm olabiliyor. Dolayısıyla % 5 büyümeyi normal kabul etmemek lazım. Esas olan potansiyel büyüme oranlarını yakalayabilmek.

2005-2006 yıllarında büyüme oranı %5'e düştü. Çünkü düşük kur, üretimi olumsuz etkiledi. İthalata yöneliş başladı. Ara malı üreten sanayici rekabet gücünü devam ettirmek adına, düşük kuru avantaja çevirmek için ithalata yöneldi. Ara malı üreten sanayici de, üretimine son ya da ara vermek zorunda kaldı. Bunlar 2005-2006 yıllarında yaşanan göreceli olumsuzluklar oldu. Esas olan, Türkiye'nin sanayinin önündeki engelleri kaldırarak, yapısal reform yapması. Türk sanayiinin rekabet gücü için bu çok önemli. Yapısal reformların etkisi orta vadede görülüyor. Mikro reformlar ise dünden bugüne rekabet gücünü olumlu etkilediği için bir an önce gerçekleşmesini talep ediyoruz.

Örneğin faiz oranlarının düşürülmesi Türk sanayiinin rekabet gücü açısından önemli. İstanbul Sanayi Odası olarak bunu ifade ediyoruz. Faiz oranlarının indirilmesinde geç kalındı. Yüksek faiz Türk sanayinin rekabet gücünü nasıl olumsuz etkiliyorsa, gerçekleşmeyen reformlar da öyle etkiliyor. Sadece Merkez Bankası'nı hedef göstermek doğru değil. Kur da ihracatın önemli bir enstrümanıdır. Ama tek enstrüman değildir. Esas olan devletin ürettiği mal ve hizmetlerde bizim rekabet ettiğimiz ülkelerle eşit şartları yaratmasıdır. Türk sanayicisi OECD ülkeleri içerisinde en ağır primi ve vergi yükünü üzerinde taşıyandır. Sosyal Güvenlik Reformu bunun için önemli.

Vergi oranları çok yüksek. İstanbul Sanayi Odası'nın '500 Büyük' araştırmasına bakarsak, devletin yaratılan katma değerden dolayı vergiler yoluyla aldığı payın 1995-2006 yılları arasında %10.5'ten %32'ye çıktığını görüyoruz. 2005-2006 yılları arasında da %32'den %41'e çıkmış. Yani devlet bir anlamda gelirini dolaylı vergiler yolu ile temin ediyor. Ama kârlılığı olumsuz etkiliyor. Dolayısıyla kâr yaratamayan sanayi yatırım yapamıyor, rekabet gücünü devam ettiremiyor.

Aynı şekilde, satın alma gücü paritesine göre, Türk sanayici elektrik enerjisini rakiplerinden çok daha yüksek fiyatlara kullanıyor. Bütün bunlar Türk sanayiinin rekabet gücünü olumsuz etkileyen hususlar. Devletin ürettiği mal ve hizmetlerde eşit şartları yaratması Türk sanayii için çok önemli. Beş yıldır aynı ifadeyi kullanıyorum. Yüksek faiz oranları Türk sanayiinin rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

Gerçekleşmeyen yapısal reformlar ve mikro reformlar da Türk sanayiini olumsuz etkilemeye devam etmektedir. Bu reformların bir an önce gerçekleşmesi Türk sanayiinin rekabet gücü için çok önemlidir. 60. hükümetin bu yönde açıklamalarıyla bizim ifadelerimiz bire bir örtüşüyor ama beklentimiz gerçekleşmiyor. İfadeler önemli ama niyetten öteye geçip reformları gerçekleştirsek, Türk sanayiinin rekabet gücü olumsuz şartlardan kurtulacak.

Türk özel sektörü olarak, AB sürecine olumlu katkı verdik. Başta TOBB olmak üzere, bu çatı altındaki tüm kuruluşlar bu süreci çok ciddi bir şekilde destekledi. Bugün geldiğimiz nokta gerçekten önemli. İSO olarak hep şu mesajı verdik: AB, Türk insanının ekonomik ve sosyal standartlar konusunda mutlaka elde etmesi gereken bir kazanımdır. AB böyle bir hedefdir. Dolayısıyla biz o hedefe ulaşmak için Türk insanının hak ettiği o sosyal ve ekonomik kazanımları elde etmesi için, başta hükümetler olmak üzere, toplum olarak kararlılıkla o hedefe ilerlememiz lazım. Çünkü bu hedefe ilerlediğiniz zaman elde ettiğiniz kazanımlar artıyor. Yaşadığımız süreç de bunu gösteriyor. İSO olarak, birinci misyonumuzu müzakere sürecinde mümkün olduğu kadar rol alabilmek olarak gördük. Türk sanayiinin sorunlarını çok iyi anlatabilmek ve o geçiş sürelerinde Türk sanayiinin ödeyeceği bedelleri belirlemeyi çok önemsiyoruz. Diğer bir konu da, bu süreç boyunca üyelerimizi bilgilendirmek. Bu konuda yıl boyunca paneller ve yayınlar yapıyoruz.

1996 yılında uygulamaya giren Gümrük Birliği'nin üzerinden 11 yıl geçti. Bugün 100 milyar doları aşan ihracatın %90'ından fazlası sanayi ürünleri. Bunun %70'e yakını da AB ve ABD gibi seçici ekonomilere yapılıyor. Demek ki Türk sanayii bu uyum sürecini son derece olumlu geçirmiş. Bu da bizim sorumluluğumuzu daha da artırıyor. Müzakere sürecinde Türk sanayiinin fonlardan yardım talep edebilmesi ve geçiş sürecini iyi ayarlayabilmesi lazım.

2000 - 2007 yılları arasında, dış ticaret açısından çok sevindirici gelişmeler oldu. 2007 yılında ihracat 100 milyar doları aştı. Çok ciddi bir rakamdır. Diğer sevindirici gelişme de ihracatın mal yapısıyla ilgili. 1990 yılında dayanıklı, yarı dayanıklı ve yatırım kaynaklarının payı %8,3 iken, 2007 yılının sekiz ayı sonunda %38.6'ya yükseldi. Bu gerçekten çok önemli bir başarı. İhracatımızın ürün yapısındaki değişime bir anlamda Türk sanayiinin geldiği noktayı çok net gösteriyor.





## Yabancı Sermayenin Türk Sanayiine Etkileri

MUSTAFA V. KOÇ

Türkiye, hızlı büyüme performansı yakalamak ve AB standartlarında milli gelir seviyesine yaklaşabilmek için önümüzdeki uzun yıllar boyunca önemli miktarda yatırım yapma ihtiyacı içindedir. Ancak ülkemizdeki sermaye birikimi maalesef bu yüksek yatırım ve büyüme ihtiyacını karşılayacak boyutlara henüz erişmemiştir. Ülkemiz, yüksek yatırım ve büyüme performansını sürdürebilmek için her yıl tasarruf açığı vermeye de devam etmektedir. Bu açıdan bakıldığında diğer birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi, doğrudan yabancı yatırımlar Türkiye'nin bu performansı göstermesi için kritik önem taşıyan bir unsur olarak görülmelidir.

Buna rağmen ülkemiz tarihi boyunca yabancı yatırım çekebilme yönünden fazla başarılı olamamıştır. Gerek yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlikler gerekse yabancı yatırımı teşvik edecek koşulların bulunmaması uzun yıllar istenilen düzeyde sermaye akışının gerçekleşmesini engellemiştir. Ancak son yıllarda gözlenen siyasi ve makroekonomik istikrar ve reform süreci ile yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar sayesinde, son on yıllık dönemde yılda ortalama 1 milyar dolarlar seviyesinde olan doğrudan yabancı yatırımlar 2006-2007 yıllarında 20 milyar dolar seviyelerine yükselmiş ve Türkiye 2006 yılında en fazla yabancı sermaye çeken 16. ülke sırasına yükselmiştir. Bu sonuçlar ülkemizi gelişmekte olan ülkeler arasında da en fazla doğrudan yabancı yatırım çeken 5. ülke haline getirmiştir.

Son üç yılda ülkemize gelen doğrudan yabancı yatırımın büyük artış göstermesi önemli bir başarıdır. Ancak ağırlıklı olarak özelleştirme ve birleşme ve satın almalarla bağlantılı olan bu sermaye girişi nedeniyle, Türkiye'nin yabancı sermaye için bir çekim merkezi olduğu anlamını çıkarmak doğru olmayacaktır. Bizden çok daha sonra bu sürece başlamış olmalarına rağmen bizden öne geçmiş eski Doğu Bloku ülkelerinin durumu önemli bir örnektir. Hem rakip olarak vurguladığımız Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin, hem de Brezilya, Çin ve Rusya gibi gelişmekte olan ve Türkiye'den daha büyük ekonomilerin çektikleri doğrudan yabancı yatırımların o ülkelerin toplam milli gelirlerine oranı %2 seviyelerinin oldukça üzerinde gerçekleşmektedir. Ülkemizde ise bu seviyelere henüz çok yeni olarak yaklaşmaktadır. Türkiye'nin büyüklüğü ve potansiyeli doğrultusunda sermaye akımlarının kalıcı şekilde devam etmesi ve bu akımlar içinde yeni (greenfield) yatırımların bir miktar daha artması gerekmektedir.

Bu dönemde ülkemize gelen uluslararası sermayenin yeni yatırım formatından ziyade, özelleştirme ve satın almalar yoluyla mevcut işletmelere yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Ayrıca mevcut durumda yabancı yatırımın daha çok hizmetler sektöründe yoğunlaştığı. İmalat sanayinin payının %22'ler seviyesinde kaldığı görülmektedir. Ancak burada hatırlanması gereken husus, yabancı yatırım çekmeye yeni başlayan pek çok ülkede eğilim bu yönde gelişmekte, yabancı yatırım ilk olarak satın alma ve birleşmeler vasıtasıyla ülkeye girmekte; daha sonra gözlenen karlılık, büyüme potansiyeli ve iş yapış şeklindeki etkinlikler paralelinde özellikle imalat sanayiine yönelik yeni yatırımların da artması gündeme gelmektedir. Ayrıca, dünyada gerçekleşen tüm yabancı sermaye akımlarına bakıldığında da ağırlığın birleşme ve satın almalarda olduğu, yeni (greenfield) yatırımların ağırlığının %33 olduğu görülmektedir. Dolayısı ile ülkemizde de gelişmelerin buna paralel yönde gerçekleşmesi beklenmelidir. Mevcut durumda ülkemize gelen doğrudan yabancı yatırımlar içinde %10'lar civarında pay alan yeni (greenfield) yatırımların ileride kademeli olarak daha fazla pay almasını ve dünya ortalamasına yaklaşmasını beklemek yanlış olmayacaktır.

Ashında burada hatırlanması gereken diğer bir nokta da, satın almalar yoluyla ülkeye giren doğrudan yabancı yatırımların dolaylı olarak da olsa yeni yatırımlara, istihdama ve büyümeye faydalarının olduğudur. Nitekim, şirketlerin satışından elde edilen sermaye Türk şirketleri tarafından yine çoğunlukla Türkiye'deki yeni yatırım fırsatları için kullanılmakta; dolayısı ile dolaylı olarak da olsa büyümeyi ve istihdamı desteklemeye devam etmektedir. Diğer taraftan, satın alma ya da birleşmelerin bugüne kadar daha çok büyük ölçekli şirketlerde olduğu gözlenmiştir. Nitekim 2007 yılında sadece en büyük beş yatırım kalemine baktığımızda toplam girişin yarısını bu kalemlerin oluşturduğu gözlenmektedir. Ancak yavaş yavaş daha küçük ölçekli firmalara ve KOBİ'lere de talep gelmeye başladığı görülmektedir. Bu yatırımların da hızlanması ile toplam doğrudan yabancı yatırım girişlerinin istikrarlı olarak devam etmesi beklenmelidir.

İSO-500 araştırmasından elde edilen veriler Türkiye'deki yabancı sermaye şirketlerinin durumunu ve ekonomiye katkısını ortaya koymak için önemli ipuçları vermektedir. İSO-500 şirketlerine bakıldığında bunların yaklaşık üçte birinin yabancı sermayeli olduğu gözlenmektedir. Ancak bu şirketlerin toplam katma değer, karlılık ve ihracat gelirlerindeki paylarına bakıldığında %40-50'ler seviyesinde yüksek oranlar gözlenmektedir. Bu da yabancı sermayeli şirketlerin katma değerinin, karlılığının, ihracata katkısının göreceli olarak daha yüksek olduğunun göstergelerinden biridir. Doğrudan yabancı yatırımların ne gibi faydalar sağlayabileceğini incelediğimizde gerek makro gerek mikro düzeyde önemli katkıların olduğu açıktır. Makro açıdan bakıldığında tasarruf açığı sonucu eksik kalan büyüme



için gerekli sermayenin sağlanmasında olduğu kadar cari dengenin finansmanı, kayıt dışı ekonominin azaltılması ve istihdam olanaklarının sağlanması, yurtdışında pazarlama olanaklarının yaratılması açısından yabancı yatırım ihtiyacı yüksektir. Mikro bazda ise, en iyi uygulama ve tekniklerin transferi (know-how desteği), Ar-Ge'ye verilen önem ile teknolojik yeniliklerin ve gelişmenin sağlanmasına katkı, ihracat imkanlarının genişlemesi ile daha yüksek ölçekli üretim sayesinde ürün maliyetlerinin azaltılması; gelenekten moderne geçişi destekleyerek pazarın gelişimine katkı, toplum sağlığı ve tüketicinin bilinçlendirilmesi konusunda daha küresel uygulamalara geçiş, sürdürülebilir çevre uygulamaları ve insan kaynağının geliştirilmesi açısından katkılar (yurtdışında eğitim ve çalışma olanakları) sayılabilir. Yabancı sermayenin, sadece sermayenin bulunduğu şirketin daha verimli çalışmasına katkısı bulunmamakta, aynı zamanda yan sanayinin ve rakiplerin de gelişmesine faydalı olmakta, dolayısı ile de sektörde daha rekabetçi bir ortamın sağlanması ve uluslararası boyutta rekabetçi şirketler yaratma konusunda olumlu desteği gözlenmektedir.

Kısaca, doğrudan yabancı yatırımlar gerek ülkemiz ekonomisi gerekse imalat ve hizmet sektörlerinin global bazda rekabetçi hale gelebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu konuda son yıllarda yaşanan ilerlemeler ve atılan adımlar cesaret vericidir. Ümidimiz bu yatırımların önümüzdeki dönemde daha fazla yeni yatırımlar kapsamında artış göstermesi ve ülkemizde makroekonomik istikrarın ve istihdamın artmasına faydasının daha da yükselmesidir. Son dönemde hizmetler alanında yoğunlaşan yabancı sermaye girişlerinin önümüzdeki dönemde sanayi sektörlerine ve küçük ölçekli firmalara da yoğunlaşacağı beklenebilir. Değişen dünya koşullarına hızla ayak uydurmanın ve hatta değişime liderlik edebilmenin her geçen gün önem kazandığı rekabet ortamında ise stratejik yabancı ortaklıklar ve artan yabancı sermaye yatırımları, beraberinde getirdikleri know-how vasıtasıyla şirketlerimizin daha rekabetçi ve gerçek anlamda global şirketler olmasına katkıda bulunacak ve küresel iş alanlarındaki fırsatlara olan açılımları artıracaktır.



## Teşvik ve Kredi

HAYDAR AKIN

Çerkezköy gerçekten bir köydü. Hükümet teşvik ve İisans verirken, Sınai Kalkınma Bankası da kredi veriyordu. Bundan dolayı arsa aramaya gittim. Silivri'de yemek yerken, Trakya'nın askeri komutanı bir paşa ve Çerkezköy Belediye Başkanı geldi, "Haydar Bey, sizi Çerkezköy'de fabrika yapmaya davet ediyoruz," dediler. "Artezyenden su çıkar, arsa da bedava..." Hep beraber kalktık, gezdik. Çerkezköy'de hiç fabrika yoktu. "Bedava olmaz, sembolik bir ücret verelim," dedik ve arsayı aldık. Bizden sonra Nurullah Narin geldi. Tam bizim karşımıza bir fabrika yaptılar. Bugün ise Çerkezköy muazzam bir sanayi bölgesi. Bunu yaptıran da o zamanki belediye reisi. "Buradaki insanlar aç, işçiler istihdam edilecek, esnaf da onlara ekmek, meyve, et, süt satacak," demese, bu zenginlik oluşmayacaktı.

Biz de o sayede fabrikamızı genişlettik. Yeni makineler aldık. Çerkezköy'de Akip, İkitelli'de Edip fabrikasını yaptık. Dokumayla başladık, tezgahları çoğalttık, kredi aldık. Bunları 1970'lerde yaptık. Yavaş yavaş ihracata başladık. Döviz gelmeye başladı. Sanayi gelişmeye başladı. Biz de Akın Tekstil olarak o zaman gelişmeye başladık.

ile netlik kazanan ve uygulanacak yöntemlerin belirginleştiği süreçte, itici gücün ancak sanayileşme olabileceği hakkındaki ortak düşüncesini hiç değiştirmede. İzmir İktisat Kongresi'nden bu yana, ne olursa olsun sanayileşmemiz gerektiği her kesim tarafından her ortamda dile getirildi. Ne var ki, o büyük inkilabı yaşayana kadar toprağa bağlı olan bir toplumun rotasını sanayiye çevirmek kolay olmadı.

Her ne kadar sanayileşme kavramı etrafında büyük bir konsensus oluştuysa da, bunu gerçekleştirecek sermaye, bilgi ve insan birikimi yoktu. İlk adımı devletin atması zorunluydu. İlk adım yetmedi, diğer adımları da devlet attı. Kimi zaman siyaset ağır



## İktisadi Faaliyet Kollarına Göre GSYİH (1998 Fiyatlarıyla)

İktisadi Faaliyet Kolları	2007-1. Dönem			2007-2. Dönem			2007-9. Dönem			2007-9 Aylık		
	Değer YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)	Değer YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)	Değer YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)	Değer YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)
Tarım, avcılık ve ormancılık	940.976	4,1	-1,3	1.744.851	7,1	-3,2	4.046.302	14,6	-8,2	6.732.129	8,9	-6,0
Balıkçılık	62.013	0,3	-2,3	49.050	0,2	2,2	39.115	0,1	-7,7	150.178	0,2	-2,4
Madencilik ve taşocakçılığı	153.215	0,7	9,4	193.643	0,8	9,5	237.946	0,9	11,1	584.804	0,8	10,1
İmalat sanayi	5.838.753	25,5	10,0	6.213.253	25,2	3,7	6.024.447	21,7	3,4	18.076.452	24,0	5,5
Elektrik, gaz, buhar ve sıcak su üretimi ve dağıtımı	410.994	1,8	7,7	484.726	2,0	8,7	522.078	1,9	8,0	1.417.797	1,9	8,1
İnşaat	1.482.288	6,5	8,7	1.622.515	6,6	6,9	1.709.169	6,1	4,1	4.813.973	6,4	6,4
Toptan ve perakende ticaret	3.139.761	13,7	7,3	3.395.937	13,8	3,3	3.463.802	12,5	6,8	9.999.500	13,3	5,8
Oteller ve lokantalar	324.641	1,4	5,5	332.350	1,3	-2,3	851.970	3,1	2,0	1.508.961	2,0	1,7
Ulaştırma, depolama ve haberleşme	3.499.753	15,3	9,8	3.748.404	15,2	6,8	3.876.106	13,9	8,0	11.124.263	14,8	8,1
Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	2.284.960	10,0	12,4	2.243.122	9,1	7,9	2.561.889	9,2	11,5	7.089.971	9,4	10,6
Konut Sahipliği	1.187.545	5,2	2,6	1.191.699	4,8	2,2	1.193.811	4,3	2,2	3.573.054	4,7	2,3
Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	924.242	4,0	15,9	739.194	3,0	13,1	663.452	2,4	15,4	2.326.888	3,1	14,8
Kamu yönetimi ve savunma, zorunlu sosyal güvenlik	723.691	3,2	0,2	741.164	3,0	-0,2	798.600	2,9	2,2	2.263.455	3,0	0,7
Eğitim	554.272	2,4	11,8	516.340	2,1	7,9	473.480	1,7	5,0	1.544.092	2,0	8,3
Sağlık işleri ve sosyal hizmetler	323.366	1,4	1,2	282.183	1,1	-1,2	292.267	1,1	0,8	897.815	1,2	0,3
Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	426.328	1,9	7,5	371.101	1,5	5,0	379.400	1,4	6,9	1.176.829	1,6	6,5
Eviçi personel çalıştıran hanehalkları	46.589	0,2	14,1	30.557	0,1	10,9	30.449	0,1	13,9	107.595	0,1	13,1
Sektörler Toplamı	22.323.386	97,6	8,4	23.900.088	96,9	4,3	27.164.282	97,7	3,6	73.387.756	97,4	5,2
Dolaylı ölçülen mali aracılık hizmetleri	1.448.326	6,3	-	1.387.977	5,6	-	1.615.448	5,8	-	4.451.751	5,9	-
Vergi-sübvansiyon	2.000.769	8,7	10,2	2.151.748	8,7	3,4	2.252.947	8,1	4,7	6.405.464	8,5	5,9
17. GSYH (alıcı fiyatlarıyla)	22.875.829	100,0	8,2	24.663.859	100,0	4,2	27.801.782	100,0	3,3	75.341.469	100,0	5,0

TÜİK



## Harcamalar Yöntemiyle GSYİH (1998 Fiyatlarıyla)

	2007-1. Dönem			2007-2. Dönem			2007-3. Dönem			2007-9 Aylık		
	Değer (Bin) YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)	Değer (Bin) YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)	Değer (Bin) YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)	Değer (Bin) YTL	Pay (%)	Gelişme Hızı (%)
<b>Yerleşik hanehalklarının tüketimi</b>	16.741.618	73,2	6,1	17.096.931	69,3	1,4	18.284.314	65,8	6,5	52.122.864	69,2	4,6
<b>Yerleşik ve yerleşik olmayan hanehalkının yurtiçi tüketimi</b>	17.267.347	75,5	6,1	17.892.738	72,5	1,0	19.850.817	71,4	4,8	55.010.903	73,0	6,9
<b>(Eski) Yerleşik olmayan hanehalklarının yurtiçi tüketimi</b>	649.284	2,8	6,9	950.417	3,9	-4,0	1.705.064	6,1	-11,5	3.304.764	4,4	-6,2
<b>Yerleşik hanehalklarının yurtdışı tüketimi</b>	123.555	0,5	9,1	154.610	0,6	11,4	138.560	0,5	-6,9	416.725	0,6	4,0
<b>Devletin nihai tüketim harcamaları</b>	2.127.990	9,3	8,0	2.439.130	9,9	7,3	2.508.393	9,0	6,8	7.075.513	9,4	7,3
<b>Maaş, ücret</b>	1.261.405	5,5	0,9	1.266.688	5,1	1,4	1.272.287	4,6	1,2	3.800.380	5,0	1,2
<b>Mal ve hizmet alımları</b>	866.584	3,8	20,3	1.172.443	4,8	14,5	1.236.106	4,4	13,3	3.275.134	4,3	15,5
<b>Gayri safi sabit sermaye oluşumu</b>	5.725.872	25,0	3,6	6.524.930	26,5	2,7	6.526.719	23,5	2,6	18.777.521	24,9	3,0
<b>Kamu sektörü</b>	606.458	2,7	16,1	1.095.731	4,4	45,2	943.475	3,4	14,8	2.645.664	3,5	26,1
<b>Makine-teçhizat</b>	45.530	0,2	-8,7	134.942	0,5	27,7	194.544	0,7	34,4	375.017	0,5	24,9
<b>İnşaat</b>	560.928	2,5	18,7	960.788	3,9	48,1	748.931	2,7	10,6	2.270.647	3,0	26,2
<b>Özel Sektör</b>	5.119.414	22,4	2,3	5.429.200	22,0	-3,0	5.583.244	20,1	0,8	16.131.858	21,4	0,0
<b>Makine-teçhizat</b>	3.120.823	13,6	-2,2	3.635.472	14,7	-3,0	3.482.741	12,5	-0,8	10.239.036	13,6	-2,0
<b>İnşaat</b>	1.998.591	8,7	10,0	1.793.728	7,3	-2,9	2.100.503	7,6	3,7	5.892.821	7,8	3,6
<b>(*) Stok değişimi</b>	-483.314	-2,1	-	45.790	0,2	-	1.589.139	5,7	-	1.151.615	1,5	-
<b>Mal ve hizmet ithalatı</b>	5.484.305	24,0	12,7	6.127.244	24,8	9,2	6.867.464	24,7	4,2	18.479.012	24,5	8,3
<b>(Eski) Mal ve hizmet ithalatı</b>	6.720.642	29,4	9,6	7.570.167	30,7	7,2	7.974.247	28,7	16,6	22.265.056	29,6	11,2
<b>Gayri safi yurtiçi hasıla</b>	22.875.829	100,0	8,2	24.663.859	100,0	4,2	27.801.782	100,0	3,3	75.341.469	100,0	5,0



## Teknoloji Kaliteyi Artırdı

JAK KAMHI

Japonya'da çok enteresan bir kuruluşla işbirliği yapmıştım. Mascuta diye bir elektrikli eşya üreticisiydi. Başında 87 yaşında bir adam vardı. Tanıştığımızda "Bizimle ilgili neyi beğendin?" diye sordu. "Elektronik sistemleriniz, robotlarınız mükemmel ama 100 milyon nüfuslu bir ülkesiniz. Otomasyona bağlı olarak işçi azaltıyorsunuz. Ulusal çıkarlar bakımından bu konuda ne düşünüyorsunuz?" dedim. Adam baktı ve "Bir şirketin asıl amacı daha ucuza üretebilmek ve mal satabilmektir, işçimize nasıl bakaçağımızı da biliriz" dedi. Büyük adam diye sustum. Bir süre sonra beni çağırttı ve "Bana sorduğun soruyla ilgili olarak bir rapor istedim," dedi. Şunları anlattım: "Biz de rekabetle imalat hacmini yükseltiyoruz. İstihdam sağlayarak da sektöre daha fazla büyüme imkanı tanıyoruz. İşçi, sektörde iş bulabiliyor, kalifiye oluyor. Hatta sanayiden çıkan bir işçi başka sektörlerde de olanak buluyor." O ise kafalarına göre işçi bulamadıklarını, bu yüzden başka ülkelere yatırım yaptıklarını anlattı: "Çünkü hizmet sektörü müthiş bir şekilde büyüyor. Pazarlama sektörü genişliyor ve satın alma gücü çok yükseliyor. Dolayısıyla, teknoloji gelişimi yüzünden bir işçinin fabrikadan ayrılmasından korkmayın. Siz büyümeye bakın. Büyüdükçe, hizmet sektöründe iş hacmi açılacaktır." Nitekim, Türkiye'de de böyle oldu. Yirmi yıl öncesine göre beşte bir oranda işçi çalıştırıyoruz. Yeni teknoloji ve olanaklar kaliteyi de artırdı. Eskiden kalite konusunda sorunlar olurdu, bugün teknik servisten "Kimse bize bakıma gelmiyor," diye şikayet geliyor. Geçinebilsinler diye başka işler veriyoruz.



## İstanbul Sanayi Odası ile Gurur Duyarım

MEMDUH HACIOĞLU

Avrupa Birliği'ne giriş hazırlıkları döneminde, özellikle büyük sermaye tarafından epey zorlandık. Sanayicileri ikna etmek zor oldu. Herkes Gümrük Birliği'nin, Türkiye'ye felaket getireceğine inanıyordu. İstanbul Sanayi Odası bu bakımdan iyi bir üniversite oldu. İnsanları, toplumu ve dünyayı tanımak açısından az bulunur bir fırsattı. Burada göreve talip olan insanlar gönüllüydü. İstanbul Sanayi Odası'nın yazılı olmayan kuralı, kimsenin kendi şirketiyle ilgili yönetim kurulu toplantısına katılmamasını gerektirir. Yani o arkadaşımız dışarı çıkar diğer arkadaşlar o dosya hakkında kararlarını verirler. Bazı geleneklerinden dolayı İstanbul Sanayi Odası'yla gurur duyuyorum. Yaptığım görevden de gurur duymuşumdur. Türkiye'deki siyaseti tanımamı sağladı.

Dün dündü. Bugün ve yarın için ise İstanbul Sanayi Odası gibi kurumların Türkiye için çok önemli olduğu inancındayım. Sıkı sıkı sahip çıkmaya çalışıyoruz. Benimle beraber genç bir nesil geldi ve gençleşme başladı. Bu kurumun Türkiye'nin sosyal ve siyasi hayatına çok olumlu etkileri olacağını umuyorum. Dinlenen bir kurum olduğundan, siyasetin üzerinde ama siyasete etkisi olan bir kurumdur.





## Geleceğe Umutla Bakmak

C. TANIL KÜÇÜK

İktisat tarihinde, Türkiye gibi ülkelere, kalkınma yarışına sonradan katılan ülkeler manasında “late-comers” deniyor. Türkiye tarihsel nedenlerle, siyasal, ekonomik, toplumsal alanlardaki kalkınma ve çağdaşlaşma atılımlarına ancak Cumhuriyetle birlikte, 1920’li yıllarda başlayabilmiştir. Nereden başladığımızı hatırlamadan, ülkemizin ve sanayimizin geldiği nokta hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. İğneden ipliğe her şeyi dışarıdan satın alan Türkiye Cumhuriyeti bugün, dünyanın 134 ülkesine sanayi ürünleri ihraç etmektedir. İzmir’den Aydın’a güçlükle gidilen Anadolu coğrafyasında bugün, en ücra köylere dahi ulaşılabilir. Bir üniversiteden yetmiş dört üniversiteye ulaşılmış, eğitilmiş insan potansiyeli ülkemizin en büyük sermayesi haline gelmiştir. Olumsuzlukların ağırlığındaki

gündem ve gündelik telaşların etkisiyle, toplamdaki olumlu seyri fark etmiyor olabiliriz. Çözüm bekleyen ciddi sorunlarımızın olduğu kuşkusuzdur. Ama unutmayalım ki, toplam sonuçları itibariyle, Ulu Önder Atatürk’ün kurduğu Türkiye Cumhuriyeti 20. yüzyılın en başarılı dönüşüm projelerinden birisidir. Bu süreçte doğruların yanında mutlaka yanlışlarımız da olmuştur. Daha farklı politikalar uygulanabilseydi, belki çok daha az bedel ödeyerek, çok daha iyi yerlerde olabilirdik. Ama zamanı geri çevirmek mümkün değil. Üstelik, gelişmiş diye tanımladığımız ve çağdaşlaşma hamlesine bizden birkaç yüzyıl önce başlamış ülkelerin tarihleri de ekonomik ve sosyal krizlerle, hatalar nedeniyle ödenen ağır bedellerle dolu değil midir? Türkiye’ye “en köklü sanayi odasının geçmişi sadece 55 yıl olan bir ülke” diye baktığımızda başardıklarımızın anlamı ve değeri çok daha iyi anlaşılacaktır. Sanayimizi ve cumhuriyetimizi geleceğe taşıyan başardıklarımız bize ışık tutmalı, güç vermelidir. Bundan sonra, önemli olan yanlışlarımızdan ders çıkararak geleceğe yürümek, hatalarımızı tekrarlamamaktır. Türkiye Cumhuriyeti, geride bıraktığı 84 yılın sonunda, tüm kurumları ve toplumsal kesimleriyle artık çok daha olgun, iletişime ve gelişmeye çok daha açık bir toplum haline gelmiştir. Sorunlarımızı aşacak güce sahip olmanın verdiği güvenle geleceğe umutla bakıyoruz.

bastı, kimi zaman ekonomi. Kimi zaman dünya konjonktürü etkin oldu, kimi zaman dışsal nedenler... Türkiye’nin sanayileşme hamlesi çok parlak bir başarı öyküsü sayılmayabilir. Sanayiye keşfeden Türk girişimcisi bir çok mucize gerçekleştirdi, dünya ölçeğinde önemli başarılar kaydetti ama topyekün sanayileşme düzeyi hep arzu edilenin altında kaldı. Yine de geleneksel üretim tekniklerinden gelip, el yordamıyla, montaj yoluyla, küçük atölyelerle başlayan ve önce kendi kendine yetmeyi, sonra da dünyaya açılan bir Türkiye yaratmayı amaçlayan sanayicimizin “Bu işi başarma” niyeti hiç değişmedi.

Özellikle son ellibeş yılda, büyük bir kısmı İstanbul Sanayi Odası üyesi olan Türk sanayicisi, her şeye rağmen yoluna devam etti. Hükümet politikalarına, uluslararası rekabetin zor koşullarına, darbeler, tarih boyu görülmemiş şiddetteki krizlere, ambargolara, savaşlara, teröre, ekonomideki dalgalanmalara karşı koyup ayakta kaldı. Kimi zaman belki de herşeyin anlamını yitirdiği dönemler yaşamasına rağmen, hep bir ileri adım atmaya düşünen bu kitle, sahip olduğu girişimcilik ruhunun gücünü çoktan kanıtlamış durumda. Bu da insanımızın geleceğe belki her zamankinden de çok umutla bakmasını sağlıyor.





## İSTANBUL SANAYİ ODASI

Bu kitaba katkılarınızdan dolayı sizlere teşekkür eder

### Anektotlarıyla

**Elif Akarlılar**

Mavi Jeans Global Marka Direktörü

**Asaf Savaş Akat**

İktisat Profesörü

**Haydar Akın**

Akın Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı/İSO Eski Meclis Üyesi

**Mennan Aksoy**

Özçelik Tekstil Makineleri ve Pres Döküm Sanayi Ticaret AŞ Yönetim Kurulu Başkanı

**Yıldırım Aktürk**

1977-1979 Teştaş Kurucu Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı/1981-1983 DPT Müsteşarı

**İshak Alaton**

Alarko Holding Yönetim Kurulu Başkanı

**Sedat Aoloğlu**

1993-95 İktisadi Kalkınma Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı /1987-1991 İSO Meclis Üyesi

**Hasan Altıkulaç**

Hasan Altıkulaç Mermer Fabrikası Yönetim Kurulu Başkanı

**Hüseyin Arıca**

Güneydoğu Anadolu Pazarlama ve Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

**Mehmet Arifoğlu**

Karacasu Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı/Ziraat Yüksek Mühendisi

**Arif Atilla**

General Elektrik İmalat Mühendisliği Eski Müdürü

**Alptekin Aydın**

Hipokrat Tıbbi Malzemeler ve Pazarlama AŞ Genel Koordinatörü

**Mehmet Balduk**

Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayii Odası Eski Yönetim Kurulu Başkanı

**Mehmet Ali Berkman**

1994-2000 Arçelik Genel Müdürü

**İbrahim Bodur**

Kale Grubu Onursal Başkanı- 1976-77/ 1978-81/ 1981-84/ 1984-85 / 1987-91 İSO Meclis Başkanı

**Korkut Boratav**

İktisat Profesörü

**Ali Bozer**

Renault Yönetim Kurulu Eski Başkanı/1990 Dışişleri Bakanı

**Ege Cansen**

Koç Holding Sanayi İşleri Eski Koordinatörü

**Mustafa Çapar**

Kayseri Sanayi Odası Eski Yönetim Kurulu Başkanı

**Şaban Çavuşoğlu**

ÇBS Eski Yönetim Kurulu Başkanı/1969-1999/İSO Meclis Üyesi/1979-1981 İSO Yönetim Kurulu Başkanı

**Fethi Çelikbaş**

1953 Devlet Bakanı/1954 Ekonomi ve Ticaret Bakanı/1954 İşletme Bakanı/1961-1963 Sanayi Bakanı/1960-1962 İSO Meclis Başkanı

**Ayhan Çilingiroğlu**

1960-1962 DPT Koordinasyon Dairesi Başkanı

**Salim Çokyürür**

Savaşan Erniye Yönetim Kurulu Başkanı

**Ali Coşkun**

1979-1981 İSO Yönetim Kurulu Başkan Vekili/58. ve 59. Hükümette Sanayi ve Ticaret Bakanı

**Aydın Çubukçu**

Beko Eski Genel Müdürü

**Süleyman Demirel**

1965-1971 Başbakan/1979-1980 Başbakan/Türkiye Cumhuriyeti 9. Cumhurbaşkanı

**Kemal Dervis**

Ekonomist / 2001-2002 Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı

**Ömer Dinçkök**

Akkök Holding Yönetim Kurulu Başkanı/1992-2001 İSO Meclis Başkanı

**Hüsnü Doğan**

1981-1983 DPT Yabancı Sermaye Daire Başkanı

**Oktay Duran**

Cem Ofset Yönetim Kurulu Başkanı/İSO Meclis Üyesi

**Bülent Eczacıbaşı**

Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı / İSO Eski Meclis Üyesi

**Mahfi Eğilmez**

1997-Hazine Müsteşarı

**Namık Ekinci**

Ekinciler Holding Yönetim Kurulu Başkanı

**Meral Gezgin Eriş**

1996-2003 İKV Yönetim Kurulu Başkanı/İSO Eski Meclis Üyesi

**Fikret Evyap**

Evyap Yönetim Kurulu Başkanı / İSO Meclis Üyesi

**Özer Ertuna**

1988 Sümer Holding Yönetim Kurulu Başkanı

**Nurullah Gezgin**

1973-1979 ve 1981-1989 İSO Yönetim Kurulu Başkanı

**Memduh Hacıoğlu**

Karin Gıda Firma Sahibi /1992-1993 İSO Yönetim Kurulu Başkanı

**Can Göknil**

Oyak-Renault Eski Genel Müdürü

**Nihat Bülent Gültekin**

1988-1989 Özelleştirme İdaresi Başkanı

**Mehmet Kabasakal**

1978-1980 Başbakanlık DPT Müşaviri

**Jak Kamhi**

Profilo Holding Yönetim Kurulu Başkanı/ İSO Eski Yönetim Kurulu Üyesi

**Yılmaz Kanbak**

Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı

**Eyüp Karadayı**  
İSO Eski Meclis Üyesi

**Atilla Karaosmanoğlu**  
1960-1962 DPT İktisadi Planlama Daire Başkanı

**Hüsamettin Kavi**  
Kavi Kablo/1993-2001 İSO Yönetim Kurulu Başkanı/İSO Meclis Başkanı

**Yakup Kepenek**  
İktisat Profesörü

**Can Kırac**  
1950 Otokoç/1968-1974 Koç Holding Otomotiv Grubu Koordinatörü/1987-1991 Koç Holding İdare Komitesi Başkanı

**Atilla Kıyat**  
Orta Anadolu Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş. Genel Müdürü

**Metin Kilci**  
Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanı

**Asım Kocabıyık**  
Borusan Holding Kurucu Başkanı

**Şahap Kocatopçu**  
1954-1960 Şişe Cam Genel Müdürü/1960-1961 Sanayi Bakanı/1961-1980 Şişe Cam Genel Müdürü/1962-1965 İSO Meclis Başkanı

**Rahmi M. Koç**  
Koç Holding Şeref Başkanı

**Mustafa V. Koç**  
Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı/ İSO Eski Meclis Üyesi

**Engin Koyuncu**  
İstanbul Sanayi Odası Vakfı Onursal Başkanı

**Kemal Kurdaş**  
1953-1956 Hazine Genel Müdür Vekili/1961 Maliye Bakanı/1961-1969 ODTÜ Rektörü

**Bilsay Kuruç**  
1978-1979 DPT Müsteşarı

**Tayfun Mutlu**  
TUSAŞ Motor Sanayi Eski Genel Müdürü

**Ekber İ. Onuk**  
YONtech-Yonca Onuk Ortaklığı Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

**Davut Ökütçü**  
2003-2007 İKV Yönetim Kurulu Başkanı

**Özcan Özenbay**  
Kasar Boyacılık Sanayi A.Ş./İSO Eski Meclis Üyesi

**Erdoğan Özgörkey**  
Özgörkey Grubu Yönetim Kurulu Başkanı

**Tuncay Özilhan**  
2001-2004 TUSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

**Kürşat Özkan**  
Generál Electric Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı

**Ömer Özkaya**  
Gürteks Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı

**Erdoğan Özötün**  
İstanbul Sanayi Odası Danışmanı

**Ekrem Pakdemirli**  
1980-1983 DPT Müsteşar Yardımcısı/1983-1986 Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı

**Ali Sabancı**  
Sabancı Holding Eski Strateji ve İş Geliştirme Grup Başkanı

**Mustafa Sönmez**  
Araştırmacı-Yazar

**Ferit Şahenk**  
Doğuş Holding Yönetim Kurulu Başkanı

**Bahar Şahin**  
1993-1994 Hazine ve Dış Ticaret Müsteşar Yardımcısı

**Ahmet Şekeroğlu**  
Konya Sanayi Odası Yönetim Kurulu Eski Başkanı

**Mehmet Şuhubi**  
İSO Meclis Üyesi

**Ali Tabak**  
Sümerbank Merinos Fabrikası Eski İşçisi

**Tosun Terzioğlu**  
TÜBİTAK Eski Başkanı/Sabancı Üniversitesi Rektörü

**Yahya Sezai Tezel**  
İktisat Profesörü

**Ali Tigrel**  
1988-1991 DPT Müsteşarı

**Halil Tunç**  
1960-1976 Türk-İş Genel Sekreteri /1976-1981 Türk-İş Genel Başkanı

**Mehmet Turgut**  
1965-1969 Sanayi Bakanı

**Kürşat Tüzmen**  
Devlet Bakanı

**Hikmet Uluğbay**  
1999 Devlet Bakanı

**Kemalettin Vardar**  
Devrim Otomobili Mühendisi / Yüksek Makine Mühendisi

**Hasan Yelmen**  
1964-1966 İSO Meclis Başkanı

**Ömer Yüngül**  
Vestel Şirketler Grubu İcra Komitesi Başkanı

**Erkut Yücaoğlu**  
1983-1984 General Elektrik T.A.Ş. Genel Müdürü / 1985 General Electric Türkiye ve Doğu Akdeniz Bölge Müdürü / TUSİAD Eski Yönetim Kurulu Başkanı

**Ahmet Nazif Zorlu**  
Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı

## Görüş ve yorumlarıyla

Prof. Dr. Erdoğan Alkin, Prof. Dr. Eser Karakaş, Prof. Dr. Önder Küçükerman

# İSO'da 55 Yılın Kadrosu

## 1952 - 1955 I. Dönem Oda Meclis Üyeleri

### Başkan

Kazım Arın

### Başkan Vekili

Sırrı Enver Batur

### Meclis Üyeleri

Kazım Arın  
Sırrı Enver Batur  
Hüsnü Yaman  
Cahit Evrenos  
Ziya İnankur  
Haydar Kaynak  
Sadık Bigat  
Sadi Kaplancalı  
Refik Bezmen  
İhsan Altrok  
Ahmet Ramazanoğulları  
İsmail Dilber  
Kazım Yurdakul  
Osman Çokay  
Mustafa Somuncu  
Necmettin Uyguner  
Sami Besler  
Avni Kulen  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Fuat Taylan  
Cemil İpekçi  
Ali A. Kermen

Hüseyin Başarır  
Albert Hakkı  
Melih Altınelli  
İsmail Akman  
Malik Yolaç  
Hasan Yelmen  
Tevfik Sabuncu  
Hasan Tahsin Aker  
Atıf İlmen  
İbrahim Gerçel  
Muzaffer Berberoğlu  
Osman Münif Mısırlıoğlu  
Süleyman Kermen  
Yekta Teksel  
Hamdi Gürsoy  
İhsan Gökçay  
Mustafa Denizer  
Ali Kemal Kavrakoğlu  
Osman Kermen  
Fettah Barın  
Ahmet Tezel  
Ali Hüsnü Türkoğlu  
Fahrettin Sayiner  
Raif Dinçök  
Hasan Derman

## I. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

2 Haziran 1952 - 16 Nisan 1953

Başkan	Hüsnü Yaman
Başkan Vekilleri	Cahit Evrenos Hasan Derman
Üyeler	Haydar Kaynak Sadık Bigat Sadi Kaplancalı Refik Bezmen İhsan Altıok

17 Nisan 1953 - 18 Nisan 1954

Başkan	Hüsnü Yaman
Başkan Vekilleri	Cahit Evrenos Hasan Derman
Üyeler	Ziya İnankur Haydar Kaynak Sadık Bigat Sadi Kaplancalı İsmail Dilber İhsan Altıok

28 Nisan 1954 - 30 Ekim 1955

Başkan	Hüsnü Yaman
Başkan Vekilleri	Hasan Derman İsmail Dilber
Üyeler	Haydar Kaynak Ziya İnankur Hamdi Gürsoy Sadi Kaplancalı İhsan Altıok Ahmet Ramazanoğulları

**1955 - 1959**  
**II. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**Başkan**

Sırrı Enver Batur

**Başkan Vekili**

Dr. Şahap Kocatopçu

**Meclis Üyeleri**

Sırrı Enver Batur  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Kazım Arın  
Hasan Derman  
Raif Dinçkök  
Osman Çokay  
Refik Bezmen  
Ziya İnankur  
Mustafa Somuncu  
Hüseyin Başarır  
Hüsnü Türkoğlu  
Muzaffer Berberoğlu  
Ali Asaf Kermen  
Albert Hakko  
İhsan Gökçay  
Sami Besler  
Malik Yolaç  
Necmettin Uyguner  
Ahmet Tezel  
Hasan Yelmen  
Hayrettin Abra  
Agop Keşiş

Tevfik Sabuncu  
İsmail Akman  
Avni Kulen  
Kemalettin İbak  
Fahri Sayiner  
Melih Altınelli  
Sadık Bigat  
Nezihi Ulagay  
Adnan Birgi  
Yekta Teksel  
A. Kemal Kavrakoğlu  
Mustafa Dizdar  
Dr. Nejat Eczacıbaşı  
İsmail Dilber  
Haydar Kaynak  
Vitali Hakko  
İsmet Atavar  
Necdet Akdağ  
Yasef Eskenazi  
Mustafa Denizer  
Mümtaz Atinelli  
Bican Bağcıoğlu  
Fuat Taylan  
Hamdi Gürsoy  
Ahmet Ramazanoğulları

## II. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

31 Kasım 1955 - 29 Kasım 1956

Başkan	Kazım Arın
Başkan Vekilleri	Hasan Derman Raif Dinçkök
Üyeler	Refik Bezmen Ziya İnankur Mustafa Sabuncu Hüseyin Başarır Hüsnü Türkoğlu Muzaffer Berberoğlu Ali Kermen

1 Aralık 1956 - 27 Ocak 1958

Başkan	Raif Dinçkök
Başkan Vekilleri	Hasan Derman Refik Bezmen
Üyeler	Ziya İnankur Osman Çokay Yekta Teksel Ahmet Ramazanoğulları Ali Kermen Sami Besler Hamdi Gürsoy Hasan Yelmen

28 Ocak 1958 - 30 Kasım 1959

Başkan	Raif Dinçkök
Başkan Vekilleri	Hasan Derman Refik Bezmen
Üyeler	Ziya İnankur Osman Çokay Yekta Teksel Ahmet Ramazanoğulları Ali Kermen Sami Besler Hamdi Gürsoy Hasan Yelmen

**1959 - 1960**  
**III. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**Başkan**

Sırrı Enver Batur

**Başkan Vekili**

Dr. Şahap Kocatopçu

**Meclis Üyeleri**

Sırrı Enver Batur  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Raif Dinçkök  
Refik Bezmen  
Dr. Nüzhet Tekül  
Ziya İnankur  
Yekta Teksel  
Fikret Erenyol  
Hamdi Gürsoy  
Hasan Yelmen  
Mustafa Somuncu  
Abdurrahman Yazgan  
Ahmet Ramazanoğulları  
Necmi Komili  
Reşat Ozan  
Kemal Kaplancalı  
Hulki Gökner  
Doğan Ersoy  
Ali Kermen  
İbrahim Acar  
Sıtkı Çiftçi  
Rasin Babür

Sait Canpolat  
Mustafa Şuhubi  
Fazıl Zobu  
Hüseyin Başarr  
Lemi İşmen  
Zübeyir Şeyhun  
İsmail Akman  
Mükerrem Berksoy  
Adnan Bensele  
Naim Akbay  
Faruk Saner  
İzak Sevig  
Kemal Haraççı  
Ata Refiğ  
Avni Kulen  
İbrahim Zeki Acar  
Ertuğrul Soysal  
Selçuk Demet  
Albert Hakko  
İsmail Dilber  
Osman Boyner  
Elia Elvaşvili  
Mahmut Sipahi  
Vehbi Koç  
Dr. Nejat Eczacıbaşı

### III. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULU

1 Aralık 1959 - 14 Haziran 1960

**Başkan** Raif Dinçkök

**Başkan Vekilleri** Refik Bezmen  
Dr. Nüzhet Tekül

**Üyeler** Ziya İnankur  
Yekta Teksel  
Fikret Erenyol  
Hamdi Gürsoy  
Hasan Yelmen  
Mustafa Somuncu  
Abdurrahman Yazgan  
Ahmet Ramazanoğulları

### Geçici Komite

29 Haziran 1960 - 22 Ağustos 1960

**Başkan** Vehbi Koç

**Başkan Vekili** Dr. Nejat Eczacıbaşı

**Üyeler** Dr. Şahap Kocatopçu  
Kemal Haraççı  
İsmail Dilber



**1960 - 1963**  
**IV. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1960 - 1962**

Başkan  
Başkan Vekili

Prof. Fethi Çelikbaş  
Muzaffer Berberoğlu

**1962 - 1963**

Başkan  
Başkan Vekili

Dr. Şahap Kocatopçu  
Kemal Haraççı

**Meclis Üyeleri**

Nejat Kozikoğlu  
Kemal Dedeoğlu  
Fethi Çelikbaş  
Muzaffer Berberoğlu  
Süleyman Başer  
Behiç Besler  
Muammer Eriş  
Lemi İşmen  
Bican Bağcıoğlu  
Kemal Haraççı  
Dr. Nüzhet Tekül  
Rasin Babür  
Ziya İnankur  
Ali Kermen  
Kemal Yılancioğlu  
Reşat Ozan  
Osman Boyner  
Zübeyir Şeyhun  
Ata Refiğ  
İskender Yakak  
Mehmet Öztürkmen  
Tevfik Bursa  
İbrahim Harmancı  
Fethi Ark  
Sezai Sümercan  
Jak Kamhi  
Vehbi Koç  
Fikret Erenyol  
Ertuğrul Soysal  
Sadi Beceren

Hüseyin Başarır  
Sabri Yaman  
Tuğrul Besen  
Rışar Libert  
İsak Sevig  
Sıtkı Çiftçi  
Ulvi Özler  
Selahattin Aloğlu  
Faruk Gönel  
Simon Arhanyan  
Şevket Belgin  
Akil Güres  
Fazıl Zobu  
Mükerrem Berksoy  
Nezihi Ulagay  
Tevfik Sabuncu  
Bülent Kalmık  
İbrahim Acar  
Osman Kaymak  
Süleyman İshakoğlu  
Abdülkadir Çavuşoğlu  
Necati Dölay  
M. Emin Cankurtaran  
Hasan Yelmen  
Cezmi Öztemir  
Mustafa Şuhubi  
İsmet Atavar  
Agop Keşiş  
Ali Rıza Baskan  
Kemalettin İbak  
Ali Rıza Boysal  
Ahmet Tezel  
Yavuz Selek  
Ömer İnönü  
Adnan Demirci  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Muvvaffak Akçit  
Dr. Nejat Eczacıbaşı

#### IV. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

25 Ağustos 1960 - 27 Kasım 1961

**Başkan** Hüseyin Başarır

**Başkan Vekilleri** Rasin Babür  
Zübeyir Şeyhun

**Üyeler** Behiç Besler  
Jak Kamhi  
Lemi İşmen  
Necati Dölay  
Sezai Sümercan  
Tevfik Bursa  
Kemal Yılandıoğlu  
Nejat Kozikoğlu

1 Aralık 1961 - 30 Kasım 1962

**Başkan** Dr. Nüzhet Tekül

**Başkan Vekilleri** Hüseyin Başarır  
Kemal Yılandıoğlu

**Üyeler** Bican Bağcıoğlu  
Mükerrem Berksoy  
Rasin Babür  
Fikret Erenyol  
Faruk Gönel  
Ziya İnankur  
Nejat Kozikoğlu  
Mustafa Şuhubi

3 Aralık 1962 - 26 Kasım 1963

**Başkan** Dr. Nüzhet Tekül

**Başkan Vekilleri** Mükerrem Berksoy  
Faruk Gönel

**Üyeler** Rasin Babür  
Hüseyin Başarır  
Ziya İnankur  
Lemi İşmen  
Nejat Kozikoğlu  
Kemal Yılandıoğlu  
Fazıl Zobu  
Ali Kermen

**1963 - 1966**  
**V. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1963 - 1964**

Başkan

Başkan Vekili

Dr. Şahap Kocatopçu

Hasan Yelmen

**1964 - 1966**

Başkan

Hasan Yelmen

Meclis Üyeleri

Nejat Kozikoğlu

Mihri Karaca

Behiç Besler

Muhip İşmen

Hüseyin Başarır

Lemi İşmen

Kiryako Vrehopulos

Bican Bağcıoğlu

Kemal Haraççı

Dr. Nüzhet Tekül

Rasin Babür

Ziya İnankur

Ali Kermen

Kemal Yılancioğlu

Osman Boyner

Naim Akbay

Zübeyir Şeyhun

Ata Refiğ

İzzet Pensoy

Daryo Levi

Tevfik Bursa

Muhittin Gençarslan

Fethi Ark

Esat Soyman

Jak Kamhi

Şekip Menço

Ertuğrul Soysal

Kenan Demirtaş

Abdülrauf Alasya

Nurullah Gezgin

Sabri Yaman

Tuğrul Besen

Nesim Afumado

Erol Esiner

Sıtkı Çiftçi

Ulvi Özler

Ahmet Ramazanoğulları

Mehmet Ergür

Şevket Belgin

Cevat Sürek

Akil Güres

Fazıl Zobu

Mükerrem Berksoy

Melih Eczacıbaşı

Etem Pertev

Muammer Eriş

İbrahim Acar

Osman Kaymak

Behçet Osmanağaoğlu

Yorgi Hristidis

İsmail Akman

M. Emin Cankurtaran

Hasan Yelmen

Cezmi Öztimir

Mustafa Şuhubi

İsmet Atavar

Agop Keşiş

Ali Rıza Baskan

Kemalettin İbak

Ali Rıza Boysal

M. Türkmen

İldoğan Ferat

Alparslan Öktener

Adnan Demirci

Dr. Şahap Kocatopçu

Muvaffak Akçit

Muzaffer Berberoğlu

İbrahim Bodur

## V. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

4 Aralık 1963 - 20 Kasım 1964

**Başkan** Fazıl Zobu

**Başkan Vekilleri** Ertuğrul Soysal  
Zübeyir Şeyhun

**Üyeler** Hüseyin Başarır  
Lemi İşmen  
İsmet Atavar  
Behiç Besler  
Kemal Yılcıoğlu  
Nejat Kozikoğlu  
Dr. Nüzhet Tekül  
Şekip Menço

1 Aralık 1964 - 29 Kasım 1965

**Başkan** Fazıl Zobu

**Başkan Vekilleri** Muhittin Gençarslan  
Lemi İşmen

**Üyeler** Behiç Besler  
İsmet Atavar  
Jak Kamhi  
Sıtkı Çiftçi  
Ertuğrul Soysal  
Zübeyir Şeyhun  
Ziya İnankur  
Kemal Yılcıoğlu

3 Aralık 1965 - 31 Kasım 1966

**Başkan** Fazıl Zobu

**Başkan Vekilleri** Muhittin Gençarslan  
Lemi İşmen

**Üyeler** İsmet Atavar  
Sıtkı Çiftçi  
Erol Esiner  
Nurullah Gezgin  
Ziya İnankur  
Jak Kamhi  
Ertuğrul Soysal  
Kemal Yılcıoğlu

**1966 - 1969**  
**VI. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

<b>Başkan</b>	Kemal Haraççı
<b>Başkan Vekilleri</b>	Ertuğrul Soysal
<b>Meclis Üyeleri</b>	Nejat Kozikoğlu Şinasi Üçbaşaran Behiç Besler Sabri Ülker Lemi İşmen Hüseyin Başarır Muhittin Gençarlan Adnan Bileydi Kemal Haraççı Ali Kermen Kemal Yılandoğlu Osman Boyner Ömer Alageyik Rasin Babür Ziya İnankur Naim Akbay Zübeyir Şeyhun Ata Refiğ Daryo Levi Azmi Suntekin Osman Özdoğan Melih Koyuncu Mehmet Erginler Ertuğrul Soysal Necati Göksu Fethi Ark Esat Soyman Kenan Demirtaş Abdülrauf Alasya Nurullah Gezgin Sabri Yaman Faruk Üstün Mehmet Güler Ahmet Ramazanoğulları

Hasan Akay  
Süleyman Efe  
İbrahim Üzümcü  
Cemal Atay  
Ulvi Özler  
İbrahim Malkoç  
Akil Güres  
Fazıl Zobu  
Mükerrem Berksoy  
Melih Eczacıbaşı  
Bülent Kalmık  
Orhan Balaban  
Vecihi Gürün  
Necati Dölya  
Necmi Komili  
İbrahim Acar  
Osman Kaymak  
M. Emin Cankurtaran  
Hasan Yelmen  
Cezmi Öztemir  
Pandelli Elmacıoğlu  
Mahmut Keçeci  
Melih Adacan  
Sedat Tuncay  
Şalom Mizrahi  
Sait Nacar  
Adnan Demirci  
Moiz Kanza  
Ali Rıza Boysal  
Ferzan Aras  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Muvaffak Akşit  
İbrahim Bodur  
Muzaffer Berberoğlu  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Şekip Menço  
Asim Kocabıyık

## VI. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

1 Aralık 1966 - 31 Kasım 1967

<b>Başkan</b>	Fazıl Zobu
<b>Başkan Vekilleri</b>	Mükerrem Berksoy Lemi İşmen
<b>Üyeler</b>	İbrahim Acar Naim Akbay Muhittin Gençarslan M. Emin Cankurtaran Nurullah Gezgin Bülent Kalmık Jak Kamhi Ali Kermen

1 Aralık 1967 - 25 Kasım 1968

<b>Başkan</b>	Fazıl Zobu
<b>Başkan Vekilleri</b>	Mükerrem Berksoy Lemi İşmen
<b>Üyeler</b>	Naim Akbay M. Emin Cankurtaran Muhittin Gençarslan Nurullah Gezgin Jak Kamhi Asım Kocabıyık Nejat Kozikoğlu Sabri Ülker

5 Aralık 1968 - 27 Kasım 1969

<b>Başkan</b>	Fazıl Zobu
<b>Başkan Vekilleri</b>	Mükerrem Berksoy Lemi İşmen
<b>Üyeler</b>	Ömer Alageyik Rauf Alasya Adnan Bileydi Nurullah Gezgin Jak Kamhi Ata Refiğ Zübeyir Şeyhun Kemal Yılandıoğlu

**1969 - 1972**  
**VII. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1969 - 1970**

Başkan

Ertuğrul Soysal

Başkan Vekili

Muhittin Gençarslan

**1970 - 1972**

Başkan

Sıtkı Çiftçi

Başkan Vekili

Muhittin Gençarslan

**Meclis Üyeleri**

Salih Mithat Hacısalihzade

Kemal Özdoğuran

Muhip İymen

Behiç Besler

Lemi İşmen

Hüseyin Başarır

Adnan Bileydi

Şaban Dastan

Ömer Alageyik

Kemal Haraççı

Ziya İnankur

Rasin Babür

Merih Şamlı

Hulki Boyner

Naim Akbay

Raif Dinçkök

Ata Refiğ

Zübeyir Şeyhun

Azmi Suntekin

Daryo Levi

Muhittin Gençarslan

Necati Göksu

Sezai Sümercan

Ömer Çizmecci

Melih Koyuncu

Mehmet Erginler

Ertuğrul Soysal

Adnan Görenç

Nurullah Gezin

Abdülrauf Alasya

Mehmet Ganiyusufoğlu

Mustafa Yurdakulol

Nesim Afumado

Talap Alp

Sıtkı Çiftçi

Mustafa Kurtkaya

Ahmet Ramazanoğulları

Bahri Ersöz

Tolga Erdoğru

Atilla Saruhanoğlu

Fazıl Zobu

Akil Güres

Mükerrem Berksoy

Melih Eczacıbaşı

Bülent Kalmık

Necmi Komili

Halil Torolsan

Abdurrahman Macit Mısırlı

Orhan Balaban

Şaban Çavuşoğlu

İsmail Akman

M. Emin Cankurtaran

Hasan Yelmen  
Cezmi Öztemir  
İsmet Atavar  
Mahmut Keçeci  
Murtaza Çeliker  
Ergun Baskan  
Bedir Konuşur  
Moiz Kanza  
Sait Nacar  
Dündar Buharalı  
Ferzan Aras  
İbrahim Malkoç  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Muvaffak Akçit  
İbrahim Bodur  
Bedri Denizli  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Asım Kocabıyık  
Nuri Efe  
Suphi Aydınır  
Mesut Eren  
Ali Mansur  
Kemal Yılandıoğlu  
Muammer Yelten  
Nejat Değer  
Altan Sağanak  
Kamuran Altılar

## VII. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

4 Aralık 1969 - 21 Kasım 1970

<b>Başkan</b>	Fazıl Zobu
<b>Başkan Vekilleri</b>	Mükerrem Berksoy Lemi İşmen
<b>Üyeler</b>	Naim Akbay Ömer Alageyik Adnan Bileydi M. Emin Cankurtaran Sıtkı Çiftçi Nurullah Gezgin Jak Kamhi Ata Refiğ

4 Aralık 1970 - 23 Kasım 1971

<b>Başkan</b>	Ertuğrul Soysal
<b>Başkan Vekilleri</b>	Mükerrem Berksoy Nurullah Gezgin
<b>Üyeler</b>	Naim Akbay Ömer Alageyik İsmet Atavar Ergun Baskan Jak Kamhi Ali Mansur Ata Refiğ Altan Sağanak

1 Aralık 1971 - 23 Kasım 1972

<b>Başkan</b>	Ertuğrul Soysal
<b>Başkan Vekilleri</b>	Mükerrem Berksoy Nurullah Gezgin
<b>Üyeler</b>	Naim Akbay Ömer Alageyik İsmet Atavar Ergun Baskan Jak Kamhi Ali Mansur Ata Refiğ Altan Sağanak



**1972 - 1975**  
**VIII. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**Başkan**

Muhittin Gençarslan

**Başkan Vekili**

Hüseyin Başarır

**Meclis Üyeleri**

Salih Mithat Hacısalihzade

Kemal Özdoğuran

Yakup Tahincioğlu

Memduh Hacıoğlu

Lemi İşmen

İlhan Müren

Adnan Bileydi

Muhittin Gençarslan

Ömer Alageyik

Kemal Haraççı

İlyas Özsüer

Rasin Babür

Ali Kermen

Merih Şamlı

Naim Akbay

Raif Dinçök

Ata Refiğ

Zübeyir Şeyhun

Daryo Levi

Mesut Öz

Ertuğrul Gökbakan

Necati Göksu

Sezai Sümercan

Hüsnü Kor

Engin Koyuncu

Mehmet Erginler

Ertuğrul Soysal

Kenan Demirtaş

Nurullah Gezin

Hüseyin Başarır

Murtaza Çeliker

Faruk Üstün

Nesim Afumado

Fuat Miras

Sıtkı Çiftçi

Mustafa Kurtkaya

Sabahattin Demir

Hasan Adatepe

Tahsin Ersoy

İbrahim Üzümcü

Ahmet Ramazanoğulları

Suha Tuğrul Aksoy

Hasan Akay

Nezihi Tümay

Fazıl Zobu

Akil Güres

Mükerrem Berksoy

Melih Eczacıbaşı

Bülent Kalmık

Şefik Sabuncuoğlu

Halil Toronsan

A. Ender Beller

Hamdi İshakoğlu  
Şaban Çavuşoğlu  
M. Emin Cankurtaran  
İsmail Akman  
Nezihi Yalıbeyi  
Cezmi Öztemir  
İsmet Atavar  
Mahmut Keçeci  
H. Nurettin Demirkol  
Ergun Baskan  
Hüseyin Temizel  
Moiz Kanza  
İbrahim Kerimol  
Dündar Buharalı  
Ferzan Aras  
Adnan Demirci  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Ferdi Vardarman  
İbrahim Bodur  
Bedri Denizli  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Asım Kocabıyık  
Masis Balyan  
Muharrem Tansel  
Sabahattin Sunguroğlu  
Ali Mansur  
Alber Bilen

## VIII. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

**1 Aralık 1972 - 27 Kasım 1973**

**Başkan** Ertuğrul Soysal  
**Başkan Vekilleri** Nurullah Gezgin  
Lemi İşmen  
**Üyeler** Ali Mansur  
M. Emin Cankurtaran  
Ergun Baskan  
İsmet Atavar  
Jak Kamhi  
Naim Akbay  
Şaban Çavuşoğlu

**1 Aralık 1973 - 10 Aralık 1973**

**Başkan** Ertuğrul Soysal  
**Başkan Vekilleri** Nurullah Gezgin  
Lemi İşmen  
**Üyeler** Tahsin Ersoy  
Sabahattin Sunguroğlu  
Ergun Baskan  
İsmet Atavar  
Jak Kamhi  
Naim Akbay  
Ömer Alageyik  
Şaban Çavuşoğlu

**13 Aralık 1973 - 28 Kasım 1974**

**Başkan** Nurullah Gezgin  
**Başkan Vekilleri** Lemi İşmen  
Şaban Çavuşoğlu  
**Üyeler** Tahsin Ersoy  
Sabahattin Sunguroğlu  
Ergun Baskan  
İsmet Atavar  
Jak Kamhi  
Naim Akbay  
Ömer Alageyik  
Hüsnü Kor

**1 Aralık 1974 - 27 Kasım 1975**

**Başkan** Nurullah Gezgin  
**Başkan Vekilleri** Lemi İşmen  
Şaban Çavuşoğlu  
**Üyeler** Tahsin Ersoy  
Sabahattin Sunguroğlu  
Ergun Baskan  
İsmet Atavar  
Jak Kamhi  
Naim Akbay  
Ömer Alageyik  
Hüsnü Kor

**1975 - 1978**  
**IX. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1975 - 1976**

Başkan

Başkan Vekili

Fazıl Zobu

İbrahim Bodur

**1976 - 1978**

Başkan

Başkan Vekili

İbrahim Bodur

Zübeyir Şeyhun

**Meclis Üyeleri**

Hüsnü Çakır

Salih Mithat Hacısalihzade

Yakup Tahincioğlu

Memduh Hacıoğlu

İsmail Özdoğuran

İzzet Özilhan

Adnan Bileydi

Muhittin Gençarslan

Fuat Bezmen

Halit Narin

Rasin Babür

İlyas Özsüer

Ali Kermen

Orhan Demirtaş

Raif Dinçkök

Osman Boyner

Zübeyir Şeyhun

Mehmet Şuhubi

Hayati Zırh

Azmi Suntekin

İsmail Göksu

Güney Kıldıran

Cavit Bor

Hüsnü Kor

Lemi İşmen

Naim Akbay

Ertuğrul Soysal

Kenan Demirtaş

Nurullah Gezgin

Hüseyin Başarır

Faruk Üstün

Kemal Sözen

Dr. Nusret Arsel

Ali Coşkun

Cavit Çıtak

Can Kıraç

Tuğrul Aksoy

Mustafa Kurtoğlu

Fuat Dinçer

Nezihi Tümay

Fazıl Zobu

Murtaza Çelikel

İhsan Şensoy

Dr. İsmet Sözen

Roje Asseo

H. Sacit Keyman

Halil Torolsan

Merih Şamlı

Hamdi İshakoğlu

Şaban Çavuşoğlu

İsmail Akman

M. Emin Cankurtaran

Nezihi Yalibeyi  
Cezmi Öztemir  
İsmet Atavar  
Kemal Berkan  
Ergun Baskan  
İlter Tekand  
Hüseyin Temizel  
Refik Baydur  
Dünder Buharalı  
Sabriye Nacar  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Ferzan Aras  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Ferdî Vardarman  
İbrahim Bodur  
İhsan Erez  
Jak Kamhi  
Sabahattin Karahan  
Asım Kocabıyık  
Masis Balyan  
Üzeyir Garih  
Suphi Aydınır  
Alber Bilen  
Ali Mansur  
Sadık Tanrıöver  
Muammer Yüceler  
Tahsin Ersoy  
Zeki Kavi

## IX. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

### 1 Aralık 1975 - 26 Kasım 1976

<b>Başkan</b>	Nurullah Gezgin
<b>Başkan Vekilleri</b>	Şaban Çavuşoğlu Zübeyir Şeyhun
<b>Üyeler</b>	Ergun Baskan Jak Kamhi Ferdî Vardarman İhsan Erez Orhan Demirtaş Adnan Bileydi İsmet Atavar Naim Akbay

### 1 Aralık 1976 - 28 Kasım 1977

<b>Başkan</b>	Nurullah Gezgin
<b>Başkan Vekilleri</b>	Şaban Çavuşoğlu Ergun Baskan
<b>Üyeler</b>	Jak Kamhi Ferdî Vardarman İhsan Erez Orhan Demirtaş İsmet Atavar İzzet Özilhan Mehmet Şuhubi Cavit Çitak

### 1 Aralık 1977 - 27 Kasım 1978

<b>Başkan</b>	Nurullah Gezgin
<b>Başkan Vekilleri</b>	Şaban Çavuşoğlu Ergun Baskan
<b>Üyeler</b>	S. Tuğrul Aksoy Ali Coşkun Orhan Demirtaş Mehmet Şuhubi Sadık Tanrıöver İzzet Özilhan Ferdî Vardarman

**1978 - 1981**  
**X. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**Başkan**

İbrahim Bodur

**Başkan Vekili**

Refik Baydur

**Meclis Üyeleri**

Hüsnü Çakır  
Salih Mithat Hacısalihzade  
M. İlkin Okkan  
Memduh Hacıoğlu  
İzzet Özilhan  
İsmail Özdoğuran  
Tunç Uluğ  
Nuh Kuşçulu  
Halit Narin  
Demir Hepyaz  
Erdem İlmen  
İlyas Özsüer  
Orhan Demirtaş  
Ali Kermen  
Raif Dinçkök  
Osman Boyner  
Zübeyir Şeyhun  
Mehmet Şuhubi  
Hayati Zırh  
Azmi Suntekin  
İlhan Başaran  
E. Sevil Bursa  
Hüsnü Kor  
Cavit Bor

Naim Akbay  
Ediş Erginler  
Ertuğrul Soysal  
Kenan Demirtaş  
Nurullah Gezgin  
Hüseyin Başarır  
Kemal Sözen  
Sabri Yaman  
Ali Coşkun  
M. Emin Cankurtaran  
Cavit Çıtak  
Ahmet Binbir  
Salih Ergür  
Fehmi Denizli  
Nezihi Tümay  
Fuat Dinçer  
Fazıl Zobu  
Murteza Çelikel  
İhsan Şensoy  
Dr. İsmet Sözen  
Ali Tuncer Taciroğlu  
Kadir Sabuncuoğlu  
Merih Şamlı  
Halil Torolsan  
Şaban Çavuşoğlu  
Hamdi İshakoğlu  
İsmail Akman  
İsmet Atavar

Cezmi Öztemir  
Osman Güneş  
Orhan Kocabaş  
Kemal Berkan  
İlter Tekand  
Reşat Umur  
Refik Baydur  
Tuncel Oyal  
İbrahim Şişman  
Sabri Güleray  
Hulusi Damgacıoğlu  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Dr. Şahap Kocatopçu  
Ferdî Vardarman  
İhsan Erez  
İbrahim Bodur  
Jak Kamhi  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Asım Kocabıyık  
Hanefi Usta  
Suphi Aydınır  
Üzeyir Garıh  
Alber Bilen  
Ali Mansur  
Cemil Tacir  
Hayrı Özilhan  
Zeki Kavi  
Nusret Arsel

## X. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

**1 Aralık 1978 - 26 Kasım 1979**

**Başkan** Nurullah Gezgin

**Başkan Vekilleri** Şaban Çavuşoğlu  
Cavit Çıtak

**Üyeler** Ferdî Vardarman  
Mehmet Şuhubi  
Hayati Zırh  
Dr. İsmet Sözen  
Nezihi Tümay  
Alber Bilen  
Jak Kamhi  
Orhan Demirtaş

**1 Aralık 1979 - 30 Kasım 1980**

**Başkan** Şaban Çavuşoğlu

**Başkan Vekilleri** Orhan Demirtaş  
Ali Coşkun

**Üyeler** Jak Kamhi  
Cavit Çıtak  
Hüsnü Çakır  
Ferdî Vardarman  
İzzet Özilhan  
Tuncer Taciroğlu  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Mehmet Şuhubi

**1 Aralık 1980 - 25 Kasım 1981**

**Başkan** Şaban Çavuşoğlu

**Başkan Vekilleri** Orhan Demirtaş  
Ali Coşkun

**Üyeler** Ferdî Vardarman  
Ömer Dinçkök  
Kemal Berkan  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Memduh Hacıoğlu  
İzzet Özilhan  
Mehmet Şuhubi  
Jak Kamhi

**1981 - 1984**  
**XI. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

<b>Başkan</b>	İbrahim Bodur
<b>Başkan Vekili</b>	Murtaza A. Çelikel
<b>Meclis Üyeleri</b>	Orhan Cemil Keçeli Hayati Yazıcı Gündüz Besler C. Tanıl Küçük A. Zafer Taciroğlu Mecit Bahçıvan Recep Dervişoğlu Nuh Kuşçulu Halit Narin Demir Hepyaz İlyas Özsüer İzzet Kuleli Orhan Demirtaş Ömer Dinçkök Raif Dinçkök Osman Boyner Mehmet Şuhubi Oğuz Karahan Hayati Zırh Muhittin Gençarslan Halit Demirkaya Yalçın Özkara Cavit Bor Hüsnü Kor

Pınar Bakır  
Engin Koyuncu  
Kenan Demirtaş  
Ertuğrul Soysal  
Nurullah Gezgin  
Hüseyin Başarır  
Kemal Sözen  
Sabri Yaman  
Turan İnkaya  
Ali Coşkun  
İzzet Özilhan  
Hulusi Çetinoğlu  
Mustafa Kurtoğlu  
Salih Ergür  
Nezihi Tümay  
Fuat Dinçer  
Fazıl Zobu  
Murtaza A. Çelikel  
Dr. İsmet Sözen  
Bülent Atabay  
Ali Tuncer Taciroğlu  
Musa Yahya  
Halil Torolsan  
Ali Kermen  
Şaban Çavuşoğlu  
İsmet Uzunyol  
M. Emin Cankurtaran  
İsmet Atavar

Osman Güneş  
Cezmi Öztemir  
Sakıp Sabancı  
Orhan Kocabaş  
İlker Tekand  
Ergun Başkan  
Azmi Suntekin  
Bülent Eczacıbaşı  
Sabri Güleray  
İbrahim Şişman  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Dr. Fazıl Ayverdi  
Talat Orhon  
Ferdi Vardarman  
İbrahim Bodur  
İhsan Erez  
Jak Kamhi  
Sabahattin Karahan  
Asım Kocabıyık  
Cemal Boztepe  
Necati Arıkan  
Sabahattin Sunguroğlu  
Ali Mansur  
Alber Bilen  
Muammer Yüceler  
Hilmi Şahin  
Zeki Kavi  
Eyüp Karadayı

## XI. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULU

### 1981 - 1983

**Başkan** Nurullah Gezgin

**Başkan Vekilleri** Ergun Başkan  
Ömer Dinçkök

**Üyeler** Sabahattin Sunguroğlu  
Jak Kamhi  
Orhan Demirtaş  
Pınar Bakır  
Mehmet Şuhubi  
Muammer Yüceler  
A. Tuncer Taciroğlu  
Fevzi Demirci

### 1983 - 1984

**Başkan** Nurullah Gezgin

**Başkan Vekilleri** Ergun Başkan  
Mehmet Şuhubi

**Üyeler** Pınar Bakır  
Muammer Yüceler  
Orhan Demirtaş  
Jak Kamhi  
İsmet Atavar  
Sabahattin Sunguroğlu  
İbrahim Şişman  
Bülent Atabay



**1984 - 1987**  
**XII. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

<b>Başkan</b>	İbrahim Bodur
<b>Başkan Vekili</b>	Cavit Çıtak
<b>Meclis Üyeleri</b>	Orhan Cemil Keçeli Hüsnü Çakır Memduh Hacıoğlu Tevfik Kitapçı Mecit Bahçıvan Zafer Taciroğlu Recep Dervişoğlu Nuh Kuşçulu Osman Savaş Kargın Halit Narin İlyas Özsüer İzzet Kuleli Ömer Dinçkök Orhan Demirtaş Osman Boyner Raif Dinçkök Mehmet Şuhubi Oğuz Karahan Hayati Zırh Azmi Suntekin Halil Demirkaya Celalettin Özgen Cavit Bor Hüsnü Kor

Musa Antebi  
Engin Koyuncu  
Kenan Demirtaş  
Nuri Egeli  
Nurullah Gezin  
Oğuz Aydemir  
Kemal Sözen  
Sabri Yaman  
M. Emin Cankurtaran  
Ali Coşkun  
Cavit Çıtak  
Erdoğan Gönül  
Mustafa Kurtoğlu  
Salih Ergür  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Şahin Karacan  
Turan İnkaya  
Natik Buda  
Dr. İsmet Sözen  
Melih Eczacıbaşı  
Ali Tuncer Taciroğlu  
Musa Yahya  
Halil Toronsay  
Ali Kermen  
Şaban Çavuşoğlu  
İsmet Uzunyol  
Refik Baydur  
Mahmut Keçeci

Osman Güneş  
Cezmi Öztemir  
Yavuz Doğan  
Sakıp Sabancı  
Reşad Umur  
Ergun Baskan  
Fevzi Yeşilçimen  
Kamuran Arslaner  
Salih Zeki Tever  
Faruk Cengiç  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Halit Keleş  
Talat Orhon  
Nevzat Şeker  
İbrahim Bodur  
İhsan Erez  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Asım Kocabıyık  
Cemal Boztepe  
Necati Arıkan  
Üzeyir Garih  
Ali Mansur  
Alber Bilen  
Derviş Tari  
Sadık Tanrıöver  
Zeki Kavi  
Tahsin Ersoy

## XII. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULU

**Başkan** Nurullah Gezgin

**Başkan Vekilleri** Ergun Baskan  
Mehmet Şuhubi

**Üyeler** Orhan Demirtaş  
Memduh Hacıoğlu  
Jak Kamhi  
Ali Coşkun  
Ömer Dinçkök  
Necati Arıkan  
Orhan Cemil Keçeli  
Engin Koyuncu

**1987 - 1991**  
**XIII. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

<b>Başkan</b>	İbrahim Bodur
<b>Başkan Vekili</b>	Mehmet Şuhubi
<b>Meclis Üyeleri</b>	Hüsnü Çakır Metin Yavuz Keçeli Memduh Hacıoğlu Gündüz Besler Erdal Bahçıvan Hayik Arslanayan Recep Dervişoğlu Dr. Nusret Arsel Halit Narin Demir Hepyaz İzzet Kuleli Aydın Tanyel Ömer Dinçkök Erol Lodrik Osman Boyner Raif Dinçkök Mehmet Şuhubi Oğuz Karahan Hayati Zırh İlyas Özsüer Halil Demirkaya Yalçın Özkara M. Nuri Erol Haydar Ali Öztaş

Engin Koyuncu  
Musa Antebi  
Kenan Demirtaş  
Nuri Egeli  
Nurullah Gezgin  
H. Meral Gezgin  
Uğur Ekşioğlu  
Necip Yüksel  
M. Emin Cankurtaran  
Ali Coşkun  
Erdoğan Gönül  
Hulusi Çetinoğlu  
Mustafa Kurtoğlu  
Fehmi Denizli  
Sedat Aloğlu  
Yusuf Kenan Öztiryaki  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Turan İnkaya  
Melih Eczacıbaşı  
Dr. İsmet Sözen  
Fikret Evyap  
Özkan Tibet  
Halil Torolsan  
Ali Kermen  
Şaban Çavuşoğlu  
Ozan Güven  
Köksal Yüceler  
Memduh Aktar

Cengiz Orhan Uyguner  
Osman Güneş  
Sakıp Sabancı  
Dr. Yavuz Doğan  
Ergun Baskan  
Dr. Oktay Duran  
Fevzi Yeşilçimen  
Kamuran Aslaner  
Mehmet Kemal Sarıoğlu  
İbrahim Şişman  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Halit Keleş  
Talat Orhon  
Nevzat Şeker  
İbrahim Bodur  
İhsan Erez  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Ali Ahmet Kocabıyık  
Hasan Subaşı  
Necati Arıkan  
Üzeyir Garih  
Adnan Şener  
Alber Bilen  
Muammer Yüceler  
Sadık Tanrıöver  
Hüsametdin Kavi  
Turhan Alankaya

### XIII. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULU

**1987 - 1989**

**Başkan** Nurullah Gezgin

**Başkan Vekilleri** Memduh Hacıoğlu  
Engin Koyuncu

**Üyeler**

Necati Arıkan  
Ali Coşkun  
Ömer Dinçkök  
Muammer Yüceler  
Oğuz Karahan  
Ali Ahmet Kocabıyık  
Sedat Aloğlu  
Dr. Oktay Duran

**1989 - 1991**

**Başkan** Memduh Hacıoğlu

**Başkan Vekilleri** Engin Koyuncu  
Necati Arıkan

**Üyeler**

Ahmet Çuhadaroğlu  
Ali Coşkun  
Oğuz Karahan  
Kamuran Aslaner  
Ömer Dinçkök  
Halil Demirkaya  
Dr. Yavuz Doğan  
Erdal Bahçivan

**1991 - 1995**  
**XIV. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1992-1993**

**Başkan** Ömer Dinçkök  
**Başkan Vekilleri** Ergun Baskan  
Orhan Keçeli

**1993-1995**

**Başkan** Ömer Dinçkök  
**Başkan Vekilleri** Ergun Baskan  
Dr. Oktay Duran

**Meclis Üyeleri** Orhan Keçeli  
Hüsnü Çakır  
Memduh Hacıoğlu  
C. Tanıl Küçük  
Erdal Bahçivan  
Tolga Tekeli  
Recep Dervişoğlu  
Cengiz Solakoğlu  
Halit Narin  
Ertekin Ashaboğlu  
İzzet Kuleli  
Haydar Akın  
Ömer Dinçkök  
Erol Lodrik  
Osman Boyner  
Raif Dinçkök  
Mehmet Şuhubi  
Oğuz Karahan  
Hayati Zırh  
İlyas Özsüer

Halil Demirkaya  
Hasan Vatansever  
Haydar Ali Öztaş  
Kemal Kenanoğlu  
Engin Koyuncu  
Musa Antebi  
Kenan Demirtaş  
Korhan Gökşin  
Nurullah Gezgin  
Meral Gezgin Eriş  
Uğur Ekşioğlu  
Necip Yüksel  
M. Emin Cankurtaran  
Ali Coşkun  
Ali İhsan İlkbahar  
Ahmet Arkan  
Temel Kaya  
Mustafa Özkazanç  
Yenal Oktuğ  
Şahin Karacan  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Turan İnkaya  
Dr. İsmet Sözen  
Kaya Turgut  
Fikret Evyap  
Özkan Tibet  
Ali Kermen  
Özcan Özenbay  
Şaban Çavuşoğlu  
İsmet Uzunyol

İlhan Arslan  
Köksal Yüceler  
Cengiz Orhan Uyguner  
Osman Güneş  
Sakıp Sabancı  
Dr. Yavuz Doğan  
Ergun Baskan  
Dr. Oktay Duran  
Fevzi Yeşilçimen  
Kamuran Arslaner  
Mehmet Kemal Sarıoğlu  
İbrahim Şişman  
Halit Keleş  
Bahattin Keleş  
Adnan Çağlayan  
Nevzat Şeker  
İbrahim Bodur  
İhsan Erez  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Ali Ahmet Kocabıyık  
Hasan Subaşı  
Necati Arıkan  
Üzeyir Garih  
Adnan Şener  
Alber Bilen  
Muammer Yüceler  
Sadık Tanrıöver  
Hüsamettin Kavi  
Turhan Alankaya

#### XIV. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

##### 1991 - 1993

Başkan Memduh Hacıoğlu

Başkan Vekilleri Engin Koyuncu  
Necati Arıkan

##### Üyeler

Kamuran Arslaner  
Erdal Bahçivan  
Dr. Yavuz Doğan  
Oğuz Karahan  
Halil Demirkaya  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Hüsamettin Kavi  
Dr. Oktay Duran

##### 1993 - 1995

Başkan Hüsamettin Kavi

Başkan Vekilleri Erdal Bahçivan  
Halil Demirkaya

##### Üyeler

Kamuran Arslaner  
Necip Yüksel  
Engin Koyuncu  
Necati Arıkan  
Oğuz Karahan  
Meral Gezgin Eriş  
C. Tanıl Küçük  
Köksal Yüceler

**1995 - 1999**  
**XV. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1995-1997**

Başkan Ömer Dinçkök  
Başkan Vekilleri Ergun Baskan  
Dr. Oktay Duran

**1997-1999**

Başkan Ömer Dinçkök  
Başkan Vekilleri Dr. Oktay Duran  
Kaya Turgut

**Meclis Üyeleri**

Ali Engin Keçeli  
Hüsnü Çakır  
Memduh Hacıoğlu  
C. Tanıl Küçük  
Erdal Bahçıvan  
Tolga Tekeli  
Recep Dervişoğlu  
Cengiz Solakoğlu  
Halit Narin  
Atilla Tamer Alptekin  
İzzet Kuleli  
Haydar Akın  
Ömer Dinçkök  
Erol Lodrik  
Osman Boyner  
Ali Raif Dinçkök  
Mehmet Şuhubi  
Oğuz Karahan  
Hayati Zırh  
Engin Yalaza  
Halil Demirkaya  
Güney Kıldırın  
Haydar Ali Öztaş  
Kemal Kenanoğlu  
Engin Koyuncu  
Musa Antebi  
Kenan Demirtaş  
Radi Dikici

Nurullah Gezgin  
Meral Gezgin Eriş  
Dr. Kemal Sözen  
Fikret Dalkıran  
Emin Cankurtaran  
Mehmet Tafer Sabuncu  
Ali İhsan İlkbahar  
Ahmet Arkan  
Mustafa Özkazanç  
Andon Arakelyan  
Yenal Oktuğ  
Şahin Karacan  
Ahmet Çuhadaroğlu  
Turan İnkaya  
Dr. İsmet Sözen  
Kaya Turgut  
Fikret Evyap  
Mişel Gülçiçek  
Yaşar Malta  
Özcan Özenbay  
Şaban Çavuşoğlu  
Ali Şeref Şenok  
Mehmet Erdoğan Aktar  
Köksal Yüceler  
Ünver Boduroğlu  
Osman Güneş  
Sakıp Sabancı  
Dr. Yavuz Doğan  
Ergun Baskan  
Dr. Oktay Duran  
Bülent Eczacıbaşı  
Kamuran Arslaner  
Mehmet Kemal Sarıoğlu  
İbrahim Şişman  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Cemil Ökten  
Adnan Çağlayan  
Mahmut Kuşçulu

İbrahim Bodur  
İhsan Erez  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
Ali Ahmet Kocabıyık  
Nuri Tuna  
Mustafa Koç  
Aykut Ozan  
Adnan Şener  
İsmail Aytemiz  
Muammer Yüceler  
Sadık Tanrıöver  
Hüsamettin Kavi  
Uğur Ekşioğlu

Eyüp Karadayı  
Ferzad Kuchani  
Recep Sami Yazıcı  
Faruk Ekinci  
Necati Arıkan  
Üzeyir Garih  
Hasan Subaşı  
Yusuf Kenan Öztiryaki  
İlhan Arslan  
Fahri Türkkkan  
Turan Sarıgülle  
Hasan Doğan  
Okan Oğuz  
Ataman Onar

Hasan Vatansever  
Hülya Durmaz  
Mehmet Zeki Karahan  
Cezmi Ovacık  
Celal Çiçek  
Hakkı Kalkavan  
Necip Yüksel  
Atilla Kuzucan  
Halit Keleş  
Bahattin Keleş  
Liya Eli Düvenyaz  
Alaattin Ali Tacir

## XV. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

### 1995-1997

**Başkan** Hüsamettin Kavi

**Başkan Vekilleri** Erdal Bahçıvan  
Halil Demirkaya

**Üyeler** C. Tanıl Küçük  
Yenal Oktuğ  
Necati Arıkan  
Oğuz Karahan  
Dr. Necip Yüksel  
Köksal Yüceler  
Ahmet Arkan  
Ataman Onar

### 1997-1999

**Başkan** Hüsamettin Kavi

**Başkan Vekilleri** Halil Demirkaya  
C. Tanıl Küçük

**Üyeler** Yenal Oktuğ  
Ataman Onar  
Oğuz Karahan  
Dr. Necip Yüksel  
Köksal Yüceler  
Ahmet Arkan  
Cengiz Solakoğlu  
Bahattin Keleş



**1999 - 2005**  
**XVI. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**1999 - 2001**

**Başkan** Ömer Dinçkök  
**Başkan Vekilleri** Dr. Oktay Duran  
Kaya Turgut

**2001 - 2005**

**Başkan** Hüsamettin Kavi  
**Başkan Vekilleri** Erdal Bahçivan  
Turan Sarıgülle

**Meclis Üyeleri**

Ali Engin Keçeli  
Süleyman K. Tuğtekin  
Memduh Hacıoğlu  
Macit Akın Özoflu  
C. Tanıl Küçük  
Erdal Bahçivan  
Tuncay Özilhan  
Necati Arkan  
Cengiz Solakoğlu  
Fikret Tanrıverdi  
Kenan Şişman  
A. Haydar Akın  
M. Nevzat Sürmeli  
Ömer Dinçkök  
Erol Lodrik  
Ali Osman Boyner  
Ali Raif Dinçkök  
Mehmet Şuhubi  
Oğuz Karahan  
S. Hayati Zırh  
Ali İsmail Sabancı  
Halil Demirkaya  
R. Güney Kıldırın  
Ali Haydar Öztaş

M. Kemal Kenanoğlu  
Musa Antebi  
Kadir S. Kaleli  
M. Lebib Mısırlı  
Kenan Demirtaş  
Korhan Gökşin  
Orhan Ramazanoğulları  
Nurullah Gezgin  
Haldun Başarır  
H. Meral Gezgin Eriş  
Mustafa Alpagut  
Cevat Yaman  
Kaya Tütengil  
M. Emin Cankurtaran  
Ömer İltan Bilgin  
A. Nezh Olcay  
Mustafa Özkazanç  
Andon Arakelyan  
Yenal Oktuğ  
İnan Altınbaş  
Şahin Karacan  
Turan N. İnkaya  
H. Nejat Çuhadaroğlu  
Kaya Turgut  
Kadir Ayhan Suskun  
Kamil Gökner  
Ahmet Fikret Evyap  
Ali Demir Ataç  
N. Özcan Özenbay  
A. Yaşar Malta  
Ali Şeref Şenok  
Ali E. Çavuşoğlu  
Köksal Yüceler  
Nahit Kemalbay

Mehmet Erdoğan Aktar  
Hakkı Matraş  
Seyit Ali Gündüz  
Ahmet Sakıp Gürsoy  
Sakıp Sabancı  
Dr. Yavuz Doğan  
Dr. Oktay Duran  
Nezih Demirkent  
Atilla Aksoy  
Nuri Görenoğlu  
Kazım Gamgam  
Kamuran Arslaner  
Osman Nuri Tever  
Abdülbaki Kuriş  
İbrahim Şişman  
Kemal Sarıoğlu  
Selim Çiçek  
Günaydın Yirmibeşoğlu  
Teoman Yenigün  
Adnan Çağlayan  
Mahmut Kuşçulu  
Zeynep Bodur Okyay  
Salih Erez  
Jak Kamhi  
Sebahattin Karahan  
C. Bülent Demircioğlu  
Nuri Tuna  
Bedri Üner Tellikurşun  
C. Mehmet Betil  
İsmail Aytemiz  
Doç. Dr. Enis Erkin  
M. Adnan Şener  
Muammer Yüceler  
M. Sadık Tanrıöver

Hüsamettin Kavi  
Dr. M. İlhan Arslan  
Nahit Aksekili  
Eyüp M. Karadayı  
Uran Tiryakioğlu  
Ali Nuri Çolakoğlu  
Recep Sami Yazıcı  
Melih Batılı  
Osman Metin  
Yusuf Kenan Öztiryaki  
Muhittin Dizdar  
Fikret Kaya  
Mehmet Büyükeksi  
Selahattin Akaydın  
Turan Sarıgülle  
Hasan Doğan  
Ataman Onar  
M. Okan Oğuz  
Metin Kulunk  
H. Hüseyin Bayram  
Nurettin Çetinkaya  
Mehmet Zeki Karahan  
Engin Koyuncu  
Celal Çiçek  
Hakkı Kalkavan  
Dr. Necip Yüksel  
Atilla Cengiz Kuzucan  
Bahattin Keleş  
Halit Keleş  
Vasil Liaze  
Alaattin Tacir  
Mustafa A. Özilhan

## XVI. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

### 1999-2001

**Başkan** Hüsamettin Kavi

**Başkan Vekilleri** Halil Demirkaya  
C. Tanıl Küçük

**Üyeler** Bahattin Keleş  
Necip Yüksel  
Necati Arkan  
Yenal Oktuğ  
Ataman Onar  
Zeynep Bodur Okyay  
Ali İsmail Sabancı  
Mustafa Özkazanç

### 2001-2005

**Başkan** C. Tanıl Küçük

**Başkan Vekilleri** Halil Demirkaya  
Mustafa Özkazanç

**Üyeler** Nuri Tuna  
Ataman Onar  
Bahattin Keleş  
Zeynep Bodur Okyay  
Ali İsmail Sabancı  
Uran Tiryakioğlu  
Bülent Demircioğlu  
Mehmet Büyükeksi

**2005 - 2008**  
**XVII. Dönem**  
**Oda Meclis Üyeleri**

**2005 - 2008**

Başkan

Hüsamettin Kavi

Başkan

Yardımcıları

Mustafa Özkazanç

Turan Sarıgülle

Katip Üye

M. Kemal Özşahin

Meclis Üyeleri

Ali Engin Keçeli

Dr. Mehmet Çetin Duruk

C. Tanıl Küçük

Necdet Buzbaş

Erdal Bahçıvan

Metin Yurdağül

Cengiz Solakoğlu

M.Abdulkadir Çayırğan

Süleyman Yusuf Kuşçulu

Oktay İrsıdar

Ahmet Çalık

Zeki Akıncı

Fikret Tanrıverdi

Faik Fuat Onur

Selahattin Gündoğdu

Ömer Dinçkök

Erol Lodrik

Celal Çiçek

Hakkı Kalkavan

Oğuz Karahan

Mustafa Can Penbecioğlu

Mehmet Şuhubi

Ali Kaloğlu

Mustafa Damar

Halil Demirkaya

Asım Ilgaz

Eyüp Güzel

R. Güney Kıldırın

Bekir Aydın

Necip Öztaş

İsmail Gülle

Oğuz Satıcı

Recep Sami Yazıcı

Nihat Uyar

Kemal Akar

Adnan Dalgakıran

N. Niyazi Öztürk

Cevat Yaman

Hayrullah Yelkenci

M. Emin Cankurtaran

Fahir Gök

Ahmet Bayraktar

Ahmet Nezih Olcay

Turgay Durak

Mustafa Özkazanç

Andon Arakelyan

İnan Altınbaş

Şahin Karacan

Yusuf Güray Gürsoy

Turan Necdettin İnkaya

Uğur Yüzen

Sedat Birol

Kaya Turgut

Kamil Göknar

A. Fikret Evyap  
Mişel Gülçiçek  
Ragıp Gültekin  
Kemal Ata  
Kenan Baytaş  
Baha Telli  
Şahin Metin  
Nahit Kemalbay  
Bilal Alkoç  
Hakkı Matraş  
Zafer Kurşun  
Gürkan Kopuz  
Eray Savcı  
M. Kemal Özşahin  
Atilla Aksoy  
Dr. Oktay Duran  
Fevzi Yeşilçimen  
Mehmet Nuri Görenoğlu  
A. Baki Kuriş  
Osman Nuri Tever  
İbrahim Şişman  
Ali Kahyaoğlu  
Dursun Çakır  
Mahmut Kuşçulu  
Gülsüm Azeri  
Zeynep Bodur Okyay  
Selim Çiçek  
Sebahattin Karahan  
Bahri Murat Önay  
Bekir Yelken  
C. Bülent Demircioğlu

Nuri Tuna  
Fuat Can Akbaşoğlu  
Nejat Oktar  
Nesip Tan  
Mehmet Celal Betil  
Refik Sait Önür  
Ali Aytemiz  
Osman Şahit Kanuni  
Mustafa Akyüz  
Mehmet Aydın  
Hüsametdin Kavi  
Emin Armağan Şakar  
Şefik Şenyürek  
Peniyamin Teker  
Uran Tiryakioğlu  
Dr. Ferzad Kuçhani  
Vasil Liaze  
Alaettin Ali Tacir  
Mustafa Aydın Özilhan  
Ayhan Yavrucu  
Melih Batılı  
Osman Metin  
Muhittin Dizdar  
Yusuf Kenan Öztiryaki  
Mehmet Keçeci  
Mehmet Büyükekşi  
Haşim Paksözer  
Süleyman Nazif Orakçioğlu  
Turan Sarıgülle  
M. Zeki Karahan  
Mehmet Okan Oğuz

Ataman Onar  
Yılmaz Ulusoy  
Ekrem Akyiğit  
Hasan Hüseyin Bayram  
Nurettin Çetinkaya  
Hasan Doğan  
Mehmet Metin Özçelik

## XVII. DÖNEM ODA MECLİSİNİN SEÇTİĞİ YÖNETİM KURULLARI

### 2005-2008

Başkan

C. Tanıl Küçük

Başkan

Yardımcıları

Zeynep Bodur Okyay  
Nuri Tuna

Sayman Üye

Mehmet Büyükekşi

Üyeler

Ataman Onar  
Cengiz Solakoğlu  
C. Bülent Demircioğlu  
A. Baki Kuriş  
Gülsüm Azeri  
M. Zeki Karahan  
N. Niyazi Öztürk  
M. Kemal Özşahin

# Kaynaklar

## 20. YÜZYIL ANSİKLOPEDİSİ

Hüseyin Gündoğdu, Birsen Cankat, Gündüz Altan, Zülal Ünalı, Tercüman Yayını, 1990

## 20. YÜZYIL SİYASİ TARİHİ

Prof. Dr. Fahir Armaoğlu, T. İş Bankası Kültür Yayınları, 1986

## 30. KURULUŞ YILINDA İSTANBUL SANAYİ ODASI

Fasih İnal, Cahit Ceran, İstanbul Sanayi Odası Yayını, 1983

## 75 YILDA, ÇARKLARDAN ÇİPE

Aydın Engin, Tarih Vakfı Yayını, 1999

## 1999 GENEL RAPORU

Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, 2001

## ADAPAZARI'NDA DEPREM VE SONRASI

Ankara Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, 2000

## ALMANAK 2003

Sosyal Araştırmalar Vakfı

## ATATÜRK'TE KONULAR ANSİKLOPEDİSİ

Seyfettin Türhan, Yapı Kredi Yayınları, 1993

## BELGELERLE TÜRK TARİHİ DERGİSİ

Dün, Bugün, Yarın.

Ekim 2000 Sayı 45

Ekim 2001 Sayı 49

## BİLANÇO, 1923-1998

Zeynep Rona, 1999

## BÜYÜME-İSTİKRAR-YABANCI SERMAYE İLİŞKİSİ

Prof. Dr. Erdoğan ALKİN, www.tcmb.gov.tr

## CUMHURİYET DÖNEMİNİN İKTİSADİ TARİHİ 1923-1950

Türkiye Araştırmaları Tarih Vakfı Yurt Yayınları, Kasım 1994

## CUMHURİYETİN 75. YILINDA TÜRKİYE EKONOMİSİ

Dünya - Ekonomi ve Politika Çerçeve Dergisi, Sayı 27

Müsiad Yayını, 2001

## DÜNDEN BUGÜNE GALATASARAY

Vefa O. Semenderoğlu - Osman Tamburacı

Galatasaraylılar Derneği Yayını, 1997

## DÜNDEN BUGÜNE İSTANBUL ANSİKLOPEDİSİ

T.C. Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı Yayını, 1994

## DÜNYA GAZETESİ

Murat Koraltürk, Aralık 2001/29-30

## ELEKTRONİK VE TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜ

İstanbul Sanayi Odası Yayını, 2001/17

## İPTİDAR

İzzeddin Çalışlar, Mavi Jeans Yayını, 1998

## İSTANBUL TİCARET ODASI'NIN 100 YILI

Prof. Dr. Erol Zeytinoğlu - Doç. Dr. Necla Pur

İTO Rehberlik Yayınları Dizisi, 1982

## İSTATİSTİK GÖSTERGELER 1923-1995

DİE Yayını, 1996

## KOBİ'LERİN DÜNYA EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Özlem Yonar, <http://stratejikgundem.com>

## KORE SAVAŞLARINDA MEHMETÇİK

İbrahim Artaç, Kastaş Yayınları, 1990

## KURTULUŞ SAVAŞINDA DEMİRYOLCULUK

Ziya Gürel, Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1989

## NEYİN İSTİKRARI VE KİMİN İÇİN?

Erol Çevikçe, Vatan 14 Ocak 2006 Cumartesi

## ÖZAL, SİYASET, İKTİSAT, ZİHNİYET

İhsan Sezal - İhsan Dağı, Boyut Kitapları

## TÜRK ORDUSU

Mehmet Özel, TC Kültür Bakanlığı, 1999

## TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN 75 YILINA TOPLU BAKIŞ ULUSLARARASI KONGRESİ

ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, 1998

## TÜRKİYE EKONOMİSİ 2002 DEĞERLENDİRMESİ

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

## TÜRKİYE İKTİSADİ

Prof. Dr. Nazif Kuyucuklu, Beta Basım - Yayın, 1986

## TÜRKİYE İKTİSAT TARİHİ 1908-1985

Prof. Dr. Korkut Boratav, Gerçek Yayınevi, 1998

## TÜRKİYE İŞ BANKASI TARİHİ

Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı

Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2001

## TÜRKİYE'DE OTOMOTİV SANAYİ

Hande Daloğlu

Otomotiv dergisi

Oyak Renault Yayını

Sayı 10, 11, 1980

Sayı 12, 13, 14, 1981

Sayı 15, 1982

## TÜRKİYE'DE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI 1984-1998

DPT Yayını, 1998

## TÜRKİYE'DE SANAYİLEŞME VE SORUNLARI SEMİNERİ AÜSBF, 1974

## TÜRKİYE'DE YABANCI SERMAYE YATIRIMLARININ EKONOMİK BÜYÜMEYE KATKISI

Prof. Dr. Rıdvan KARLUK, [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr)

## TÜRKİYE'NİN SANAYİLEŞMESİ

Dr. Necdet Serin, AÜSBF, 1963

## ULUSLARARASI YATIRIMLAR VE TÜRKİYE

İstanbul Sanayi Odası Yayını, 2002

## SANA BİR KİTAP

İzzeddin Çalışlar, Unilever Yayını, 1993

## YENİ TÜRKİYE

Sayı 41

Ekonomik Kriz Özel Sayısı Eylül, Ekim 2001

Sayı 23, 24

Cumhuriyet Özel Sayısı Eylül, Aralık 1998

Sayı 28

Türk Ekonomisi Özel Sayısı Temmuz, Ağustos 1999

Sayı 27

Mayıs, Haziran 1999

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

[www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr)

[www.tekstilveren.org](http://www.tekstilveren.org)