



MÜSİAD

15y

1990 - 2005

15. Yılında MÜSİAD

Bir Yokuş Yukarı Yüzüşün Öyküsü

MÜSİAD Adına Sahibi
DR. ÖMER BOLAT

Genel Yayın Yönetmeni
HAYATİ BAYRAK

Editör
ŞÜKRULLAH DOLU

Redaksiyon - Tashih
HÜSEYİN KAHRAMAN

Tasarım - Baskı - Cilt
Bilge Matbaacılık A.Ş.,

MÜSİAD Yayınları - 53
ISBN 975 - 7215 - 58 - 9

Haziran 2005, İstanbul

© Her Hakkı Mahfuzdur.
MÜSİAD'dan izin alınmak
veya MÜSİAD kaynak
gösterilmek suretiyle
alıntı yapılabilir.



MÜSTAKİL SANAYİCİ ve İŞADAMLARI DERNEĞİ

Mecidiye Caddesi No:7/50 34387
Mecidiyeköy-İSTANBUL
Tel:(90 212) 213 61 00 (Pbx)
Fax:(90 212) 213 78 90
e-mail:musiad@musiad.org.tr
www.musiad.org.tr



6

Yokuş Yukarı Yüzüş

18

MÜSİAD: İlkelerle 15 Yıl

22

Dışarıya Yönelen Girişimcilik



30

Sürekli Eğitim Merkezi

38

KOBİ'leri Organize Etti,
Sözcülüğünü Yaptı



44

İlişki ve İş Geliştirme
Platformu



50

MÜSİAD
Ne Dedi, Ne Oldu ?



60

Yeni Dönem,
Yeni Hedefler





Dr. Ömer Bolat
MÜSİAD Genel Başkanı

MÜSİAD, Türkiye İçin Çalışıyor, Üretiyor...

Kolay değil. Birkaç genç, kararlı ve cesur müteşebbisin küçük bir mekanda kurduğu, ama idealleri ve hedefleri büyük olan bir dernek büyüdü, gelişti, önce Anadolu'ya, 27 vilayetimize yayıldı, sonra model oldu, dünyanın 25 ülkesindeki işadamları benzeri oluşumları gerçekleştirdiler. Bunun için yüce Allah'a hamd ediyorum.

Öncelikle, MÜSİAD'ın kuruluşundan bu yana geçen 15 yılda başta kurucu üyelerimiz, başkanlarımız, yönetim kurulu üyelerimiz, Anadolu şubelerimizde görev yapmış başkanlar ve yöneticilerimiz, komisyonlar ve meslek komitelerimiz dahil, 1000'e yakın arkadaşımız bu hizmet kervanında görev aldılar. Diğer üyelerimiz de maddi ve manevi desteklerini esirgemediler. Allah hepsinden razı olsun. Bununla beraber, onların tecrübe ve bilgi birikimleri ile yeni yönetim kadrolarına destek ve katkıda bulunmalarını bekliyoruz. Bu arada, geçen 15 yıl içinde vefat edip ahirete göç eden üye arkadaşlarımıza da Rabbimizden gani rahmet niyaz ediyoruz.

İlkemiz, "Yüksek Ahlak - Yüksek Teknoloji"

MÜSİAD, Hakk'ın rızasını gözeterek, ülkemizin ve milletimizin varoluşundaki asli değerleri, yerliliği, üretimi ve bereketi, dışa açılmayı ve Anadolu'nun fışkıran teşebbüs gücünü temsil eden bir başarı öyküsünün adıdır.

MÜSİAD 15. yıla, bugünlere ulaşırken; "Yüksek Ahlak- Yüksek Teknoloji" ilkesini bayraklaştırdı. Çalışmalarında ilkeler temelinde ve katılımcı anlayışla hareket etti. Daha fazla yatırı-istihdam-üretim ve ihracat amacıyla reel sektörün - üreten kesimin sorunlarına çözümler aradı. Güzel yurdumuzun -Anadolumuzun

özdeğerleri- yerli ve milli kimliğimizle yoğrulurken, evrensel ufuklara - dış rekabete açılımı da benimsedi; üretimde ve tüketimde milli hassasiyet bilincinde hareket etti. Raporlarında ve görüşlerinde gerçekçi tespitler ve doğru tahminlerde bulundu; 15 yıllık faaliyet sürecinde göreve gelen 12 Cumhuriyet hükümeti ile olan ilişkilerinde yapıcı üslubu yanında doğruları vurgulayan, çözümler öneren anlayışını, ve müstakil duruşunu hiçbir zaman bozmadı. Yetiştirdiği kadrolar, gerçekleştirdiği projeler ve faaliyetler ile MÜSİAD sadece iş dünyamızda değil, halkımızın da gönlünde haklı bir itibar ve saygınlık kazandı.

Geçmiş yıllar içinde özellikle multivizyon filmlerimizde seslendirdiğimiz ve kamuoyu ile paylaştığımız çok anlamlı mesajlar yoluyla Türkiye'mizin geleceğine ve gelişmesine yönelik çözüm anahtarları ürettiğimiz inancındayız. "Emir-Alim-Tacir İşbirliği" dedik, "Hak ve Kalite" dedik, "Dürüstlük İçinde Rekabet, İş Birliği İçinde Büyüme" dedik, "Gönüllü Teşekküller" dedik, "Aşırı Borçlanma İflasa Götürür" dedik, "Adalet ve Özgürlüğün Hikayesi" dedik, "Yüksek Ahlak - Yüksek teknoloji" dedik, "Bütün İnsanlığın Kurtuluşu Olmayan Bir Kurtuluş Bizim De Kurtuluşumuz Olamaz" dedik. "Umutlar İstikbalde, İstikbal Köklerde" dedik. "Birlikten Kuvvet Doğar" dedik: Şimdi de "Bu Ülke Daha Fazlasını Başarabilir" diyoruz.



Yeni Dönem, Yeni Hedefler

2005 yılında gerçekleştirilen 14. Olağan Genel Kurulumuzun iradesiyle seçilen yeni yönetimle birlikte MÜSİAD'da yeni hizmet dönemi başlamış oldu. Yeni dönemde MÜSİAD'ın ve üyelerimizin güçlenmesi ve ülkemizin ekonomik ve sosyal sorunlarına çözümler üretilmesi konusundaki faaliyetlerimizi artırarak devam edeceğiz. Öz güveni yüksek, takım ruhunu benimseyen, yapıcı diyalog içinde ve birleştirici bir anlayışla Derneğimizi daha ileri hedeflere taşıma azim ve kararlılığı içindeyiz. Kalıcı eserler ve tarihte iz bırakan çalışmalar yapmayı, baki kalacak bu kubbe altında bir hoş seda bırakmayı amaçlıyoruz.

MÜSİAD olarak biz planlarımızı buna göre yapıyoruz. Geçmişte olduğu gibi yeni dönemde de, toplumsal ve ülke menfaatlerimizi ön planda tutarak, bir çözüm platformu olduğumuzun bilinciyle, ülkemizin ekonomik ve sosyal gelişmişlik liginde üst sıralara çıkmasını sağlayacak faaliyetler ve projeler hazırlayacağız. Bu konuda hükümet, diğer siyasi partiler, bürokrasi, iş dünyası kuruluşları, gönüllü teşekküller ve medya ile yapıcı diyalog ve işbirliği içinde olacağız. Görüş ve önerilerimizi tüm kesimlerle paylaşarak toplumsal bir sinerji oluşturmaya çalışacağız. MÜSİAD için olduğu gibi, Türkiye'miz için de iddialı olmak ve büyük hedefler belirlemek durumundayız. 3 Kasım 2002 seçimleri sonucunda kurulan AK Parti hükümetine “**3Y ile (Yolsuzluk, Yoksulluk ve Yasaklar)** mücadele” hedefini önermiştik. Bugün, yeni bir hedef daha önerme gereği ortaya çıktı. O da “**3İ**” formülüdür. ‘3İ’nin bileşenlerini ise “**İstikrar, İstihdam ve İlerleme**” oluşturuyor.

Önümüzdeki dönem Türkiye'nin en önemli gündemleri, siyasi ve ekonomik istikrarını muhafaza ederek, her alanda yeniden yapılanma sürecini tamamlamak, işsizliği azaltmak, yasakları

kaldırmak, ve büyüme - istihdam ihracat üçgeninde yüksek oranlı sürdürülebilir artışlar sağlayarak, gelişmişlik liginde ilk 12 ülke arasına girmek olmalıdır. Gelecekte dünyadaki rekabet yarışında ayakta kalabilecek teknoloji ve katma değer yoğun, dinamik, ve yenilikçi sektörlerle sahip olabilmek için mukayeseli üstünlüklerimizin yeniden gözden geçirilmesi ve planlanması gerekmektedir. Burada devletin regüle edici, düzenleyici ve denetleyici olması esastır. İç ve dış tasarrufların, verimlilik ile etkinliğin artması, rekabetçi bir ekonomik yapı için zorunludur.

Geçmişimiz Geleceğimizin Kefilidir

MÜSİAD'ın geçmişi geleceğinin de kefilidir. MÜSİAD'ın 15 yılda ortaya koyduğu projelerin, görüşlerin ve çözüm önerilerinin doğruluğunun zaman içinde görülmesi ve bugün bir kısmının uygulama safhasında olması da, bizim açımızdan kıvanç verici bir durumdur. Bu arada, 2 yıl önce kurulup hızla büyüyen Genç MÜSİAD oluşumunun bir araya getirdiği dinamik ve coşku dolu gençlerimizle de MÜSİAD'ın geleceğini inşa ediyoruz. 15. yıldönümümüzü idrak ederken, üyelerimizden çalışmalarımıza daha fazla katılım göstermelerini ve hem madden, hem de fikren katkıda bulunmalarını istiyoruz. Yapacak çok işimiz var.

Editörlüğü **Şükrullah Dolu** tarafından yapılan, “**Yokuş Yukarı Yüzüş**” adlı bu yayında; MÜSİAD'ın 15 yıldır Anadolu girişimciliğini geliştirmek için verdiği mücadeleyi, karşılaştığı engelleri, Türk girişimciliğine kazandırdığı yeni açılımları ve gelecek döneme ilişkin yeni gündemi bulabilirsiniz.

Türkiye'mizin ümit vaadeden geleceğini birlikte inşa etme yolunda yüce Allah hepimizin yardımcısı olsun.

Saygılarımla.



MÜSİAD 2005 Yönetim Kurulu: Dr. Ömer Bolat (Genel Başkan), Hasan Büyükdede (Genel Başkan Yard.), Yusuf Cevahir (Genel Başkan Yard.), Ömer Cihat Vardan (Genel Başkan Yard.), Ali Rıza Arslan (Genel Başkan Yard.), Melikşah Utku (Genel Başkan Yard.), Ali Gür, Ahmet Albayrak, Eyüp Akdağ, Mehmet Akif Özyurt, Mustafa Tavaslı, N. Gazi Mısırlı, Dursun Topçu, İlhan Soylu, Ömer Serdar Yeşil, Mahmut Dede, Hayati Bayrak, Nureddin Nebati, Ali Can Cebeci, Musa Sucu, Nihat Alayoğlu (Genel Sekreter), Özcan Tokel (Genel Sekreter Yard.).

Sektör Kurulu Başkanları: Sadi Yalçın (Enerji Sektör Kurulu), Yunus Aksu (Gıda Sektör Kurulu), Reşat Ünal (Tekstil ve Deri Sektör Kurulu), Mehmet Akif Varol (Makine ve Otomotiv Sektör Kurulu), Rahmi Korkmaz (Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Kurulu), Eyüp Akbal (Hizmet Sektör Kurulu), İbrahim Güder (İnşaat ve Yapı Malzemeleri Sektör Kurulu), Davut Kavranoğlu (Bilgi Teknolojileri Sektör Kurulu), Mustafa Erdem (Basım-Yayın-Ambalaj ve Reklamcılık Sektör Kurulu), Selçuk Kaynarkan (Kimya-Maden-Metal Sektör Kurulu).

MÜSİAD Şube Başkanları - 2005



ADANA
Mehmet Aygün



ANKARA
Şerafettin Karademir



ANTALYA
İbrahim İşlek



BALIKESİR
Şenol Durmuş



BANDIRMA
İhsan Turgut



BURSA
Ahmet Özkul



DENİZLİ
Mehmet Eyüpoğlu



DİYARBAKIR
A. Fikret Öcal



ELAZIĞ
İbrahim Gök



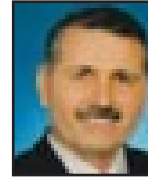
ERZURUM
Durmuş Akpınar



ESKİŞEHİR
Harun Çetintürk



GAZİANTEP
Enver Mıhçıoğlu



GEBZE
Kaşif Şahinkesen



İNEGÖL
M. Akif Kılıç



İZMİR
Abdurrahman Çabuk



K.MARAŞ
Ali Cilve



KAYSERİ
Celal Hasnalçacı



KDZ.EREĞLİ
Yusuf Karaoğlu



KOCAELİ
Hasan Kırılı



KONYA
Selçuk Öztürk



MALATYA
Ahmet Çakır



MERSİN
M. Merter Salt



RİZE
Yılmaz Çoruh



SAKARYA
Mehmet Aracı



SAMSUN
Savaş Güven



Ş.URFA
Abdülkadir Canpolat

Yokuş Yukarı Yüzüş



Bu yıl 15. kuruluş yıldönümünü kutlayan MÜSİAD'ın geçmişi, bir yokuş yukarı yüzüşün hikayesidir. Çünkü 1829'ların sonuna doğru ortaya çıkan, 'Hayriye Tüccarları'ndan beri korunan ve geliştirilmeye çalışılan yerli girişimcilik, 28 Şubat sürecinden sonra ilk defa yapay dalgalarla hız kesmiştir. Fakat ayakta kalabilmek için bol bol tuzlu su içilmiş olmasına rağmen gemi açık denizlere ulaşmayı başarmıştır.



Üç tarafı denizlerle çevrili olmasına rağmen denizcilik kültürü yeterince gelişmeyen ülkemizde, özellikle yaz aylarında sık sık boğulma vakalarıyla karşılaşırız. Boğulmaların büyük çoğunluğu da, durağan sularda gerçekleşiyor. Diğer bir ifadeyle bir yarımadada yaşayan insanlarımız yüzmeyi bilmiyor ve Allah'ın suya verdiği kaldırma kuvvetine rağmen durgun suyun üstünde kalamıyorlar. Kaldırma kuvvetine rağmen suyun üstünde duramayanlar bir yana işin tekniğini bilenler, azgın dalgalı ortamlarda, hatta akarsularda bile yüzebiliyorlar. Ancak dalgalı ortamlarda ve akarsularda yüzebilmek için sadece teknik yeterli değil, aynı zamanda güç de gerekiyor. Mesela bir saatlik yüzme sonucunda 70 kilo ağırlığında bir kişi ortalama 600 kalori yakarken, 60 kilo ağırlığındaki bir kişi 500 kalori yakıyor. Bu değerler durağan sular için geçerli. Eğer dalgalı bir denizde veya akarsuda yüzmek durumundaysanız o zaman hem daha farklı bir teknik

uygulamalısınız, hem de daha çok kalori harcamalısınız.

İş hayatında ayakta durabilmek, suyun üzerinde kalabilmeye benziyor. Normal şartlarda bile ayakta durabilmek büyük beceri gerektirirken, birilerinin yapay dalgalar oluşturduğu bir ortamda varlığı sürdürebilmek önemli bir maharet haline geliyor. İşte MÜSİAD'ın kuruluş dönemine tekabül eden 15 yıllık geçmişi, yapay dalgalarla mücadelenin hikayesidir.

Yapay Dalgalar Olmasaydı...

Kuruluşundan 4 yıl sonra yaşanan 1994 ekonomik krizinde MÜSİAD kurucuları, bir yandan kendi kurumlarını ayakta tutmaya çalışırken, diğer yandan da MÜSİAD cephesinde mücadele verdiler. Ne oldukları ve ne yapmak istediklerinden ziyade, ne olmadıklarını ve ne yapmak istemediklerini anlatma gayretinde oldular. Enerjilerini ve zamanlarını bu uğurda harcadılar. Çünkü aslı-astarı olmayan bir takım ithamlara-yakıştırmalara muhatap oldular. Bu süre zarfında ayakta kalabilme uğruna bol bol tuzlu su içmek durumunda kaldılar, ancak her şeye rağmen gemi sağ salim denize açılabilmeyi başardı.

Eğer yapay dalgalar oluşturulmasaydı, geçen süre zarfında alınan mesafe daha fazla olabilirdi. Nitekim Kurucu Başkan Erol Yazar, şeytan taşlamaktan yeterince tavaf yapmaya vakit bulamadıklarını belirterek şöyle diyor, "Biz kimseden bir şey beklemedik, ancak şeytan taşlamaktan tam tavaf yapamadık. Bizim eksik olan yönümüz, siyasetle sivil toplum arasındaki köprüleri ciddi şekilde kuramayışımızdır. 15. yılında MÜSİAD, Türkiye'nin en yaygın gönüllü kuruluşudur. Ama rüzgar tersine dönünce şeytan taşlama





durumunda kalmasaydı ve sivil toplumu hazmetmiş bir devletin içinde olsaydı her halde 10 kat daha büyümüş olurdu. Güçlü bir dünya teşkilatı olabilirdi. **Biz MÜSİAD'ı, Türkiye'de hiçbir sivil toplum kuruluşuna nasip olmayan, Türkiye merkezli dünyanın en büyüklerinden olacak bir işadamları teşkilatı seviyesine çıkarabilirdik.** Davos benzeri organizasyon sistemlerini kurabilirdik.

İkinci olarak sanayici ile devlet arasındaki problemleri çözerek onların daha hızlı büyümesini sağlayabilirdik. Halbuki bunun tam tersi olmuştur, engellenilmiştir. İşte Dost Sigorta olayında olduğu gibi sabahın erken saatlerinde işadamlarının evlerinden alınmasını Türkiye yaşamıştır. MÜSİAD büyüdüğünde, işadamları geliştğinde yine bu ülke kazanacaktı, ancak bu görülemedi. **Fakat temel atılmıştır. Bu sağlam temel üzerine inşaat devam etmektedir."**

Aşağıdan Yukarıya Gelişen Girişimcilik

MÜSİAD'ın temsilciliğini yaptığı Anadolu girişimciliği, Türk iktisat tarihindeki yerli girişimciliği koruma ve geliştirme politikalarından farklı uygulamalara muhatap olmuştur. İktisat tarihçisi Mehmet

Genç'e göre Türkiye'de yerli girişimciliği koruma ve geliştirme politikalarının başlangıcı 1829'ların sonuna doğru ortaya çıkan, **'Hayriye Tüccarları'**na dayanıyor. İktisadi dönüşüm, sanayi devrimi ve ondan sonraki modern iktisadi büyüme sonucunda Osmanlı reayasındaki Müslümanlarla Gayrimüslimler arasındaki dengenin, batı ile olan iktisadi ilişkilere paralel olarak Müslümanlar aleyhine değiştiğini vurgulayan Mehmet Genç, yabancılarla birlikte yerli azınlık tüccarlara tanınan imtiyazların 1829'larda Müslüman kesime de tanınmasıyla oluşan, **'Hayriye Tüccarları'** için, "Batının rekabeti karşısında yerli sermayedar oluşturma ve onları korumanın ilk girişimidir" diyor.

'Hayriye Tüccarları' girişimi, Osmanlı döneminde İttihat ve Terakki yönetiminde temel politika halini aldı. Cumhuriyetin kurucuları da aynı politikaya sürdürdü. Prof. Ayşe Buğra'ya göre Cumhuriyetçilerin de üzerinde durdukları en önemli nokta, ulusal kalkınmayı sağlamakta öncü rolü üstlenecek bir burjuvazinin geliştirilmesiydi. Başka bir deyişle, Cumhuriyet'i kuranların amacı, ekonomiyi millileştirmeye yönelik bir programdı. Çünkü 1913 sanayi sayımına göre, Türkiye'nin 1923 sınırları içinde her biri 10 ya da daha çok kişi çalıştıran ve imalat yapan işyeri sayısı sadece 560 idi. 53 kuruluşta ise istihdam sayısı 100'er kişiyi geçmekteydi. Bunların büyük bir ekseriyeti de yabancıların veya onların yurtiçindeki iş ortağı olan gayrimüslimlerindi.

İşte bu gerekçeden hareketle, başta kurucular olmak üzere Cumhuriyet yöneticilerince de benimsenen politikalar neticesinde Türkiye'de girişimcilik, 28 Şubat sürecine kadar hep korunmuş ve desteklenmiştir. Fakat bu destekler, şu anda bildiğimiz teşvik politikalarından çok farklı uygulamalardı. Mustafa Sönmez, Türkiye'de özel teşebbüsün gelişmesinde devletin üstlendiği rolü şöyle açıklıyor, "Bu sürece devletin katkısı çok çeşitli biçimler aldı. Önce sanayinin yolunu açtı, özel sektör rağbet göstermeyince,





onlara ticareti ve hizmet sektörünü bıraktı, kendisi sanayici oldu. Onlar sanayie girecek kadar palazlanınca ellerinden tuttu. Ucuz girdi, altyapı sağladı, onlarla ortaklıklar kurdu, ucuz kredi, ucuz döviz verdi. Vergi bağıışıklığından gümrük korumacılığına çeşitli teşvikler sağladı. Ürettikleri mallara hemen alıcı oldu, kendi kuruluşlarıyla yapabileceği işleri onlara yaptırdı. Dışarıya mal satsınlar diye dev boyutlu teşvikler sağladı, yabancı hükümetlere ve firmalara karşı onlara kefil oldu. Kârları azalmasın artsın diye sendikalara kısıtlamalar getirdi, grevleri yasakladı.”

Ancak 28 Şubat 1997 sürecinde özellikle MÜSİAD ve üyelerine yönelik bazı tutumlar, yaklaşık 200 yıllık destek politikalarından önemli bir farklılık arz etmektedir.

Bundan dolayıdır ki, Yrd. Doç. Dr. Şennur Özdemir, MÜSİAD’ı ve temsil ettiği girişimciliği öncekilerin aksine, **‘Aşağıdan yukarıya’** bir gelişim olarak tanımlıyor. Sosyal olaylarda sürekliliğin esas olduğunu belirten Yrd. Doç. Dr. Şennur Özdemir, geçmişte yukarıdan aşağıya işleyen sürecin aksine MÜSİAD’ın, **‘Aşağıdan yukarıya’** gelişen bir hareket olduğuna dikkat çekerek şunları

kaydediyor, “Temelde, Osmanlı klasik iktisadının, eşitlik ve adalete dayalı toplumsal dokudan kaynaklanan kültür/zihniyet ve inanç çerçevesinin buna direnç göstermesi nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanan Müslüman girişimci yaratma doğrultusundaki (Yukarıdan) politikaların, zaman içinde iç ve dış faktörlerin etkileşimlerinin oluşturduğu bir sentez sonuç olarak aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmesinin canlı bir örneği gibidir MÜSİAD, ideal tip ya da model olarak”.

28 Şubat Bir Kamuflajdı

28 Şubat süreciyle Cumhuriyet tarihinde ilk defa sermayenin renklendirildiğini belirten Prof. Dr. Osman Demir, Arş. Gör. Adem Üzümcü ile birlikte hazırladığı, “Türkiye’de Yaşanan Ara Rejimlerin Ekonomi Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı makalede şunları kaydetmektedir: “Sonuç olarak, 28 Şubat Sürecinin ekonomiye olumlu hiçbir katkısı olmamış, tersine, **Türkiye’de ilk defa açık bir şekilde sermayenin renk ayırımı yapılarak bir kısım yerli sermayenin yurtdışına çıkmasına ve özel SSY/GSMH’nın azalmasına sebep olmuştur.**

Zaten 28 Şubat 1997 süreci hiçbir ekonomik sorunu çözmedi de amaçlamamış, daha çok, meşru bir partiyi iktidardan uzaklaştırmayı ve gelecekte de böyle bir partinin besleneceği alan bulmasını önlemeyi amaçlamıştır. Bununla birlikte, sürece katkı

‘İrticai veya yeşil sermaye’ olarak tanınan girişimcilerin bu süreçte nasıl ambargoya tâbi tutulduğu, kaçının iflas ettiği, hangi büyük medya grubunun borçlarının silindiği, hangi büyük holdingin süreçten sermaye artırımla çıktığı, onların yönetim kurullarına kimlerin, ‘Danışman’ olarak girdiği, hangi bankaların neden artık mevcut olmadığını ve onların yerini hangilerinin aldığı gibi sorular bugün de cevap beklemektedir.”

sağlayan her bir kurum ve kişinin açıkça ortaya konmayan farklı bir amacı da olmuş olabilir.”

28 Şubat sürecinde bütün medyada ana gündem maddesi yapılan Aczmendiler, cin çıkarma törenleri, ve bazı RP mensuplarının seçim sırasında yaptıkları konuşmalarla esasında birileri tarafından bir kamuflaj yapıldığını vurgulayan Yrd. Doç. Dr. Bekir Berat Özipek ise, kimlerin neleri nasıl gizlediğini şöyle açıklıyor; “Değerler ve semboller düzeyinde koparılan bütün bu fırtına, maddi ilişkiler alanında 28 Şubat’ın neleri değiştirdiğini önemli

ölçüde gizlemeyi başardı. Oysa 28 Şubat, bütün bu görüntünün ötesinde ve siyasî mücadelenin yanında, Cumhuriyet tarihi boyunca ekonomik ve sınıfsal bakımdan ayrıcalıklı bir kesimin, bürokrasinin ve devletle organik ilişki içindeki büyük sermayenin, yeni gelişen toplumsal güçlere karşı giriştiği bir tasfiye operasyonu olarak da okunabilirdi.

... Bugün de 28 Şubat’ı anlamak için yapılması gereken, belki de öncelikle onun iktisadî boyutuna bakmaktır. ‘İrticai veya yeşil sermaye’ olarak tanınan girişimcilerin bu süreçte nasıl ambargoya tâbi tutulduğu, kaçının iflas ettiği, hangi büyük medya grubunun borçlarının silindiği, hangi büyük holdingin süreçten sermaye artırımla çıktığı, onların yönetim kurullarına kimlerin, ‘Danışman’ olarak girdiği, hangi bankaların neden artık mevcut olmadığını ve onların yerini hangilerinin aldığı gibi sorular bugün de cevap beklemektedir.”

Dönemin Emniyet İstihbarat Daire Başkanı Bülent Orakoğlu da, daha sonra yazdığı, ‘Deşifre’ adlı kitapta 28 Şubat sürecinde yapılan kamuflajı doğruluyor. Milli Gazete’den Muharrem Coşkun’un aktardığına göre Orakoğlu kitabında, 28 Şubat sürecinin, bazı sermaye gruplarının bazı askerleri yönlendirmesiyle ortaya çıktığını belirterek şu yorumlara yer veriyor; “Özellikle 28 Şubat sürecinde, ‘İrtica’ yaygarası koparanlar, bu uğurda gerekirse her şeyi yapmaya hazır olduklarını söyleyenler, ‘Yeşil’ diye isimlendirdikleri sermayeyi köşeye sıkıştırırken, sermayenin diğer renkleriyle yakın olmakta sakınca görmemişlerdi. Acaba kim kimi kullanmıştı, irtica ile mücadele edenler sermaye sahiplerini mi, yoksa Anadolu sermayesinden ürken büyük sermaye bazı askerleri mi? Bugün ortaya çıkanlar yazık ki ikincisini doğruluyor.

Türkiye’deki büyük sermaye kendi çıkarları uğrunda kendisine





rakip olan sermaye yükselişini durdurmak için medyayla ve diğer tüm araçlarıyla başarılı bir manipülasyon yapmıştır." (9 Mayıs 2003 Milli Gazete) Manipülasyon yapma gereği ortaya çıkmıştır, çünkü sürecin devamında büyük soygunlar yapılmıştır. Hakikaten o zamanlar yaşanan hengamede kimsenin farkına varmadığı, ancak 2001 kriziyle birlikte açığa çıkan gerçeklere göre Cumhuriyet tarihinin en büyük vurgunu gerçekleştirilmiştir. "Banka hortumlaması" olarak literatüre geçen ve kimilerine göre 45, kimilerine göre ise 60 milyar doları bulan bir kaynak, kamuflaj yapanlar ve iş ortakları tarafından iç edilmiştir.

Kaybeden Ülkemiz Oldu

Bütün bu yaşananlardan maalesef ülkemiz kaybetmiştir. Büyük kaybı Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) yeni kurulan şirketler veritabanından izlemek mümkün. 1997 yılında, Cumhuriyet tarihinin rekorunu kırarak 67 bin 898'e çıkan yeni kurulan şirket sayısı, 28 Şubat yapay dalgasından sonra yaklaşık 10 bin düşüşle 1998'de 57 bin 377'ye inmiştir. Yaşanan büyük depremin etkisiyle 1999'da 27 bin 83'e kadar düşmüştür. Öte yandan kapanan şirket sayısı da, 1990'dan sonra ilk defa 949'a çıkmıştır. İşin daha hazin tarafı, kapanan şirket sayısının bir sonraki yıl bin 584'e çıkmış olmasıdır. Oluşturulan yapay tsunami etkisini dalga dalga artırarak ülke ekonomisini 2001 krizine sürüklemiştir.

Sonuçta kapanan şirket sayısı 2001'de 2 bin 464'e, 2002'de ise 3 bin 667'ye fırlamıştır.

Bütün bunlar da gösteriyor ki, esasında kaybeden ülkemiz olmuştur. Çünkü 1997'de kişi başına gayri safi milli hasıla büyümesi sabit fiyatlarla yüzde 8,7 seviyesindeyken bir sonraki yıl 2,3'e, 1999'da ise -7,4'e inmiştir. 2001 yılında ise 1946'dan sonraki dönemde ekonomideki en derin küçülme yaşanmış ve kişi başına gayri safi milli hasıla büyümesi sabit fiyatlarla yüzde -11,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu düşüşte yaşanan büyük depremlerin etkisi olmuştur, fakat düşüşün 1997'den sonraki yapay dalgayla başladığı önemli bir gerçektir. Diğer bir ifadeyle fert fert bütün millet yapılan yanlışın bedelini ödemiştir. Buna banka hortumlamasıyla ortaya çıkan maliyeti de ilave etmemiz gerekir. Eğer 28 Şubat gibi yapay dalgalar olmasaydı, deprem gibi doğal dalgaların ekonomideki küçülme etkisi bu kadar derin olmayabilirdi.

Uzlaşma Her Kesimin Faydasına

"Dinci sermaye", "Yeşil sermaye" ve "İrticacı sermaye" gibi tanımlamaların, ulusal çıkarlardan ziyade sosyal kesim çıkarı gözetilen bir nitelik taşıdığını kaydeden Doç. Dr. Ömer Demir, bu durumun devlet desteği ile gelişen ve korunan İstanbul sermayesinin Anadolu sermayesine karşı devlet elitini etkilemeye

yönelik olduğunu vurguluyor. Bu tür girişimlerin çatışmaya yol açtığını ve gereksiz yere ortamı gerdiğine dikkat çeken Dr. Ömer Demir, şunları kaydediyor; “Böyle bir çatışma, makro anlamda tamamen ülke için bir kaynak israfı ile sonuçlanmaya mahkûm gergin bir ortam meydana getirmektedir. İrticaî faaliyetleri



destekledikleri gerekçesiyle şirketlere illegal siyasal örgüte baskın yapar gibi muamele edilmesi bu gerginliğin varabileceği uç noktaları göstermektedir.” Çatışma yerine uzlaşmanın hem sermaye grupları, hem de ülke için yararlı olacağını belirten Dr. Demir, bunun gerekçesini şöyle açıklıyor; “Bir toplumda üretimdeki yerini bölüşümde de muhafaza edebilen sosyal kesimler, mevcut sistemi koruma ve devamını sağlama konusunda kendilerinin de sorumluluk sahibi olduğunu hissedeceklerdir. Bu nedenle Anadolu sermayesinin yükselişi, demokratik devlet düzeni ve liberal ekonomik sistem için yeni ve kalıcı etkileri olacak bir açılım olarak görülmelidir. Dindarların ulusal zenginliğin üretimine görece fazla katkıda bulunmaları, onlardan gelecek yeni taleplere ortam hazırlamakla birlikte, bu talepler

aynı zamanda onların ortak yaşama alanlarını genişletecek, farklı kesimler ile birlikte yaşama tecrübelerini güçlendirecektir.

Yükselen Anadolu sermayesi, böyle bir uzlaşmanın zorunlu maddi temellerden birini oluşturması bakımından umut verici bir gelişme olarak yorumlanmalıdır. Ayrıca çağdaş medeniyet seviyesini yakalayabilmek için gerekli şartları (Psikolojik, dinî, sosyolojik ve finansal) bünyesinde barındıran dinamik gücü temsil eden Anadolu sermayesinin önünü tıkayacak uygulamalar Türkiye’yi çağdaş ülke yapmayıp aksine marjinal bir Üçüncü Dünya ülkesi konumunu pekiştirecek, küçülen pasta ve bozulan gelir dağılımı mevcut iktidar güçlerinin de rahatını kaçıracaaktır. Bu nedenle yapılması gereken İstanbul ile Anadolu sermayesini birbirine eklemleyecek, yerel değerlerle barışık girişimcilerin önünün açılması ve rekabete dayalı piyasa ekonomisiyle, çoğulcu ve özgürlükçü demokrasinin önündeki engellerin kaldırılmasıdır. Uzun dönemde tüm taraflar için arzulanan ve muhtemelen de yapılacak olan budur.”

Merkezden Bağımsız Gelişen Girişimcilik

MÜSİAD’ın kuruluşunu takip eden yıllarda en çok tartışılan konu, baştaki, “MÜ”nün neyi ifade ettiğiydi. Müstakilliğin ilk harfleri olan, “MÜ” kimilerince, “Müslüman”lığı ifade ediyordu. Kurucu Başkan Erol Yazar, Müslüman olarak tanımlanmanın kendilerine gurur verdiğini, ancak “MÜ”nün kasıtlı olarak Müslüman anlamında kullanıldığını belirtiyor. Çünkü birileri, “Müstakilliği” anlamazlıktan geliyor. Peki ama neyden ve kimden bağımsızlık?

Cüneyt Ülsever, “Muhafakazar değişimciler” olarak tanımladığı yeni girişimciliğin bağımsızlığını şöyle açıklıyor; “Türkiye , tarihinde ilk kez merkezden beslenmeyen, ona bağlı olmayan bağımsız bir müteşebbis sınıf ile karşılaşılıyor.” Ülsever, Anadolu kökenli bu sermaye grubunun temel nitelikleri hakkında şu





MÜSİAD'ın Ekonomi Basını Başarı Ödülleri Töreni

bilgileri veriyor: “Türkiye, tarihinde ilk kez devlet aygıtından kopuk bağımsız bir **müteşebbis sınıf** yaratıyor. Bu sınıf çoğunluğu itibari ile, **Anadolu**’da yeşeriyor! Rahmetli **Turgut Özal**’ın 1980’lerin ortasından beri açtığı “ihracata yönelik üretim” yolunda ilerleyen bu sınıf:

a) Kendi dinamikleri ile sermaye birikimini sağlıyor:

Bu sınıf cumhuriyetin klasik İstanbul-Ankara bağından kopuk , merkez-dışı kalmıştır ve tamamen kendi kişisel atılımları ile gelişmektedir.

b) İşbirlikçi kapitalizmin devlet rantından faydalanamıyor: Merkezden kopuk bu sınıf ülkede egemen “devlet eli ile zengin yaratma” politikalarından nasibini almamış, devlet tarafından değil desteklenmek, kösteklenmiş bir sınıftır. Hem ödediği vergileri işbirlikçi kapitalizme kaptırıyor hem de merkez, “hayat tarzına” bile karışıyor. Hatta zaman zaman onu “rejim düşmanı” olarak görüyor.

c) İhracat merkezli üretim yaptığı için dış dünyaya çok açık: Turgut Özal bu sınıfı “ihracatı destekleme politikaları” çerçevesinde oldukça teşvik etti. Bu insanlar da genellikle manevi, zaman zaman maddi olan bu teşvikleri çok iyi değerlendirdiler. Ortadoğu’ya, Rusya’ya, Kuzey Afrika’ya , hatta Avrupa’ya mal ve hizmet satmayı; bu pazarları hedeflemeyi öğrendiler.

d) İslami yaşam tarzına sıkı sıkıya bağlılar:

Anadolu’daki hakim hayat tarzına, dolayısı ile İslami

geleneklere sıkı sıkıya bağlılar. Zaten, 28 Şubat’ta da bu yönleri ön plana çıkarılarak, İstanbul-Ankara ittifakına karşı yükseltebilecekleri itiraz kesilmeye çalışıldı.

e) Babalar çağdaş eğitim almamış olsalar da; oğullar (hatta kızlar) çağdaş eğitimin en yüksek seviyesi ile donanmışlar: Gelenekçi babalar eğitim almamışlar ama oğullarını, hatta kızlarını Avrupa’da, Amerika’da okutuyorlar.”

MÜSİAD, İslâm Tarihinde Bir İlk

Taha Akyol’un, Londra’da çıkan Arapça, “Şark’ul Evsat” gazetesinden Haşim Salih’in “Türkiye başardı, ya biz?” başlıklı makalesinden aktardığına göre yazar, “Türkiye’nin tecrübesinden yararlanalım” diyor. Toplumsal olayları, tarihi kökeni ve sosyolojik süreciyle birlikte yorumlamasıyla dikkat çeken Taha Akyol, Arap yazara ilham veren Türkiye’deki gelişmeyi şöyle yorumluyor, “ARAPLAR, Abbasilerden sonra güçlü devletler kuramadılar, bu yüzden aşiret gelenekleri yeterince kırılmadı. Hukuku uygulayacak, reformları yapacak devlet kurumları oluşmadı.

Türkiye ise Selçuklu ve Osmanlı sayesinde bu imkâna sahip oldu. Osmanlı, aşiretleri dağıttı, göçebeliği çok büyük ölçüde ortadan kaldırdı. Güçlü devlet kurumları kurdu. 19. yüzyılda bu kurumları modernleştirmeye başladı. Cumhuriyet, Osmanlı’dan devraldığı ordu, yargı, sivil bürokrasi ve maarif gibi kurumları kullanarak inkılapları yaptı. Modernleşen bu hukuki ve kurumsal çerçevede, ekonomiyi ve sosyal görgüyü geliştirecek, ‘Girişimci orta sınıf

19. yüzyıl sonlarından itibaren gelişmeye başladı, Cumhuriyet bunu destekledi, 1950'lerde hızlandı, 1980'lerde, 'Dışa açık, rekabetçi orta sınıf' dönemine girdik. Bugün 60 milyar dolardan fazla sanayi ihracatı yapıyoruz. Gelişen girişimci orta sınıfıyla ve



başardığı reformlarla Türkiye yabancı sermaye için de yatırım alanı haline geliyor. Araplarda ise petrol zenginliği, 'Girişimci orta sınıf' yaratmıyor, Fareed Zakaria'nın gösterdiği gibi, 'Petrol feodalizmi' yaratıyor." (06 Ocak 2005 Milliyet)

Her şeye rağmen MÜSİAD'ın İslâm tarihinde bir ilk olmayı başardığını vurgulayan Taha Akyol, Çerçeve Dergisi'nin Mart'05 sayısında bunun gerekçesini şöyle açıklıyor: "Türkiye'de yerli ve yabancı dilde MÜSİAD hakkında yapılmış pek çok araştırma var. Türkiye'de muhafazakarlar, MÜSİAD çatısı altındaki, 'Girişimci Orta Sınıfı' oluşturuyorlar. Dolayısıyla MÜSİAD, Türkiye'de muhafazakar modernleşmenin bir kurumudur. Bunlar, Türkiye'nin geleneksel ve dini-İslâmi değerlerini koruyorlar. Bununla birlikte bir mahalle imamı gibi yaşamıyorlar. İş hayatında

Ortaçağ esnafı gibi düşünmüyorlar. Bunlar modern bir müteşebbis olarak dünya ile çeşitli ticari ilişkileri var. Kâr ve yatırım hesabı yanında pazarlama yapıyorlar. Bunların hepsi modern faaliyettir. Sosyolog Max Weber'in söylediği anlamda bir rasyonelleşmeyi ortaya koyuyorlar.

Aynı zamanda bunlar dindar. Bütün dinler tarihte köylülerin, askerlerin dini olmuştur. Ama Hristiyanlık, Avrupa'da sosyo-ekonomik gelişmeler neticesinde İslâm'dan önce orta sınıfın dini haline gelmiştir ve bununla büyük değişime uğramıştır. Bütün İslâm tarihinde ilk defa Türkiye'de İslâm, tarihte olduğu gibi ulemanın, askerlerin, gazilerin ve köylülerin dini olmakla birlikte, şimdi 'Girişimci Orta Sınıfı'nın dini oluyor. Bu çok büyük bir değişimdir. Bu değişimin dışı vuran, vitrine çıkan görüntülerinden en önemlisi MÜSİAD'dır. İslâm tarihine baktığımızda, daha beri gelip 50-100 sene öncesine baktığımızda MÜSİAD gibi bir kurumun olmadığını görüyoruz."

Herşeye rağmen MÜSİAD, Türk girişimciliğine önemli açılımlar kazandırmayı başarmıştır. Bunların neler olduğunu ilerleyen sayfalarda görebilirsiniz.

Şükrullah Dolu

Kaynakça

Akyol, Taha, "Türkiye başardı, ya biz?", Milliyet, 6 Ocak 2005

Buğra, Ayşe, 2003, Devlet ve İşadamları, İletişim Yayınları, İstanbul

Coşkun, Muharrem, "Refahyol gitti, börtümlama başladı", Milli Gazete, 9 Mayıs 2003

Demir, Osman, Üzümcü, Adem, Türkiye'de Yaşanan Ara Rejimlerin Ekonomi Açısından

Değerlendirilmesi, <http://216.239.59.104/search?q=cache:OWIXYfAuJw4J:iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/02-osman/osman.htm+osman+demir+ara+rejim&hl=tr>

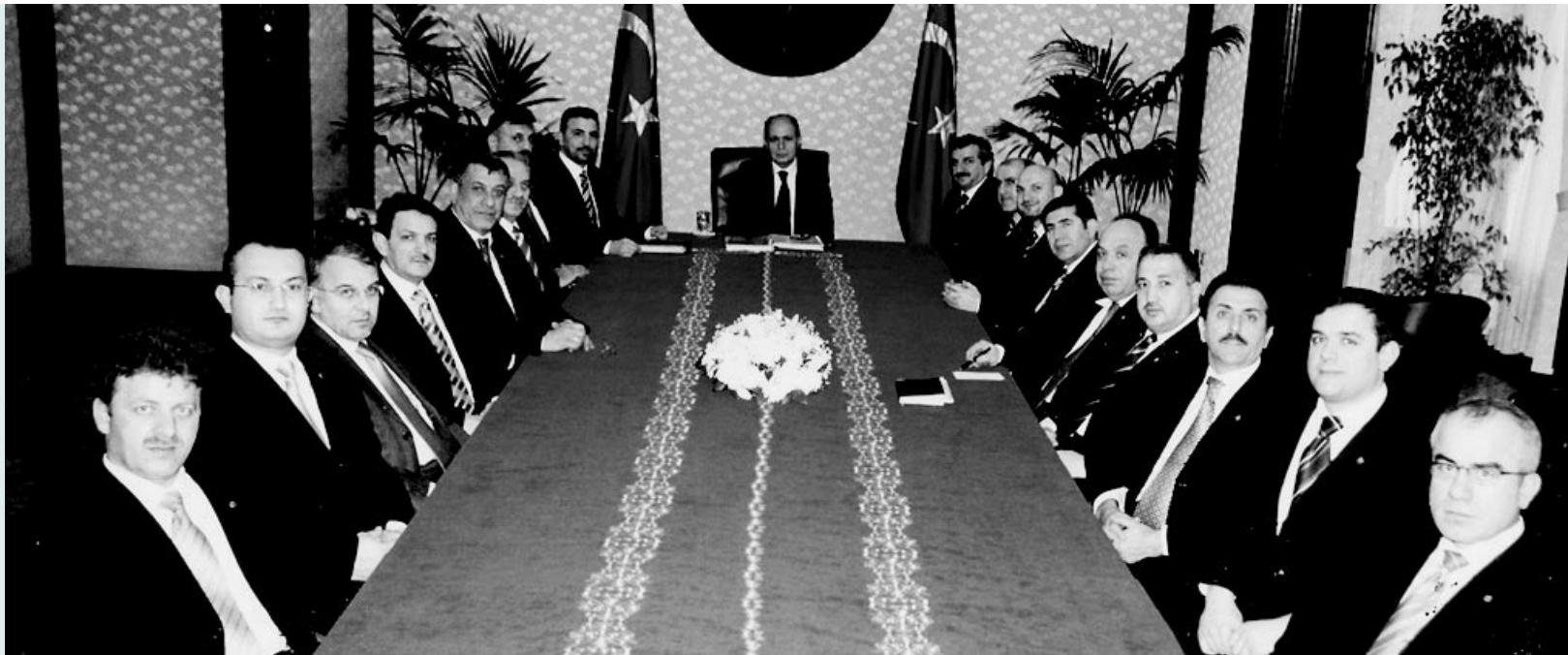
Demir, Ömer, "Anadolu Sermayesi" ya da "İslâmcı Sermaye", Modern Türkiye'de Siyasî Düşünce Cilt 6 (İslâmcılık), 2004

Özdemir, Şennur, "MÜSİAD ve Halk-İş'i Birlikte Anlamak", Modern Türkiye'de Siyasî Düşünce Cilt 6 (İslâmcılık), 2004

Özipek, Bekir Berat, "28 Şubat ve İslâmcılar", Modern Türkiye'de Siyasî Düşünce Cilt 6 (İslâmcılık), 2004

Sönmez, Mustafa, 1992, Türkiye'de Holdingler (Kırk Haramiler Arkadaş Yayınevi, Ankara

Ülsever, Cüneyt, "Türkiye'nin Yeni Dinamiği: Muhafazakar Değişimciler", Çerçeve, Sayı:35, 2005



MÜSİAD: İlkelerle 15 Yıl



15 YIL, 15 İLKE

1 - TEVHİD, 2 - TEFEKKÜR, 3 - TERTİP,
4 - TERAKKİ, 5 - TEŞEBBÜS, 6 - TAKIM,
7 - TAHAYYÜL, 8 - TASAVVUR, 9 - TEDBİR,
10 - TASARRUF, 11 - TEMKİN, 12 - TARİH,
13 - TÖRE, 14 - TEVAZU, 15 - TAKVA



5 Mayıs 1990.

Soğuk Savaş bitmiş, ama “Sıcak Barış” başlamamıştı...
Soğuk Savaş’ın sonu, Batı dünyasını sarhoş etti...
Batının kâhinleri “tarihin sonu”ndan söz etmeye başladılar.

Güya insanlığın ideolojik arayışı bitmiş, en ideal yönetim biçimi olan Liberal Demokrasi olgunlaşmıştı.
Batı-dışı toplumlar, kendi geçmiş ve geleneklerini reddetmeli, bu ideal sistemi alıp uygulamalıydılar...

Çok çekici fakat tarih-dışı bir davetti bu.

Tezgâhtar ideologların aksine, ciddi tarihçiler, liberalizmin tekelci-kapitalizmi meşrulaştırmaya çalıştığını söylüyorlardı.

Kapitalizm, insanlık tarihinin en adaletsiz sistemiydi.
Serbest Piyasa görüntüsü altında gerçek rekabeti boğan, dünya servetinin dörtte üçünü, dünya nüfusunun binde birine üleştiren bir sistem.

Batı-dışı dünyadaki yerel demokrasi ve özgürlük hareketlerini sabote edenler, işte bu binde birlik azınlıktı...

Böyle bir ortamda gerçek bağımsızlığın “Birlik” yani **TEVHİD** içinde, ekonomik ve ahlaki kalkınmayla olacağına inananlar, 5 Mayıs 1990’da MÜSİAD’ın temelini attılar.

MÜSİAD’ın kuruluş amacı, sadece Anadolu ve İslam dünyasının değil, bütün insanlığın önünü açacak bir yürüyüşe çıkmaktı.
“**Bütün insanlığın kurtuluşu olmayan bir çözüm, bizim de kurtuluşumuz olamaz!**”

Yürümek, **TEFEKKÜR** ve **TERTİP**, yani derin düşünce ve düzen sayesinde insanları hedefine ulaştırır.
Düşünmeden yürümek, uçuruma doğru yol almaktır.
Tertipsiz, düzensiz yürümekse toplumları kaosa sürükler...

MÜSİAD kervanı tefekkür ve tertip üzere yola revan olup, üyelerini sistemli çalışmalarla dışa açıp bilinçlendirirken; TÜRKİYE kervanı da tefekkür ve tertipten o kadar uzaklaşıyordu.

1980 öncesinden hiç ders almayan basiretsiz siyasetçiler, bir yandan ülkeyi yönetilemez hale getirirken, diğer yandan tarihin benzerini görmediği bir soygunun baş oyuncularları oldular.

Yüksek reel faizli iç borçlanma ile, ülkeye 15 yılda tam 300 milyar dolar kaybettirdiler!

Birçok ülke akıl almaz derecede ilerleme kaydederken, Türkiye hem ekonomik, hem siyasî bakımlardan geriye gitti.

Gelişme, yani **TERAKKİ**, modern dünyanın kutup yıldızı...
Ne var ki, sadece nereye gideceğini ve nasıl gitmesi gerektiğini bilen toplumlar gelişirler.

Terakki, akıl ile gönlün, düşünce ile inancın birliğinden doğar.
Terakki ümidi kalmayanlar, ya “medeniyetler çatışması” icat eder veya küresel çatışmacılara hizmet ederler.

MÜSİAD üyeleri ne Batının kâhinlerini ciddiye aldılar, ne 28 Şubat şahinlerini...

Çınarın çürük dallarını budayıp, yürüyüşlerine sabır ve **TAKVA** ile devam ettiler.

Biliyorlardı ki, ilerleme ancak **TEŞEBBÜS** ruhu ile gerçekleşebilir.

Müteşebbis ise, sorumluluk duygusu olan insandır. Kendini milletine ve insanlığa karşı sorumlu hissetmeyenler, ciddi dönüşümlere önayak olamazlar.

Ciddi toplumsal dönüşümler **TAKİM** oyunu ile gerçekleşir.
Takımları başarıya götürense **TAHAYYÜL** ve **TASAVVUR** gücüdür.

Tahayyül, toplumları kanatlandırır.

Tasavvur, nereye, nasıl konacaklarını gösterir...

Hayal gücü kıt olanlar, mevcut düzenlerin kölesi olur.
Hayallerini somut planlara dökemeyenler ise, hava boşluklarında kaybolur.

11 Eylül'le ortaya çıkan küresel terörü en çok sevenler, çatışma yanlıları oldu.
Küresel Sıkıyönetim ilan edip, Avrasya'nın kalbini işgale başladılar.

Türkiye'de ise faizci terör 2001 krizine yol açtı.
Ülkemiz son 50 yılın en zor günlerini yaşamaya başladı.

MÜSİAD üyeleri o karanlık dönemi **TEDBİR** ile aştılar.
Verimliliklerini arttırıp, lokmalarını paylaştılar.
Ne "İstanbul Yaklaşımı" diye yabanlara el açtı, ne de reel üretim meydanından kaçtılar.
"Yüksek Ahlak, Yüksek Teknoloji" ilkesini bayraklaştıran MÜSİAD üyeleri, hem bireysel bilinci, hem de ortak çıkarı yansıtan **TASARRUF** ile kendi ayakları üzerinde durmayı başardılar.

İlkeleri, en büyük kârın "İlkeli Yaşamak" olduğuydu.

2005 yılındayız...

Bütün kayıp ve ihmallere rağmen,
Türkiye, Avrasya'nın merkez ülkesi olarak tarih sahnesindeki yerini alıyor.
Soğuk Savaş döneminde ABD'nin basit bir müttefik saydığı, Rusya'nın muhatap almadığı,
Avrupa'nın ise uzağında tuttuğu Türkiye; şimdi kendi çizgisini arıyor.

Türkiye kendisi oldukça, küresel değeri artıyor.
ABD, AB ve Rusya'nın muhatapı olabiliyor.
Kararlı ve **TEMKİNLİ** bir muhatap...

Kendi gündemi olan bir muhatap...

Bir millet için kendisi olmanın yolu, yurdunu bulmaktır.
Milletin yurdu **TARİH**'tir.

Gelişmeler gösteriyor ki, ne Kerkük Erzurum'suz yaşayabilir, ne Bağdat İstanbul'suz.

Beşerî coğrafyanın dinamiği petrol kuyuları değil, **TÖRE**; yani ortak değer ve ideallerdir.

Töre bilinci yapay ayrılık duvarlarını yıkacak, küresel yağmacılar İslam yurdundan er geç çıkacaktır.

16 Nisan 2005. MÜSİAD 15. yılını kutluyor,
Türkiye Cumhuriyeti 82., Türk devleti 934. yılını...

Büyük komutan Alparslan 1071'de Anadolu'nun kapılarını Türklere açarken; oğlunun adında ebedî bir vizyonu özetliyordu: **Melikşah...**

"Ey oğullarım! Hem MELİK, hem ŞAH olacaksınız. Arabın ve Fars'ın yönetim geleneği sizinle zirveye ulaşacak!"

Osmanoğulları buna Bizans'ın mirasını katıp; Han, Hakan, Melik ve Şah'a KAYZER ünvanını da eklediler.
Ve 800 yıl boyunca Araftan Kürde, Ermeniden Ruma kadar 72 milleti maharetle bir arada tuttular.
Medeniyet, sömürsüz bir arada yaşama ve yaşatma sanatıdır...

MÜSİAD üyeleri kendilerini bu değer ve ideallerin mirasçısı sayarlar.
Davranışlarına yön veren ana ilke **TEVAZU**'dur.
Helal kazanç peşinde, sabırlı ve mütevazî koşuturlar.

MÜSİAD, müstakil sanayici ve iş adamları topluluğu...

Müstakil yani bağımsız olmak, Allah'tan başka her şeyden kendini ayırmak, hiçbir yoldan çıkarma tahrikine kapılmamaktır.
Bu da **TAKVA** ilkesidir...

15 Yıl 15 ilke...

Hepsinin kokusunu taşıyor bu ülke. Tevhid'le başladık, Takva'yla bitirdik. Bunlar olmasaydı, kendimizi yitirirdik. Ebediyen yaşamalı bu temiz ad: Bilgi ve erdem kalesi, MÜSİAD.



Uzun yıllar Çerçeve dergisinin ve MÜSİAD yayınlarının genel yayın yönetmenliğini yürüten Erhan Erken, bir işadamı olmasına rağmen entelektüel derinliği ile dikkat çekiyor. İş dünyasındaki değişim ve dönüşümü entelektüel bir işadaminin penceresinden değerlendiren **Erhan Erken**, MÜSAD Bülteni'nin 33. sayısında MÜSİAD kimliğini oluşturan unsurları açıklıyor. 'Genel yayın Yönetmeni'nden köşesindeki, "**MÜSİAD: Bir Kimlik Tanımlaması**" başlıklı değerlendirmesinde Erhan Erken, MÜSİAD misyonunun karakteristik özelliklerini şöyle sıralıyor;

- Bizler, hür teşebbüsü savunan, girişimci ruha sahip iş adamlarıyız.
- Mensubu olduğumuz derneğin, müstakil (bağımsız) sıfatının önemli olduğuna inanıyoruz.
- Kamu ile ilişkilerimizde, millet malının emanet olduğu bilinci ile hareket etmeyi temel ilkelerimizden biri olarak kabul etmekteyiz.
- Milletin bağrından çıkmışız, onun değerlerine önem veriyoruz.
- Bu ülkede yaşayan insanların diline, kimliğine, kültürüne, tarihine saygılıyız.
- Ülkemizin de müstakil (bağımsız) kalmasını istiyoruz.
- Bağımsızlığın, ülkemizin büyük devlet olma geleneğinin tabii bir uzantısı olduğuna inanıyoruz.
- Ülkemizin küresel bir güç olma potansiyeline sahip olduğunu, bu yüzden uluslararası ilişkilerde bu hedefe uygun politikalar izlenmesini önemsiyoruz.
- Savunduğumuz değerlerin, çoğunluğun değerleri olduğunun bilincindeyiz.
- İktisadi hayatta tekelleşmeye, açık ve gizli sömürüye karşıyız.
- Ülkemizde ve tüm dünyada mevcut ve hâkim olan faizli bankacılık sistemi dışında, hakkaniyetli finansman sistemlerinin bulunduğu inanıyoruz.
- Sermayenin tabana yayılmasının, halka açık şirketlerin çoğalmasının, spekülasyondan arındırılmış ve işleyişi iyi denetlenen hisse senedi ve borsa sisteminin gelişmesinin, risk sermayesi ve bunlara benzer yapıların, alternatif finansal yöntemler olarak, hem ülkemiz hem de insanlık için müspet açılımlar sağlayacağını savunuyoruz.
- Kazanırken hakka ve adalete uygun, harcarken de israftan kaçınan bir çizgi tutturmanın gerekli olduğunu düşünüyoruz.
- Bizim gibi düşünmeyen insanlarla da hasım olarak değil; birbirimizi anlayabilecek ortamlar içinde bulunabilmeyi istiyoruz.
- Ekonomik olarak yalnızca güçlü olmanın, tek hedefimiz olmaması gerektiğinin altını çiziyoruz.
- Allah ile, diğer insanlar ile, tüm çevre ile ve tabii ki kendisiyle barışık bir denge içinde, her günümüzü bir öncesinden daha iyi hale getirme çabasının çok daha tercih edilir bir hedef olması gerektiğini savunuyoruz.
- Önce büyüme sonra eşitlik değil, insanlarımıza fırsat eşitliğinin sağlandığı bir ortam içinde büyüme yanlısıyız.
- Malını, sözünü ve filini yerinde harcayan, cömert ve kibirden arınmış insanlarla toplumun kolektif olarak zenginleşeceğine inanıyoruz.
- MÜSİAD, bu ana temalar etrafında kenetlenmeyi ülkü edinen insanların oluşturduğu bir kurumdur. Her hal ve şartta bu temaların var olması gerektiğini savunmaktadır.

Viyana bozgunundan sonra yeniden Dışarıya **Yönelen Girişimcilik**



İthalatı teşvik edip ihracatı kontrol eden Osmanlı iktisat sistemine bir de ikinci Viyana kuşatmasından sonra sürekli geri çekilme eklenince Türkiye’de içe dönük bir ekonomi ve bakış açısı oluştu. Ancak 1980’lerde Özal’ın başlattığı ihracata dayalı büyüme modeli ile ufuklar yeniden dışarıya çevrildi. Özal’ın başlattığı süreci MÜSİAD geliştirdi, Anadolu’ya yaydı.



İktisat tarihçisi Mehmet Genç, Osmanlı iktisat sisteminin üç temel unsura dayandığını kaydediyor. Bunlar; Fiskalizm, gelenekselcilik ve İaşe (provizyon) olarak sıralanıyor. Fiskalizmde esas, devlet hazinesinin gelirlerini azamiye çıkarmak, giderlerini ise asgariye indirmek iken gelenekselcilikte, sosyal ve iktisadî ilişkilerde yavaş yavaş oluşan dengeleri, eğilimleri mümkün mertebe muhafaza etme, değişme eğilimlerini engelleme ve herhangi bir değişme ortaya çıktığı taktirde, tekrar eski dengeye dönmek üzere değişikliği ortadan kaldırma iradesini hakim kılmaktır. Üçüncü unsur iaşeye göre ise, iktisadi faaliyetin amacı, insanların ihtiyacını karşılamaktır. Burada temel hedef, üretilen mal ve hizmetlerin mümkün olduğu kadar bol, kaliteli ve ucuz olması, yani piyasada mal arzının mümkün olan en yüksek düzeyde tutulmasıdır.

Osmanlı'da Esas Olan İthalattı

İaşe ilkesini geçerli kılabilmek üzere Osmanlı devleti ekonomide mal arzını bollaştırmak, kalitesini yükseltmek ve fiyatını düşük tutmak için üretim ve ticaret üzerinde sıkı şekilde yürütülen bir müdahaleciliği benimsemiştir. Bu ilkeye dayanan iktisadi politika için ihracat, üretim faaliyetlerinin hedefi olamazdı. İthalat ise mümkün olduğu kadar serbest olmalıydı; çünkü mal arzını bollaştırıyordu. Kısacası dış ticarete, “İhracatı zorlaştırıcı ve kısıtlayıcı, ithalatı ise kolaylaştırıcı ve teşvik edici” bir anlayış hakimdi. Bu anlayışın temelinde de Osmanlı yönetiminin reayayı (Toplumu) Allah'ın bir emaneti gibi görmeleri yatmaktadır.

Mehmet Genç, bunun gerekçesini şöyle açıklıyor; “Osmanlı Devleti, kendi yaşadığı çağın şartları içinde yönettiği kitlelere azami refahı sağlamayı kendine ilke edinmiştir. Onların müreffeh olmalarını sağlamak için ihracatı kontrol ediyor, ithalatı da aşağı yukarı serbest bırakıyordu. İhracatı kontrol ediyordu, çünkü sanayi devrimi öncesinde bütün ülkelerde mal kıtlığı yaşanıyordu.

Bu nedenle, bir memlekette üretilen ürünlerin önce o memleketin ihtiyacını karşılaması, ondan sonra fazlalık varsa onun dışarıya gönderilmesi temel politikaydı.”

İthalat Teşviği: Kapitülasyonlar

Yüzyıllar sonra Osmanlı ekonomisinin çöküşüne neden olan kapitülasyonlar da işte bu temel anlayıştan dolayı verilmişti. Diğer bir ifadeyle kapitülasyonlar, yabancıların ithalat yoluyla Osmanlı topraklarına daha fazla mal getirip satmaları için verilmiş teşviklerdi. Piyasaya arzın yetersiz olduğu sanayi devrimi öncesi bu politika faydalıydı, fakat sanayi devrimini takip eden süreçte iktisadi dönüşümle birlikte kitlesel üretim başlayınca durum değişti. Çünkü fabrikasyon üretimle üretim problemini çözen batılılar, kapitülasyonların kendilerine tanıdığı imtiyazlarla Osmanlı devletini bir açık Pazar haline getirdiler.

Bu nedenledir ki, 1700 ile 1800 yılları arasında Osmanlı dış ticareti en az 3-4 misli büyüdü. 1800-1900 arası ise belki 10 misli arttı. Makine yapımı ve maliyeti daha düşük ürünler her geçen gün pazara daha fazla miktarda girince el emeğine dayanan Osmanlı üretim sistemi çöktü. Bu çöküşte maliyet faktörü kadar etkili olan bir diğer unsur da, Osmanlı esnaf sisteminde pazarlama anlayışının gelişmemiş olmasıdır. Pazarlama anlayışının gelişmemesine ise emeğine dayanan sınırlı üretim ve devletin kâr hadlerindeki kontrolü etken olmuştur. Diğer bir ifadeyle üretim kapasitesi ve kâr marjı sınırlı olduğu için Osmanlı esnaf sisteminde talebi artırmaya yönelik pazarlama düşüncesi gelişmemiştir. Oysa sanayi devrimi ile seri üretimi başaran batılılar, artan ürünlerine müşteri bulabilmek için pazarlama tekniklerini geliştirmiş ve etkin bir şekilde kullanmışlardır. Osmanlı topraklarına pazarlama ve dağıtımda ise gayrimüslim azınlıkları kendilerine iş ortağı edinmişlerdir.



MÜSİAD'ın Cidde Ticaret Odası'yla Görüşmeleri

İthalat Acentacılığından İhracat Seferberliğine...

Osmanlı'nın tarihe karışıp Cumhuriyet kurulduğunda, Ermeni ve Rumların büyük kısmı ülke sınırları dışında kalmıştı. Dolayısıyla Ermeni ve Rumlardan boşalan yabancı firma acentalıklarını Musevi ve Türkler üstlenmeye başladı. Sonuç olarak Cumhuriyet kurulduğunda Türk iş dünyasının genel görünümü, yabancı mallarının yurtiçi pazarlama ve dağıtımını yapmaktan ibaretti. Daha sonra geliştirilen İthal İkameci Sanayileşme (İİS) politikaları doğrultusunda ithal edilen ürünler yurtiçinde üretilmeye başlandı. Buna göre yerli sanayii gümrük duvarları arkasında korunuyor ve gelişmesi için her türlü teşvik unsuru cömertçe kullanılıyordu. En azında ülkede tüketilen ürünlerin yerli sanayii tarafından üretilmesini sağlamak için uzun yıllar İİS formülü uygulanmıştır. 1980'lere gelindiğinde üretim konusunda bir hayli mesafe alınmıştı. Fakat bu sefer yeni bir problem çıkmıştır, o da pazarlama ve satış. Yurtiçi talebin üstünde üretim kapasitesine erişen sanayii, ürettiğini yurtdışına pazarlayıp satamadığı için

krize girmiştir. İşte bu noktada devreye giren Turgut Özal, 1980'lerden sonra ihracat seferberliği başlatmıştır. Esasında Turgut Özal, sadece Cumhuriyet değil tüm Türk iktisat tarihi açısından devrim sayılabilecek bir açılım yapmıştır. Çünkü yukarıda İktisat Tarihçisi Mehmet Genç'ten aktardığımız gibi Osmanlı İktisat sisteminin üç temel unsurundan birisi, "İaşe"ydi. Yani ithalatı esas alan bir anlayıştı. Zamanı için çok anlamlı ve geçerli olan bu anlayış, sanayi devriminden sonra hükümünü kaybetmesine rağmen sürdürülmüştür. Bu bakımdan Özal, yüzyıllarca ithalat esaslı yürüyen ticaretimizi ihracat öncelikli bir sürece sokmuştur.

Özal Başlattı, MÜSİAD Geliştirdi

Turgut Özal, mevzuatla ihracatın önünü açmış ve cazip teşvikler veriyordu, fakat iş dünyası bunu realize edecek tecrübeye sahip değildi. Çünkü bunun için gerekli pazarlama-satış anlayışı henüz gelişmemişti. Osmanlı döneminde sistemin ihracatı kısıtlaması yurtdışına, kâr hadlerini sınırlaması da yurtiçine yönelik pazarlama-satış pratiğinin gelişmesinin önündeki en büyük engel olmuştur. Cumhuriyet döneminde ise korumacı politikalar aynı rolü üstlenmiştir. Bu durumun farkında olan Özal, yurtdışı gezilerine işadamlarını da dahil ederek onlara dışa yönelik bir ufuk ve vizyon kazandırmaya çalışmıştır. Fakat yüzyıllardır süregelen bir anlayışın aksine bir davranışı geliştirmek öyle kolay olmamış, zaman almıştır.

Özal'ın başlattığı bu süreci, 1990'da kurulan MÜSİAD devam ettirmiş ve geliştirmiştir. Erol Yazar liderliğinde bir araya gelen Ali Bayramoğlu, Natık Akyol ve Şekib Avdağ gibi öncü şahsiyetler tarafından kurulan MÜSİAD, özellikle kendine yön arayan Anadolu girişimciliği için bir mihmandar rolü üstlenmiştir. Esasında ikinci nesil girişimciliği temsil eden MÜSİAD kurucu üyelerinin formasyonları da üstlendikleri misyona uygundu. Çünkü

MÜSİAD Heyetinin Balkanlar İş Gezisi





MÜSİAD Malezya'da

Türkiye’de birinci nesil girişimciler, “Alaylı” diye tabir edilen ve genellikle formel eğitimden yoksun ve lisan bilmiyorken MÜSİAD kurucularının hepsi üniversite mezunu ve her biri en az iki lisan biliyordu. Zaten icraatları da bunu doğruladı. Tıpkı Özal’ın yaptığı gibi girişimcileri yurtdışına götürüp, onlara yeni bir fırsat penceresi açtılar. İşte bu seyahatlerden birine katılan ve o zaman ulusal bir gazetenin ekonomi servisi müdürü olan Engin Şenol, “O dönemde MÜSİAD heyetinin Mısır ve Sudan’a yapacağı bir geziye katılma şansı buldum. Başkan Erol Yazar, Başkan Yardımcısı Natık Akyol ve 45 kişilik bir işadamı heyetiyle ilk önce Mısır’a gittik. Yanımda Mısır’ı bilen Arif Sami Uygun gibi bir işadamı olunca çok güzel anılar yaşamıştık. Sudan’da çok büyük ilgiyle karşılaştık. O manzara ve sonrasındaki uygulamalar beynimizde ‘Türkiye neden içine kapalı veya kapatıldı?’ sorusunun cevabını daha anlamlı hale getirdi.

Bu gezide şunu gözlemlemiştim:

Anadolu üretmeye başlamıştı ama satmayı bilmiyordu. Girişimci istekliydi ama ihracat yolları konusunda tecrübesi yoktu. Yabancı dil konusunda yetersizdi, böyle olunca diyalog kuramıyordu. İş yapma, hele hele farklı kültürlerle ticaret yapma noktasında bilgisizdi.

Fakat tüm olumsuzluklara rağmen istekliydi.

Kendini rahat hissedeceği, kendi değerlerine yakın bir ortam arzuluyordu. Her şeyden önemlisi hangi işi yaparsanız yapın mutlaka iletişim olmalıydı.

İşte MÜSİAD sembolleşmiş anlamda, - Evet bu olumsuzluklar var. Fakat bunları aşmak mümkün. İşte böyle yapacaksın, böyle davranacaksın... Bunların da ortamını ben ayarlayacağım- **diyerek bir anlamda mihmandarlık yapmayı üstlendi.** Hatta uluslararası yolculuk, transferler, otele yerleşme, ülkeleri gezme vb. gibi konularda doğrudan eğitmen olarak görev yaptı. Uçağa ilk kez binenleri, uluslararası otelde kalmayı, iş görüşmelerini, iş yapma kurallarını öğretti.

Bir anlamda üyelerine uluslararası iş yaparken işin nasıl yapılacağını, bu ilişkiler yürütülürken davranış kalıplarını, dikkat edilmesi gereken hususları bir öğretmen edasıyla uygulamalı öğretti. İşte bunları yaparken de üyelerine ticari bir kişilik kazandırdı. 1980 yıllarında ihracat rakamları 2 milyon dolarlar civarındaydı. Türkiye gibi bir ülke için komik rakamlardı bunlar. Türk insanının üretim, ortaya değer koyma, girişimcilik ruhunun karşılığı da değildi bu oran. İşte bugün 60 milyar dolarları aşan bir ihracat rakamı varsa bu başarıda MÜSİAD’ın ortaya çıkıp anlamlı bir sivil toplum örgütü olma kararlılığının ve hizmetlerinin payı olduğu kesin.”

Kuruluşundan beri MÜSİAD genel merkezinde değişik görevlerde bulunan ve şu anda genel sekreter yardımcılığını yürüten Özcan Tokel’in anlattıkları, gazeteci Engin Şenol’un gözlemlerini doğruluyor. Kurum bünyesinde Dış İlişkiler adıyla özel bir birim oluşturulduğunu ve burada istihdam edilen profesyonel ekiple dışarıya açılmak isteyen üyeye her türlü desteğin verildiğini

anlatan Özcan Tokel, yapılanlara ilişkin şu detayları verdi: “Özal’lı yılların hızlı dışı açılım hamlesinde MÜSİAD öncü bir rol üstlendi. Kendi yağıyla kavrulan KOBİ’leri tabiri caizse elinden tutup ülke ülke dolaştırdı. Yeni bir vizyon koydu KOBİ’lerin önüne ve adeta onları dışı açılmaya zorladı. Hiç yurtdışına çıkmamış ve bunun yolunu yordamını bilmeyen üyelere pasaport alımında bile yardımcı olundu. Fakat bu geziler bir turistik nitelikte değildi.

MÜSİAD kurulduğu günden bugüne bir menfaat grubu olarak hareket etmeyi seçmemiştir. Bir yerlerden bir takım menfaatler temin etmek yerine üyelerinin ufkunu geliştirmeyi, onlara yeni vizyonlar kazandırmayı tercih etmiştir.

Oldukça profesyonel düzenlenen bu gezilerde önce gidilecek ülkeyle ilgili araştırmalar yapıldı, o ülkeye hangi ürün grubundaki üyelerin gitmesinin daha uygun olacağı belirlendi. Bununla birlikte gidildiğinde ilgili muhataplarla buluşabilmek için o ülkede gazetelere ilanlar verildi ve workshoplarla yabancı iş adamları üyelerin ayağına getirildi. Dil bilmeyen işadamlarına tercüman tahsis edilerek muhataplarıyla iş konuşmaları sağlandı. Bugün bile o kalitede ve verimlilikte iş gezileri halen düzenlenemiyor. Pek çok üye ilk yurtdışı seyahatlerine MÜSİAD ile çıktı. MÜSİAD sayesinde acemiliklerini atan iş adamlarımız daha sonra kendi

başlarına ülke ülke gezer oldular. Üye olduğunda iç piyasada sektöründe lider olan bir üyemiz, MÜSİAD ile başlayan dış gezileri sayesinde bugün 30-35 ülkeye ihracat yapar duruma geldi. Bunun gibi pek çok somut örnek mevcut. Bu MÜSİAD’ın ülke ekonomisine katkısıdır.”

MÜSİAD’ın faaliyetleriyle ülke işadamları niteliğinde bir değişim gerçekleştirdiğini vurgulayan Özcan Tokel, bunun gerekçesini şöyle açıkladı; “MÜSİAD, gerçekleştirdiği fuar ve gezilerle üyelerine yeni açılımlar kazandırdı. Bununla birlikte MÜSİAD camiasının içine giren işadamları iletişim ve etkileşimde bulundukları diğer işadamlarının pozitif yönlerinden etkilenecek onların bilgi birikimlerinden faydalanma imkânı buldular. Olumlu örneklerden alınan ilhamlar ve doğru yönlendirmeler, kendini geliştirmek isteyenlere yeni ufuklar kazandırdı ve büyüme-gelişme için cesaretlenmelerini sağladı. Diğer bir ifadeyle esnaf niteliğindeki üyeler, aynı çatı altında bulundukları profesyonel işadamlarından esinlenerek işadamlığının gerektirdiği profesyonel tarza, yaklaşıma kavuştular. Böylelikle ülke işadamlarının niteliğinde de bir değişim, gelişme kaydedildi.” MÜSİAD’ın bu başarılarının temelinde özveri ve ihlas bulunduğunu kaydeden Tokel, şöyle devam etti; “MÜSİAD kurulduğu günden bugüne bir menfaat grubu olarak hareket etmeyi seçmemiştir. Bir yerlerden bir takım menfaatler temin etmek yerine üyelerinin ufkunu geliştirmeyi, onlara yeni vizyonlar kazandırmayı tercih etmiştir. Başarısında diğer bir faktör de, üyelerinin ve yöneticilerinin samimi, ihlaslı ve karşılıklı beklemeksizin fedakarca sürece katılımları olmuştur. Amatör ruhla profesyonelce yapılanlar başarıyı ve bereketi getirmiştir.”

MÜSİAD Ortadoğu’da





Afro-Avrasya Açılımı Gerçekleştirildi

MÜSİAD Kurucu Üyesi Natık Akyol, genel başkan yardımcılığı yanında 7 yıl Dış İlişkiler Komisyonu başkanlığını yürüttü. 1956 İstanbul doğumlu ve Galatasaray Yüksekokulu İşletme Bölümü mezunu olan Natık Akyol, MÜSİAD'ın dışa açılma organizasyonlarının bizzat içinde oldu. 1995 yılında kurumun yurtdışına yönelik ticari gezileri hakkında basını bilgilendirmek üzere düzenlenen toplantıda, ülkemizin ihracata dayalı büyüme modelini benimsediklerine dikkat çeken Natık Akyol, dışa açılmayla ilgili vizyonu şöyle özetliyordu: "MÜSİAD olarak, ihracatı teşvik eden ve ithalatı asgariye indirerek dış ticaret dengesini sağlamayı amaçlayan bir dual ekonomi modelini benimsiyoruz." Dikkat edilirse, Osmanlı'daki İaşe politikasının tam tersi, yani ihracat yerine ithalatın kontrol altına alınması savunuluyor. Çünkü sanayi devrimiyle gerçekleşen kitlesel üretim, ihracatı zorunlu hale getirmiştir.

Bir yıl sonra, 13 Nisan 1996'da İstanbul Swissotel'de yapılan MÜSİAD 5. Olağan Genel Kurulu'nda Genel Başkan Erol Yazar, "Ekonomik Çözümler" başlığı altında Akyol'un söylediğini şu şekilde tekrarlıyordu; "Temel kalkınma politikası olarak, 'İhracatı artırmayı, ithalatı asgari düzeyde tutmayı' amaçlayan, 'Dual ekonomi politikası' benimsemeli ve uygulanmalıdır." Çünkü Özal'ın ölümünden sonra başlayan koalisyon hükümetleriyle dışa açılan bakış tekrar içeriye yönelmiştir. Fakat yukarıda da belirttiğimiz gibi MÜSİAD, Özal'la başlayan sürecin takipçisi olmuştur. Kurum olarak dışa açılma hedefini benimsetebilmek için fırsat bulunan her platformda dile getirmiştir. Sadece dile getirmekle de kalmayıp bizzat uygulayıcı olmuştur. Nitekim

MÜSİAD, kurulduğundan beri 80'i aşkın ülkeye 125'e yakın gezi gerçekleştirerek camia için bir okul görevini ifa etti. 22-27 Kasım 1948 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenen Türkiye İktisat Kongresi'nde, "Genç Tüccar Nesil Yetiştirmeliyiz" başlıklı tebliğinde Hilmi Naili Barlo'nun söyledikleri, nereden nereye geldiğimizi ve her şeyin başının insan ve onun eğitilmesinin olduğunu anlatması bakımından önem arz ediyor. Özel sektör tarafından düzenlenen kongrede tüccar yetiştirmek için Barlo'nun önerisi şöyle; "... Tüccarlarımız kendi hesaplarına genç elemanları dış memleketlerde seyahat ettirmeğe, oralarda uzunca müddetler yerleşerek çalışmalarına imkân vermelidirler. Bunu yapmağa imkan bulacak tüccarlarımız kafi gelemeyeceğinden buna Hükümetimizin yardım etmesi elzem olacaktır. Her sene yüz genç tüccarın seyahati ve bazılarının bir kaç sene dış memleketlerde yerleşerek çalışabilmeleri için Hükümetin bütçeye tahsisat koymasına bile lüzum kalmadan, ticari işler için memur yerine yetişmiş gençlerin bu tahsisatlardan istifade etmeleri bu maksada atılmış mühim bir adım olur. Teklifimi itmam eden bu ikinci kısım hakkında dahi lütfen tetkikatta bulunarak vereceğiniz kararı tesbit buyurmanızı rica ederim..."

Öte yandan MÜSİAD, Türkiye'nin geleneksel pazarı olan batının dışında Afro-Avrasya (Osmanlı coğrafyası) coğrafyasına odaklanarak Türk dış ticaretine yeni bir açılım getirmiştir. Devletimizin, "Komşu ve Çevre Ülkeler Stratejisi"yle 10 yıl sonra, 2001'de gündeme getirdiği bu vizyonu yıllar önce gerçekleştirmeye çalışmıştır. Başlangıçtan beri dış ekonomik ilişkilerde çok yönlülüğe ve her pazarın önemli olduğu temel

inancına sahip olduklarını anlatan Nattık Akyol, şunları söylüyor; “Türkiye batıyla ilişkilerini geliştirmeye çalışırken önemli pazarları ihmal etmişti. İşte bu noktadan hareketle Ortadoğu, Kuzey Afrika, Uzakdoğu, Orta Asya ve Rusya gibi hedef pazarlara yöneldik, bu pazarlara yönelik pazarlama stratejilerinin geliştirilmesini savunduk. Kuruluşumuzdan itibaren belirtilen bölgelere üyelerimizin katıldığı toplu iş gezileri organize ettik.

Bu gezilerde karşılıklı işadamları arasındaki görüşmeler yanında, gittiğimiz ülkelerdeki resmi ve özel sektör temsilcileriyle de temaslar kurduk. Yurtdışındaki workshoplara katıldık veya kendimiz bizzat organizasyonlar yaptık. Bugüne kadar birçok üyemiz, bu gezilerden edindikleri tecrübeler ve iş bağlantıları ile ve hatta yurtdışına yatırım konusunda büyük mesafe kaydettiler. Bundan dolayıdır ki bu gün MÜSİAD’a yurtdışından sürekli heyetler gelmektedir. MÜSİAD fuarına gelen yabancı ziyaretçi sayısı her geçen yıl daha fazla olmaktadır, ihracatımız sürekli artmaktadır. Bütün bunlar yapılan organizasyonların hedefine ulaştığını gösteriyor.”

Erhan Erken, MÜSİAD’ın esnaf ölçeğindeki yerel girişimcileri uluslararası ihracat yapmasını Osmanlı Padişahı Orhan beyin oğlu Süleyman’ın Türkleri Rumeli’ye geçirmesine benzetiyor. Hatırlanacağı üzere Bulgar ve Sırp saldırıları karşısında Bizans kralının yardım istemesi üzerine 1345’te şehzade Süleyman bir orduyla Rumeli’ye geçmiş ve Edirne’yi kuşatan Bulgar-Sırp kuvvetlerini bozguna uğratmıştı. Bu zaferin karşılığında Gelibolu’daki Çimpe Kalesi’ni Bizans’tan alan Süleyman, böylece Osmanlılara ilk kez Rumeli yakasında bir üs kazandırmış oldu (1356). Süleyman, Gelibolu’nun ardından Tekirdağ’a kadar olan bölgeleri de ele geçirerek buralara Anadolu’dan getirilen Türkmenleri yerleştirdi. Böylece Rumeli’de de Türkleşme hareketi başlamış oldu.

Öte yandan MÜSİAD yönetim kurulu üyeliğinde de bulunan İstanbul Ticaret Odası’nın (İTO) yeni başkanı Murat Yalçıntaş,

dışa açık girişimciliği gelinen noktadaki ihtiyaçlara bağlı olarak sektörel bazda yapacaklarını müjdeliyor. İTO Başkanlığına seçildikten sonra Murat Yalçıntaş, geleceğe yönelik hedefleri arasında Sektörel Pazarlama Ajansları’nın önemli bir yeri olduğunu vurgulayarak Yılmaz Yıldız’a şu açıklamayı yapıyor, “İstanbul’daki tüccarımızı, sanayimizi dış pazarlara açacağız. Bunun için sektörel pazarlama ajansları kuruyoruz. Bunun benzerini, Kore, Japonya, Singapur, İtalya gibi ülkeler kurdu. Hedef seçtiğimiz ülkede hedef seçtiğimiz sektör için pazarlama ajansı kuracağız. Bu ajanslar bulundukları ülkenin lojistiğini, kanunlarını, müşterilerini, sektördeki alt yapıları, ihtiyaçları, fiyatlarını bilecek. Malını o ülkeye satmak isteyen tüccarımız sanayicimiz küçük esnafımız direkt olarak o pazarlama ajansına gidecek bütün alt yapı hizmetlerini alacak. O malı orada pazarlayacak. Örnek olarak otomotiv yedek parçayı hedef sektör, Almanya’yı da hedef ülke olarak seçtik. Bu işin merkezi neredeyse orada ajans açacağız. Dil bilmiyor musun, yanına tercüman verecek. Banka problemin mi var, ‘çözelim, şu bankalarla anlaşmalarımız var’ diyecek. Lojistik sorunun mu var, ‘şu şu firmalar ucuza çalışıyorlar’ diyecek.” (Yenişafak, 04.10.2005) Bu açıklamalardan da anlaşılıyor ki, MÜSİAD’ın dışa açılmada uyguladığı yöntem, yeni ihtiyaçlara göre geliştiriliyor.

Anadolu’dan Direkt Dünyaya Yöneliş

Türkiye’de sermaye hareketliliği genelde Anadolu’dan İstanbul’a, oradan da dünyaya açılma şeklinde gerçekleşmiştir. Mesela Türkiye’nin önde gelen kurumlarından Koç Holding’in temeli Ankara’da, Sabancı Holding’inki ise Adana’da atılmıştır. Fakat zaman sonra merkezlerini İstanbul’a taşımışlardır. Çünkü iç pazarın pazarlama merkezi İstanbul’dur. Önce İstanbul’a gelerek iç pazardaki konumlarını güçlendirip, buradan da dünyaya açılmışlardır. Doğal süreç böyle işlerken MÜSİAD’ın mihmandarlığının da etkisiyle Anadolu girişimciliği doğrudan dünya pazarlarına yönelmiştir. Sürecin Özal’la başladığını





MÜSİAD'ın Avusturya-Macaristan İş Gezisi

kaydeden Cüneyt Ülsever, “Anadolu kökenli bu sermaye kesimi, çok ilginç biçimde kısa sürede iç pazarı da atlayarak dünyaya ihracat yapan bir konuma ulaştı. İhracatçı olarak gelişti” diyerek bu tespiti doğruluyor.

Bu Sefer Viyana Aşıldı

Özal’la başlayıp MÜSİAD’la gelişen süreci salt bir ekonomik açılım olarak görmemek lazım. Bu aynı zamanda, 322 yıl sonra yeniden ufukumuzu içeriden dışarıya yöneltmemiz açısından zihinsel boyuta sahip çok önemli bir gelişmedir. Şöyle ki; Kanuni’nin ele geçiremediği Avusturya’nın merkezi Viyana’ya karşı 1683’te ikinci bir sefer başlatan Kara Mustafa Paşa, hesapta olmayan faktörlerin de etkisiyle büyük bir bozguna uğradı ve geri çekilmek durumunda kaldı. Sonuçta Osmanlılar Belgrat’a kadar geri çekildi, Kara Mustafa Paşa ise bozgunun bedelini canıyla ödedi. Fakat bozgunun Osmanlı’ya da bir bedeli oldu. Bozgunun son Osmanlı devletine karşı Avusturya, Lehistan, Malta, Venedik ve son olarak Rusların katıldığı(1696) büyük bir ittifak oluşturdu. Osmanlılar dört cephede bu ittifaka karşı mücadele verdiği sırada, içte de huzursuzluk arttı.

Padişah II. Mustafa (1695-1703), Viyana bozgunu ve ardından gelen toprak kayıplarını önlemek amacıyla üç kez Avusturya’ya sefer düzenledi, ilk iki seferde kısmen başarı sağlandıysa da son seferde Osmanlı ordusu Zenta denilen yerde yine bozguna uğradı. Bunun üzerine İngiltere’nin araya girmesiyle Osmanlılar, ittifak güçleriyle Karlofça Antlaşması’nı imzalamak zorunda kaldı (26 Ocak 1699). Karlofça Antlaşması, Osmanlıların toprak kaybıyla neticelenen o zamana kadar imzaladıkları en ağır anlaşma idi.

İşte bu anlaşmadan sonra Osmanlı gerileme sürecine girmiş ve zamanla bütün Balkanlar ve Rumeli’den çekilmek durumunda kalmıştır. Sonuçta Birinci dünya Savaşı sonrasında kurulan Cumhuriyetle birlikte Türkler, tekrar başladıkları noktaya,

Anadolu’ya dönmüşlerdir. Fakat yüzyılları bulan bu geri dönüş, zihinlerde derin izler bırakmış, içe dönük bir bakış açısı oluşturmuştur. Bundan olsa gerek uzun yıllar içe kapanık yaşamışız. Ancak Özal’la birlikte, Viyana bozgunundan önce olduğu gibi tekrar yönümüzü dışarıya çevirdik. Yeni dışa yönelişin öncekinden farkı, ekonomik bir nitelik taşımasıydı. Daha öncekiler toprak kazanma amacındayken yeniler Pazar elde etme hedefinde.

Çünkü günümüz cephelerini pazarlar, piyasalar oluşturuyor. Kim daha büyük pazara, piyasaya sahipse duruma o hakim oluyor. Hazine Müsteşarlığı’nın en son verilerine göre, 2004’te yurtdışına yapılan doğrudan yatırımların 894 milyon doları bulunduğunu kaydeden Kadir Dikbaş, Türklerin yurtdışındaki yatırımlarıyla ilgili olarak şunları söylüyor; “Bunun 550 milyon dolarlık kısmını üretime dönük yatırımlar oluşturdu. Bugüne kadar bin 496 Türk şirketinin 79 ülkede yaptığı yatırımın toplam tutarı ise 7 milyar 63 milyon dolar. Resmi veriler, en fazla yatırımın 2,2 milyar dolarla Hollanda’da olduğunu gösteriyor. Ardından 1,6 milyar dolarla Azerbaycan, 473 milyon dolarla Almanya ve 435 milyon dolarla Kazakistan geliyor. Ancak bu rakamlar gerçek durumu göstermekte yetersiz kalıyor.

Çünkü pek çok Türk şirketi, bir ülkeye gidebilmek için başta Hollanda olmak üzere sermayenin daha az vergilendirildiği ülkeleri tercih ediyor. Üçüncü ülkelerde yatırım yapacak olan Türk şirketlerinin pek çoğu Hollanda’da şirket kurup oradan esas yatırım yapacağı ülkeye gidiyor. Burada kurulan bir şirket, vergi avantajı yanında Avrupalı bir şirket olmanın prestijini de kullanıyor.”

Arjantin’den Japonya’ya, Rusya’dan Güney Afrika’ya kadar 79 ülkede binlerce Türk şirketi mal ve hizmet ürettiğini vurgulayan Dikbaş, yurtdışına yatırım sürecinin özellikle 1990’lı yılların ikinci yarısında hız kazandığına dikkat çekiyor.

Anadolu Girişimciliğinin Sürekli Eğitim Merkezi



Kişisel, kurumsal, sektörel, kültürel ve toplumsal gelişmeyi temel hedef tayin eden MÜSİAD, belirlenen hedefe ulaşabilmek için hem yaygın, hem de örgün eğitim organizasyonları gerçekleştirmektedir. Yine aynı amaca matuf olarak farklı türde vizyon geliştiren yayınlar yaparak Anadolu Girişimciliği için Sürekli Eğitim Merkezi olmuştur.



Teknolojik gelişmelerin, dolayısıyla değişimin çok hızlı olmadığı dönemlerde üniversite diploması aldıktan sonra eğitim süreci tamamlanırdı. Oysa günümüzde her geçen gün teknoloji yeni ilerlemeler kaydediyor ve buna bağlı olarak yeni iş yapış biçimleri ortaya çıkıyor. Öğrenilen şeylerin zamanla geçerliliğini yitirmesi, geçerliliği devam edenlerin de belli bir süre sonra doğal olarak hafızadan silinmesi, “**Sürekli Eğitim**” anlayışını gündeme getirmiştir. Bir kişi yaşamı boyunca, mesleğinde ortaya çıkan yeni gelişmeleri takip edebilmek, yeni uygulamaları öğrenebilmek, mesleğinde gelişmek ve hatta sahip olduğu mesleği koruyabilmek için sürekli eğitim görmek durumundadır. Sürekli Eğitim, zorunlu öğrenim çağı dışına çıkmış kimselerin, hayatlarının herhangi bir safhasında hissettikleri öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenlenmiş, mesleki ya da genel eğitim etkinlikleri veya programlarını kapsamaktadır.

Japon kalite uzmanı Ishikawa da, "Kalite eğitimle başlar eğitimle biter" diyor. İşte MÜSİAD, ilk kurulduğu dönemden bu yana gerek organize ettiği panel-konferanslarla, gerekse direkt eğitim programlarıyla Anadolu girişimciliği için, “**Sürekli Eğitim**” merkezi rolünü ifa etmiştir. Esasında genel olarak ülkemiz girişimcilerinde formel eğitim yetersizliğini dikkate aldığımız zaman çok yerinde bir uygulama olmuştur.

Çünkü 1998 yılında Prof. Dr. Kemalettin Çonkar'ın Doç. Dr. Adem Esen'le birlikte yaptığı bir araştırmaya göre, Anadolu girişimciliğinde formel eğitim çok da yüksek seviyede değil. 1999 yılında Konya Ticaret Odası tarafından yayımlanan, “Orta Anadolu ((Konya, Kayseri, Sivas ve Tokat) Girişimcilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İşletmecilik Anlayışları ve Beklentileri Araştırması” başlıklı çalışmada Anadolu girişimciliğinin eğitim durumuyla ilgili bulgular şöyle, “Girişimcilerin yüzde 35'i yüksekokul, yüzde 27.80'i lise, yüzde 18'i ilkökul, yüzde 14.80'i ortaokul ve yüzde

2.40'ı lisansüstü eğitim mezunudur. Gerek kendi çalışmamız, gerekse yararlandığımız diğer çalışmalar eğitim düzeyi ile girişimcilik arasında doğru bir ilişkinin varlığını doğrulamaktadır.

Girişimcilerin yüzde 83.71'i yabancı dil bilmemektedir. Girişimcilerin iyi derecede bildiklerini belirttikleri yabancı diller İngilizce yüzde 48.09, Almanca yüzde 25.95, Arapça yüzde 7.63 ve Fransızca yüzde 5.34 olduğu görülmektedir. Yabancı gazete, TV veya diğer yayınları takip edip etmedikleri sorusuna girişimcilerin yüzde 27.13'ü evet, kalan yüzde 72.86'sı ise hayır cevabını vermiştir.”

Beş Temel Hedef

Araştırma sonuçlarından da görüleceği gibi girişimcilerimiz formel eğitim bakımından, yenilik ve değişimin bu kadar hızlı olmadığı bir dönem için bile yetersiz durumdalar. İlk nesil girişimciliği temsil eden bu genel çerçevede ülkemizin en önde gelen girişimcilerinden Koç ve Sabancı da dahil, diğer bir ifadeyle ülkemiz girişimciliğinin büyük çoğunluğu, “Alaylı” denilen gruba mensuptur. İşte daha işletmecilik için temel formasyona sahip olmayan, yenilik ve değişime adaptasyon konusunda da bocalayan Anadolu girişimciliği için MÜSİAD bir okul olmuştur.

MÜSİAD Eğitim-Üniversite ve Gençlik komisyonu, eğitim çalışmaları kapsamında, MÜSİAD Genel Merkezi veya dış mekanlarda; MÜSİAD üyesi işadamlarının ve istihdam ettiği yöneticiler ve her kademedeki personeline yönelik kendi sektörleri ile ilgili modern işletme yöntemlerini tanımaları ve kendi tesislerinde bu yöntemleri uygulamaları hususunda bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak için mesleki eğitim programları düzenlemektedir. 40 kişilik eğitim salonunda ve tüm MÜSİAD şubelerinde yabancı dil, profesyonel yönetim, modern işletme



yönetimi ile iç ve dış ticaret gibi birçok konuda seminerler düzenlemekte ISO 9000, ISO 1400, CE vb. uluslar arası belgelendirme çalışmaları organize etmektedir. Ayrıca MÜSİAD tarafından bugüne kadar; Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Denetimi, Profesyonel Satıcılık, Etkin Konuşma, Toplantı Yönetimi, İşletme Başarısında Yönetim Teknikleri, Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi, Yönetici Asistanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler, Dış Ticaret, Kişisel Gelişim Programları, Kurumsal Gelişim Programları, Sosyal Gelişim Programları, Branş Gelişimi Programları, Bilgilendirme - Bilinçlendirme Çalışmaları, Danışmanlık Hizmetleri, Proje Çalışmaları, Anket ve Araştırma Çalışmaları, Piyasa Araştırmaları, Reklam Araştırmaları gibi bir çok konudaki seminerler ve danışmanlık hizmeti organizasyonu dernek üyesi sanayici ve işadamlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

MÜSİAD'ın bütün bu eğitimlerden beş temel hedefi vardır. Bunlar;

1- Kişisel Gelişim (İnsan Unsurunun Geliştirilmesi): Bir üretim biriminde asıl katma değeri oluşturan unsurun insan olduğunun farkında olan MÜSİAD; işadamlarının ve istihdam ettikleri elemanların kişisel donanımlarını artırma hedefindedir. Öte yandan onların, sanayiinin ve ticaretin tüm fonksiyonları bakımından, daha olumlu ve verimli insanlar haline gelmesine katkıda bulunmaktadır.

2- Kurumsal Gelişim (İş ve İşleyiş Sistemlerinin Geliştirilmesi): Organize ettiği eğitim faaliyetleri, yayınladığı kitaplar ve uzman kadrosuyla MÜSİAD, üyelerinin kurumsal gelişimine destek vermektedir. Özellikle KOBİ'lerin iş ve işleyiş sistemlerinin geliştirilmesine; insan-bilgi-para unsurlarının denge ve uyum içinde daha iyi sevk ve idare edilerek, toplam kalite standardının yakalanmasını hedeflemektedir.

3- Sektörel Gelişim (Pazar ve Piyasanın Geliştirilmesi): Kurulduğundan beri MÜSİAD'ın en önemli açılımlarından birisi, yeni Pazar ve piyasaların keşfine yönelik etkinliklerle sektörel gelişime destek vermesidir. Bünyesinde oluşturduğu, "Sektör Kurulları"yla bir yandan aynı sektördeki insanların bir biriyle tanışıp kaynaşmasını sağlarken diğer yandan da yurtiçi ve yurtdışı gezi programlarıyla onlara yeni ufuklar kazandırmaktadır.

4- Kültürel Gelişim (Değer Ölçülerinin Geliştirilmesi): Kuruluş ve varoluş amacını, "Kişisel, kurumsal, sektörel, kültürel ve toplumsal gelişimi desteklemek" şeklinde belirleyen MÜSİAD, çalışmalarını aynı doğrultuda yürütüyor. Kültürel alandaki katkılarına en bariz örnek, MÜSİAD fuarlarında oluşturulan sanat koridorları. Gerçek gelişmenin sadece ekonomik başarıyla sağlanamayacağını farkında olan kurum, sanata ve sanatçıya





MÜSİAD, Türkiye Gönüllü Kültür Teşekkülleri Vakfı'nın İstişare Toplantısında

ayrı bir bölüm ayırıyor. Mesela geçen yıl düzenlenen 10. MÜSİAD Uluslararası Fuarı'nda başta hat, tezhip, çini ve ebru olmak üzere geniş bir yelpazede 30'a yakın sanatçının eserinin sergilendiği bölüm, ziyaretçileri farklı dünyalara taşıdı.

5- Toplumsal Gelişim (Ülkenin ve Toplumun Kalkınması): MÜSİAD, kişilerin ve kurumların kazanması ve kalkınması ile birlikte; ülkemizin ve toplumumuzun da sosyal ve kültürel, siyasal ve ekonomik, bilimsel ve teknolojik yönlerden kazanması ve kalkınmasına; daha mutlu ve müreffeh, daha güçlü ve muteber bir ülke, toplum düzeyine çıkmasına katkıda bulunmak üzere çalışmalar yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle; kişilerin ve kurumların, ülkemizin ve toplumumuzun, bölgemizin ve dünyanın sosyal ve kültürel, siyasal ve ekonomik, bilimsel ve teknolojik kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla oluşturulan bir, "Diyalog-İşbirliği-Güçbirliği Platformu"dur. Yaptığı icraatlar da bu misyonunu ispatlıyor. Çünkü kuruluşundan bu yana, yaklaşık 100 sivil toplum kuruluşunu çatısı altında toplayan Türkiye Gönüllü Kültür Teşekkülleri'nin 5. İstişare Toplantısı'na ev sahipliği yapmıştır. "21. Yüzyılda Türkiye'nin Hedefleri" ana başlığı altında düzenlenen toplantıda; Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş, Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu, Prof. Dr. Hikmet Üçışık, Prof. Dr. Mahmut Kaya, Prof. Dr. Oktay Sinanoğlu, Prof. Dr. Ahmet Akgündüz, Prof. Dr. Sabahaddin Zaim ve Dr. Mustafa Özel gibi değerli bilim ve fikir adamları geniş bir yelpazede tebliğler sunmuştur. Sunulan tebliğleri MÜSİAD daha sonra aynı adla kitap haline getirmiştir.

Hedefe Ulaştıracak Araçlar

Kişisel, kurumsal, sektörel, kültürel ve toplumsal gelişmeyi temel hedef tayin eden MÜSİAD, belirlenen hedefe ulaşabilmek için hem yaygın, hem de örgün eğitim organizasyonları gerçekleştirmektedir. Yine aynı amaca matuf olarak farklı türde vizyon geliştiren yayınlar yapmaktadır.

1- Yaygın Eğitim Faaliyetleri:

Ülke ve üyelerin ihtiyaçları yanında gündeme göre MÜSİAD farklı yaygın eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bunlardan geleneksel hale gelen, "**Perşembe Toplantıları**"dır. Kurucu Başkan Erol Yazar döneminde, "**Cuma Toplantıları**" şeklinde başlayan ve Cuma akşamları gerçekleştirilen etkinlik, ikinci başkan Ali Bayramoğlu ile birlikte Perşembe akşamlarına alındı ve, "**Perşembe Toplantıları**" olarak geleneksel hale getirildi. İlk önceleri haftada bir yapılan etkinlik, yine Ali Bayramoğlu döneminde 15 günde bir yapılır oldu. Üçüncü başkan Dr. Ömer Bolat'la birlikte ise gündeme ve üyelerin beklentilerine göre gerektiğinde haftada, gerektiğinde de 15 gün veya bir aylık periyotlarda uygulanır hale geldi. Öte yandan Dr. Ömet Bolat'la birlikte sabah kahvaltı eşliğinde yapılmaya başlandı. Üniversite dünyasından, bürokrasiden, hükümetten ve gerekirse dış dünyadan etkin ve yetkin konukların ağırlandığı bu etkinliklerle MÜSİAD üyeleri bir yandan birbirleriyle tanışma-kaynaşma imkânı bulurken, diğer yandan da genel kültüre ve ekonomiye dair bilgilenme fırsatı yakalamışlardır.

2-Örgün Eğitim Faaliyetleri:

MÜSİAD üyelerine, “Perşembe Toplantısı” gibi yaygın eğitim yanında örgün eğitim fırsatları da sunmaktadır. Kendi bünyesinde eğitim birimi oluşturamayan ve eğitim uzmanı istihdam edemeyen, öte yandan dışarıdan eğitim almanın maliyetini de karşılayamayan üyelerin ihtiyaçlarına cevap vermek üzere MÜSİAD eğitim etkinlikleri gerçekleştirmektedir.

Zaman zaman otellerde de yapılan örgün eğitim faaliyetleri son yıllarda, “MÜSİAD Akademi” adı altında kurumsal bir yapıya kavuşturularak kalıcı hale getirilmiştir. “İşadamı-Yönetici Geliştirme Programı” adını taşıyan organizasyonun amacını MÜSİAD Eğitim-Üniversite-Gençlik Komisyon Başkanı Zekeriya Erdim şöyle açıklıyor; “Günümüzde işletmelerin ömürlerini belirleyen en önemli etkenlerden biri, rekabet koşullarını anlayıp bu ortama uyum sağlayabilecek stratejileri geliştirme yetenekleridir. Eğitimimizin birincil hedefi, katılımcılara rekabetin gittikçe artarak yaşandığı iş dünyasında, gereksinim duydukları analitik düşünebilme yollarını sunmak ve onları stratejik yönetsel ve sektörel gelişmeler karşısında hazırlıklı kılmaktır.” Kalkınmanın dinamosunun eğitim olduğunu vurgulayan Zekeriya Erdim, şöyle devam ediyor; “Bir Çin atasözü diyor ki, ‘Bir yıl sonrayı düşünüyorsan buğday ek, on yıl sonrayı düşünüyorsan ağaç dik, yüz yıl sonrayı düşünüyorsan, yani yüz yıl sonrasını kuşatmak, damganızı vurmak istiyorsanız o zaman insan yetiştirin.’ Çünkü insanın verimi, ürünü yüz yıla yansır.”

MÜSİAD eğitim salonunda, gerektiğinde ise otellerde verilen MÜSİAD Akademi eğitimleri, profesyonel bir eğitim ve danışmanlık firmasıyla ortaklaşa gerçekleştiriliyor. 2004-2005

yıllarında Proaktif Eğitim ve Danışmanlık firmasıyla birlikte gerçekleştirilen eğitimlerle ilgili detaylı bilgiler şöyle;

Programın Kapsamı

- Öğretim üyesi, yönetim danışmanı ve iş dünyası profesyonellerinden oluşan eğitmenler,
- İnteraktif eğitim,
- Kariyer danışmanlığına yönelik psikoteknik testler,
- Aktüel eğitim notları, dokümantasyon desteği,
- Dünya’den ve Türkiye’den iş hayatına yönelik yaşanmış örnekler ve öyküler,
- Yönetim söyleşileri.

Programın Yapısı

Birinci Düzey (Temel): Birinci düzeyde katılımcılara temel işletmecilik ve yöneticilik dersleri veriliyor. Tamamı zorunlu olan bu derslerde, katılımcılara bir taraftan modern yöneticiliğin ilke ve kuramları öğretilirken, diğer taraftan, sağlıklı karar verme becerileri geliştirilmeye çalışılıyor.

İkinci Düzey (Uzmanlık): İkinci düzeyde katılımcı, üzerinde uzmanlaşmayı düşündüğü fonksiyonel alanlar üzerinde yoğunlaşıyor. Dolayısıyla, katılımcılar bu dönemde, kendi seçtikleri uzmanlık alanının zorunlu dersi yanında, seçimlik dersler de alıyorlar. Seçimlik dersler, tamamlayıcı ve program dersleri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Seçimlik tamamlayıcı ders, diğer programların zorunlu derslerinden oluşuyor. Seçimlik program dersi ise, katılımcının seçmiş olduğu alanla ilgili.





Üçüncü Düzey (Odaklaşma): Son düzeyde, uzmanlık alanının işletmenin genel hedefleri açısından nasıl bir işlev gördüğü konusu üzerinde yoğunlaşıyor. Bu amaçla örgütsel ve fonksiyonel stratejiler tartışılıyor. Ayrıca bu dönemde katılımcının uzmanlaşmak istediği alanla ilgili seçimlik derslere de yer veriliyor. Bütün programlarda katılımcılara zorunlu derslerin yanı sıra, uzmanlaşmak istedikleri kariyer hedeflerine uygun seçimlik ders fırsatları da sunulmaktadır. Yönetime ait işlere yön veren ve örgütlerin gelişmesini sağlayan felsefe, strateji ve politikalar bütün derslerin göz önünde bulundurulduğu temel ilkelerdir.

Programın İşleyiş Şekli

- Her bir dönemi bitirme süresi 1,5 aydır.
- Tüm modülleri tamamlayan katılımcı, “Bitirme Tezi” hazırlar ve katılımcıya “Katılım/Başarı Belgesi” verilir.
- Program teorik ve pratik olarak işlenmektedir.

Teorik: Karşılıklı etkileşim eksenli ders ve vak’a çalışmaları yapılıyor.

Pratik: Grup Çalışması (Simülasyon) Katılımcılar Simülasyonundaki aldıkları rolleri başarı ile gerçekleştirme derecesine göre değerlendiriliyor.

Geleceğin Girişimci ve Yöneticileri Yetiştiriliyor

İster ticari, isterse sivil toplum kuruluşu olsun bütün organizasyonların sürekliliği için en önemli konulardan birisi yeni neslin yetiştirilmesidir. Gelecekte yönetimin devredileceği yeni kuşak yöneticilerin yetiştirilmediği organizasyonlar uzun ömürlü olamaz. İşte bu noktadan hareketle Türk girişimcilik tarihinde önemli bir misyonu yerine getiren ve yeni açılımlarla yeni başarılarla

imza atmaya hazırlanan MÜSİAD, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için genç yöneticileri, girişimcileri yetiştirmek üzere Genç MÜSİAD’ı kurdu.

Kurucu Başkanlığını Av. Kerim Altıntaş’ın yaptığı Genç MÜSİAD, Türkiye çapında önemli bir potansiyele ulaştı. 2002’den beri başkanlığı yürüten Av. Kerim Altıntaş, Nisan 2005’te yönetimi kendisinden daha genç olanlara devretti. Çünkü 1975 Muğla-Milas doğumlu Altıntaş, 30 yaş sınırını aştı.. Tüzük gereği 30 yaşını aşanlar MÜSİAD üyeliğine geçiyor. Nisan 2005 tarihi itibarıyla yurt çapında 550 üyeleri bulunduğunu belirten Av. Kerim Altıntaş, Genç MÜSİAD’ın ne olduğu ve niçin kurulduğu hakkında şu bilgiyi verdi; “Genç MÜSİAD, Müstakil Sanayici ve İş Adamları derneğinin içinde bir komisyondur. Genç MÜSİAD, dernekten bağımsız bir organizasyon, dernek veya oluşum değildir. Genç MÜSİAD, MÜSİAD çatısı içinde yer alan bir hizmet birimidir. Kendi yönetimi, komisyon ve komiteleri bulunan ayrı bir organizasyon şeması bulunmasına rağmen MÜSİAD’ın bir unsuru ve tamamlayıcısıdır. Genç MÜSİAD’ın kuruluş felsefesi,



amaçları irdelendiğinde ancak bu şekilde özel ve farklı bir oluşum olduğu görülecektir. Ülkemizde birçok yöneticinin kendi koltuklarını koruma gayesinde oldukları hepimizin malumudur.

Genç MÜSİAD oluşumu ile MÜSİAD Yönetimi, ileride kendileri ile birlikte yöneticilik yapacak, hatta gelecekte yerlerini bırakacakları kişileri bizzat teşvik ederek MÜSİAD çatısı altında yetiştirmeye, geleceğe hazırlamaya çalışmaktadır. MÜSİAD üyelerinin tecrübelerini gençlere, gelecek nesillere aktarma, gençler de hayat tecrübelerini güvenilir yerlerden elde etme amacıyla birleşmiş ve Genç MÜSİAD doğmuştur. Genç MÜSİAD bu gayelere hizmet etme idealindedir.”



Değişen ve gelişen piyasa şartlarında öğrenen organizasyonların ayakta kalacağını vurgulayan Proaktif Eğitim ve Danışmanlık Genel Müdürü Salim Çam, MÜSİAD Akademi programını oluştururken öğrenen organizasyonlar kuracak kişiler yetiştirmeyi göz önünde tuttıklarını söylüyor. Programda hem teorik, hem de pratik eğitimin birlikte verildiğini anlatan Salim Çam’a göre örgütler; madenci, savunmacı, analizci ve tepkici olmak üzere dört stratejik türe göre sınıflandırılıyor. Örgütlerin türlerini, onu kuran ve yaşatan girişimcilerin-yöneticilerin kişiliklerinin belirlediğini belirten Salim Çam, şöyle devam ediyor; “**Madenci** stratejisi uygulayan firmalar, dinamik çevrenin taleplerini karşılamada farklılaşma, esneklik ve yeniliğe yönelmektedir.

Değer zincirinin her düzeyindeki öğrenme, madenciler için gerekli ve olasıdır, çünkü onlar yeni pazarlar ve ürünler aramakta ve geliştirmektedirler. Madenciler diğerlerine oranla daha fazla yoğunlukta pazara yönelmekte ve pazara yönelik yenilikler

geliştirmektedirler. **Savunmacılar**, madencilere göre öğrenmeye daha az önem vermektedirler. **Analizciler**, pozisyonlarını koruma eğilimindedirler. Bunun için yenilik gerçekleştiren firmalardan taklit ederek esnek ikinci bir kapasite inşa etmişlerdir. **Tepkiciler** ise, her ne kadar öğrenmeye ihtiyaçları olduğu düşünülse de bu stratejik tür genelde öğrenme yeteneğinden yoksundur. Bu firmalar en düşük öğrenme frekansını üretmektedirler. İşte MÜSİAD Akademi ile bizim amacımız, **Madenci** stratejisini uygulayacak firmaları kuracak girişimci-yönetici yetiştirmektir.”

3- Vizyon Geliştiren Yayınlar:

Bir işadamları derneği olan MÜSİAD, aynı zamanda yayın faaliyetleri ile de toplumun ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Bu maksatla başta Çerçeve ve Bülten dergileri olmak üzere çeşitli araştırma raporları, cep kitapları yayınlamaktadır.

- **MÜSİAD Bülten:** Merkeze ait faaliyet ve haberlerle, yurdun dört bir yanında iş adamı ve sanayicilere hizmet sunan MÜSİAD Şubelerinin haber ve faaliyetlerinden oluşan Bülten dergisi, üyelerimiz arasında ekonomik olduğu kadar, gönül birliği bağlarını da geliştirmekte ve onların aktüel gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamaktadır.

- **Çerçeve Dergisi:** MÜSİAD süreli yayınlarından olan Çerçeve dergisi ise ekonomik konuların yanı sıra, sosyal ve kültürel konuları da ele alan, çeşitli araştırma dosyaları ve kapak konuları ile ülkenin mühim meselelerini entelektüel boyutta işleyen bir yayın organıdır.

- **Araştırma Raporları, Yönetim Kitaplığı, Cep Kitapları:** MÜSİAD Araştırmalar ve Yayın Komisyonu’nun organize ettiği yayın faaliyetleri içerisinde **üç** önemli çalışma da, değişik konuları derinlemesine analiz eden Araştırma Raporları, **İşadamları ve Yöneticilerin çağdaş yönetim bilimi ve teknikleriyle donanımlarını sağlamak amacıyla oluşturulan Yönetim Kitaplığı** ve üyelerimize pratik bilgiler sunan **Cep Kitapları**’dır. MÜSİAD kurulduğu günden bu yana ülkemizin ekonomik ve sosyal meseleleri yanında, bölgesel, sektörel ve uluslararası meselelerle ilgili olarak birçok araştırmalar yapmış ve bunları **Cep Kitapları** ve rapor olarak kamuoyuna ve ilgililere duyurmuştur.

KOBİ'leri Organize Etti, Sözcülüğünü Yaptı



Ekonominin lokomotifi olan KOBİ'leri organize etmek yanında onları devletle bütünleştirerek kalkınma için sosyal bir sinerji oluşturmaya çalışan MÜSİAD, yaptıklarını kamuoyuna iletebilmek için iletişimde de öncü ve örnek bir model oldu.



“Çok konuşulan fakat, sorumluları ve suçluları bulunamayan belki de en büyük yapısal hastalık olan bürokrasi, büyümeye çalışan ama arzuladığı ve layık olduğu yerden çok uzakta olan ülkemiz için, bu araştırmanın boyutları ile açıkça ortaya çıktığı gibi kalkınmamızı engelleyen nedenlerin başında gelmektedir.” Güncelliğini hâlâ koruyan bu görüş, “Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi” isimli MÜSİAD’ın ilk araştırma raporuna Önsöz yazan MÜSİAD Kurucu Başkanı Erol Yazar’a ait. Doç. Dr. Ömer Dinçer ve Doç. Dr. Hüner Şencan tarafından hazırlanan raporun amacını Erol Yazar şöyle özetliyor, “Ülkemizin hızla kalkınması için sanayicinin, üniversitelerin, işçilerin ve hükümetin el ele vermesine, arzu edilen stratejilerin oluşturulması ve engelleyici faktörlerin hızla ortadan kaldırılmasına ihtiyaç vardır. MÜSİAD olarak bunu sağlama amacı ve her türlü çabayı gösterme niyetiyle araştırmayı kamuoyuna ve yetkililere hürmetlerimizle sunuyoruz.”

Hakikaten aradan 15 yıl geçtikten sonra büyük bir çoğunlukla tek parti iktidarının Başbakanı olan Recep Tayyip Erdoğan bile, değişme ve gelişme yolunda bürokrasinin engelleyiciliğinden yakınıyor. MÜSİAD 14. Olağan Genel Kurulu’nda konuşan Genel Başkan Dr. Ömer Bolat, bürokrasinin engelleyiciliğini şöyle dile getiriyor, “Bürokrasinin azaltılması mümkün olamamıştır. Bürokrasi reformlara direnmekte, yeniden yapılanma çalışmalarını yavaşlatmaktadır. Mesela Hazine’nin iç borçlanmada tahvil-bono, dış borçlanmada ise euro-bond kaynaklarından başka yeni gelir kaynağı enstrümanları çıkarmadaki yavaşlığı bir örnektir. Reformları ve yenilikleri engellemeye çalışan bürokrasinin kendisi

engellenmelidir.”

Dolayısıyla ilerleme ve gelişmek için sadece girişimcilerin doğru yolda olması yetmiyor, bürokrasiyi de kendilerine yol arkadaşı edinmesi gerekiyor. Bu açıdan bakıldığında zaman MÜSİAD’ın ilk raporunun bürokrasi olması çok anlamlı gözüküyor. Çünkü devleti asker ağırlıklı bürokratlar kurduğu için zaten bürokratik bir niteliği vardı. Başlangıçta sivil toplum ve girişimcilik yeterince olmadığı ve uzunca bir zaman da gelişmediği için zamanla bürokratik yapı kurumsal bir nitelik kazanmıştır.



Bürokratik Engeller Çıkarıldı

İşte MÜSİAD, Anadolu girişimciliğinin önündeki bürokratik engelleri ortadan kaldırabilmek için çalışan önemli bir Sivil Toplum Kuruluşudur (STK). Bürokratik yapının STK'ları da yıldırarak bir etkiye sahip olmasından yakınan MÜSİAD Genel Başkanı Dr. Ömer Bolat, 19-20 Kasım 2004 tarihleri arasında İstanbul'da yapılan "Türk Sivil Toplum Kuruluşları ve AB Reform Süreci" konulu Uluslararası Konferansta Türkiye'de STK olgusuyla ilgili olarak şöyle konuştu; "Dünyamız yirminci yüzyılda, bilhassa da yirminci yüzyılın son çeyreğinde, çok hızlı bir değişime ve gelişime sahne olmuşken, Türkiye bu dönemi birbirine zıt görüntüler içerisinde geçirmiştir. İthal ikameci bir ekonominin ve her alanda ortaya çıkan aşırı devletçi uygulamaların cende-

Hakikaten aradan 15 yıl geçtikten sonra büyük bir çoğunlukla tek parti iktidarının Başbakanı olan Recep Tayyip Erdoğan bile, değişme ve gelişme yolunda bürokrasinin engelleyiciliğinden yakınıyor.

resinin yıkılmaya başlanmasına tanıklık eden 1980'lere rağmen, 1990'lar -bilhassa da ikinci yarısı- tekrar statükonun ve devletçi reflexlerin ortaya çıktığı, bir bakıma önceki döneme tepkinin dayatmayla siyaset ettiği yıllar olmuştur.

1980'ler daha çok uygulamaya koyduğu ekonomik politikalarla anılan bir on yıl olmasına rağmen, bu dönemde sivil inisiyatifin elde ettiği başarı ve yaygınlaşan sivil toplum kuruluşlarının (STK) etkinliği yeterince ele alınamamıştır.

Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının sayısal durumunu ortaya koyan araştırmalara baktığımız zaman, 1980'lerin ikinci, 1990'ların ise birinci yarısında bu kuruluşların hızla arttığını görürüz. Bu sayısal artış, doğal bir şekilde, siyasal bir etki olarak da kendisini ortaya koymuştur.

Bu olumlu gelişmeye rağmen, 1990'ların ikinci yarısından itibaren Türkiye'de yanlış bir süreç başlamıştır. Türkiye'de siyasetin, bürokrasi ve otokrasi karşısında gerilemesine paralel olarak, sivil toplum kuruluşları da ürkütülmüş, etkileri sınırlanarak, tamamen gönüllü olan bu kuruluşların çalışma şevki kırılmıştır."

Misyonu Sinerji Oluşturmak

Emekli öğretim üyesi **Prof. Dr. Sabahattin Zaim**, Türkiye'de halkla devlet arasındaki bütünleşmeyi sağlayarak MÜSİAD'ın önemli bir misyonu yerine getirdiğini söyledi. MÜSİAD misyonunu anlayabilmek için sosyal ve iktisat tarihini bilmek gerektiğini vurgulayan Prof. Zaim, bunun gerekçesini şöyle açıkladı; "MÜSİAD'ı ve onun yaptıklarını anlatabilmek için 1950'lere kadar geri gitmek gerekiyor. Türkiye'de 1950'lere kadar inançlı kesim, Müslümanlar teşkilatsızdı. Ne ilim sahasında yetişmiş insan, ne de iktisadi sahada bir güç vardı. Çünkü Osmanlı'nın son dönemindeki uzun süren savaşlarda Müslümanların ekonomik düzenleri bozulmuş, vasıflı insan gücü yitirilmişti.

Gayrimüslimler ise teşkilatlıydı. Müslüman kesim Osmanlılar zamanında sırtını sosyal anlamda devlete dayadığı için teşkilatlanma gereği de duymamıştı. Cumhuriyet döneminde devlet seküler bir yapıya kavuşunca ve halkın arkasından çekilince millet açıkta kalmıştı. Bu yüzden 1950'den sonra, "Söz milletindir" sloganıyla siyasi güç olarak Demokrat Parti döneminde halk teşkilatlanmaya başladı. İlim sahasında da İlim Yayma Cemiyeti kuruldu. Sirkeci'deki Aşirefendi Caddesi'ndeki tüccar ve sanayiciler

Prof. Dr.
Sebahattin Zaim





MÜSİAD'ın Organize Ettiği, Organize Sanayi Bölgelerinin Tantişıldığı Panel

tarafından kurulan bu cemiyetin amacı, para kazanmak değil, kazandığını kültüre yatırmak için teşkilatlanmıştı. Bunun sonucunda da İmam Hatip Liseleri kuruldu. 1970'lere doğru ABD'lilerin de teşvikiyle işveren dernekleri birliği kuruldu. Bu dernekleri Sanayi Kalkınma Bankası'ndaki ve Robert Kolej'deki ABD'lilerle yöneticiler organize ettiler. TÜSİAD da başlangıçta komünizmle mücadele amaçlı kurulmuş ve kuruluşunda mütedeyyin insanlar da yer almıştı. Fakat daha sonra lions ve roteryenlerin ağırlık kazandığı bir kurum oldu. Dolayısıyla yavaş yavaş seküler grupların hakim olduğu bir iş dünyası oluşmaya başladı. Bu durum karşısında mütedeyyin müteşebbisler kendilerini dışlanmış hissettiler ve bir teşkilatlanma gereği duydular.

İş Dünyası Vakfı Başlattı, MÜSİAD Tamamladı

Bunun üzerine Dr. Özcan Bolcan gibi bazı akademisyenlerin de öncülüğü ile İş Dünyası Vakfı kuruldu. Mütedeyyin işadamları tarafından kurulan ilk teşkilat İş Dünyası Vakfı'ydı ve ben de ilk kurucu başkanıydım. Fakat İş Dünyası Vakfı çok gelişemedi, çünkü daha çok akademisyenlerden, münevverlerden oluşuyordu. Daha sonra aynı gayeye matuf olarak MÜSİAD kuruldu. Sekülerleşen iş dünyasında milletin değerlerini benimseyen müteşebbisler tarafından kurulan MÜSİAD, başarılı bir müessese oldu. İş Dünyası Vakfı Eyüp'te hâlâ devam ediyor, fakat yapıları kanunla sınırlandırıldığı için gelişemiyor. MÜSİAD ise dernekti

ve dernekler de gelişmeye müsaitti. Bu gelişmede Erol Yazar, Ali Bayramoğlu ve Natık Akyol gibi müteşebbisler lokomotif görevini yerine getirdiler.

Hükümetler ve siyasi yapılar seküler grupların elinde olduğu zaman MÜSİAD'a verev bakıldı ve gelişmesine pek imkân sağlanmadı. Şimdiki iktidar milletin değerlerini benimseyen bir yapıda olduğu ve MÜSİAD da aynı istikamette bulunduğu için olumlu bir gelişme oldu. Fakat bu sefer de genel ekonomik yapı bozuk olduğu için istenilen mesafe alınamıyor. Sonuç itibarıyla verilen mücadele, milletin değerleriyle bütünleşme mücadelesidir. Çünkü bütünleşme olduğu zaman kuvvetler ayrılığı yerine sinerji ortaya çıkacak. MÜSİAD'ın misyonu da bu sinerjiyi ortaya çıkarabilmektir."

KOBİ'leri Organize Etti

KOBİ'ler ve kalite konusundaki araştırma ve yayınlarıyla tanınan Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Muhittin Şimşek de KOBİ'leri organize ederek, MÜSİAD'ın çok önemli bir görevi icra ettiğini belirtiyor. Organize olabilmenin günümüzdeki en önemli rekabet avantajlarından birisi olduğunu vurgulayan Prof. Şimşek, şunları söylüyor; "Dünyada artık üretim bir problem olmaktan çıkmıştır. Geline nokta önemli olan, ürettiğini satabilmektir. Satabilmek için de kaliteli üretmeniz, maliyetleri düşük tutmanız ve müşteri isteklerine hızlı cevap vermeniz gerekiyor. Bunlara ilaveten 2000'li yılların en önemli rekabet parametresi olan organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

İşte rekabetin unsurlarının hızla değiştiği bir ortamda MÜSİAD, çok önemli bir görevi icra ediyor. Çünkü organizasyon olgusunun farkına varan bir kurum olarak görüyorum MÜSİAD'ı. Ekonominin lokomotifleri olarak adlandırdığımız KOBİ'leri biraraya getirmesi çok önemli bir organizasyondur. KOBİ'lerin potansiyeli çok büyük, ancak ülkemizde hak ettiği yeri maalesef bulabilmiş değildir. İstihdamın yüzde 90'dan fazlasını KOBİ'ler sağlarken banka kredilerinden aldıkları pay yüzde 4 civarındadır. Dolayısıyla KOBİ'lerin de kendi haklarını koruyabilmeleri ancak MÜSİAD gibi kuruluşlarla mümkündür. Bu tür kurumların sayısının artmasını, ülke demokrasisinin gelişmesi açısından da önemsiyorum."

İletişimde Öncü ve Örnek Oldu

KOBİ'leri organize etmek yanında onları devletle bütünleştirerek kalkınma için sosyal bir sinerji oluşturmaya çalışan MÜSİAD, yaptıklarını kamuoyuna iletebilmek için iletişimde de öncü ve örnek bir model oldu. Konuyla ilgili olarak Yedirenk Pazarlama İletişimi Ajansı Yönetim Kurulu Başkanı **İsrafil Kuralay**'ın görüşlerini aldık. Çünkü İsrafil Kuralay, basın komisyonu üyeliği ile başlayan MÜSİAD kariyerinde genel başkan yardımcılığına kadar çıktı. Aynı zamanda İstanbul Üniversitesi Reklamcılık ve Piyasa Araştırmaları Bölümünde öğretim üyeliği yapan Kuralay, MÜSİAD'ın iletişimde nasıl öncü ve örnek olduğunu şöyle açıklıyor; "MÜSİAD; hem kuruluş, hem örgütlenme, hem de gönüllülük esasına dayanan bir kurum olması münasebetiyle gerçekten ülkemizdeki en güçlü kurumlardan bir tanesi.

Yurt çapındaki 27 Şubesi ve bir çok ülkedeki irtibat noktasıyla model olmuş örnek bir kurum. MÜSİAD 15 yılda hem kendi yönetim yapısını değişen ihtiyaçlara göre yeniledi, hem de Türkiye'deki benzer kuruluşlara öncü oldu. Bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak kendisinden bekleneni yerine getirdi.

Rapor ve yayınlarıyla bürokrasiyi besledi, kamuoyunu aydınlattı. Benzer kardeş kuruluşların da sözcülüğünü yaptı. Diğer bir ifadeyle MÜSİAD, kendi kategorisinde bir ağabey rolü üstlenmiştir. Değişik toplantılarda bunlar başkaları tarafından dile getirilmektedir.

Kurumların kamuoyuna ulaşmasının birinci yolu iletişimden geçiyor. Ne kadar güçlü olursanız olun, eğer iletişim mecralarına yakın değil ve iletişim tekniklerini profesyonelce kullanamıyorsanız mesajınızı hedef kitleye ulaştıramazsınız. Mesajınız muhatabına ulaşmayınca da etkin olamazsınız. İşte MÜSİAD, iletişim mecralarıyla sürekli ve olumlu diyaloglar kurarak yaptığı yararlı faaliyet ve fikirleri kamuoyuna etkili bir şekilde ulaştırmayı başarmıştır. Gerçekten de kurum, Türkiye'de en fazla yazılı mesaj üretenlerdendir. Aynı birim olan Basın Komisyonu ve ona bağlı olarak çalışan basın koordinatörlüğü ile basınla profesyonel anlamda ilişkiler kuran MÜSİAD, bunun doğal sonucu olarak Türkiye'nin en etkin kurumlarından olmayı başarmıştır.

İşte bu durum, aynı şekilde etkin olmak isteyen sivil toplum kuruluşları için öncü ve örnek model niteliği taşımaktadır. Aynı şekilde MÜSİAD'ın bu başarısı, çoğunluğu KOBİ statüsünde olan üyeleri için de iletişim tekniklerini verimli kullanmak adına öncü ve örnek niteliği taşımaktadır."

MÜSİAD Güney Afrika'da





MÜSİAD'ın Lübnan İş Gezisi

Başarılı Tanıtımın Püf Noktaları

Yaptıkları iletişim faaliyetlerini, “Tanıtım” olarak ifade eden İsrail Kuralay, MÜSİAD’ın tanınmasında etkin olan ve aynı yolda yürümek isteyenlere fikir vereceğini söylediği başarı kriterlerini şöyle sıraladı;

- **Önce Kaliteli Üretim:** Başarılı bir tanıtım çalışmasından önce kaliteli ürünler üretmeli ve düzgün işler yapılmalı, ondan sonra tanıtım devreye girmeli. Eğer ürün ve hizmetleriniz iyi değil ise, ne kadar profesyonel tanıtım yapsanız da iyi sonuç vermez, hatta aleyhinize reklam olarak size geri döner. İyi olmayan bir ürünü iyi tanıtabilirsiniz ama kalite yoksa onun ikinci defa bir şansı olmaz.
- **Tanıtımın Önemine İnanmak:** En büyük problem, tanıtım çalışmalarının ciddiye alınmaması ve ilk vazgeçilen bir faaliyet olarak algılanmasıdır. Diğer taraftan kurumdaki herkesin bu işten anlayabileceği gibi yanlış algılama var. Oysa tanıtım ciddi ve zor bir iştir. Uzmanlık gerektiren bir iştir. Kurum sahiplerinin, sekreterlerin, idari işler müdürlerinin ve muhasebeci-satınalmacıların yapacağı iş değildir.

- **Tanıtım İlgilisi:** Üçüncü olarak kurum bünyesinde bir tanıtım ve pazarlama iletişimi uzmanı istihdam edilmeli. Bu istihdam, sanki bir pazarlama uzmanı istihdam ediliyormuş gibi kabul edilmeli. Çünkü tanıtım uzmanı, tabiri caizse pazarlama ve satışçıların akıncısı gibi çalışacak, onların işini kolaylaştıracaktır.
- **İletişim Danışmanlığı:** Kurumun ölçeği eğer büyükse, bu gibi durumlarda kendi bünyesinde iletişim danışmanı istihdamının yanı sıra piyasada bu hizmeti veren profesyonel bir kurumdan da destek alınabilir.
- **İletişimde Süreklilik:** Bir kurumun veya ürünün marka olabilmesi için iletişimde süreklilik gerekir. İletişimde süreklilik olmadığı için bugün birçok marka, hafızalardan silinmiş durumda. Duran düşüyor. Markayı sürekli hatırlatmak gerekiyor.
- **Görsel Kurum Kimliği Dosyası:** Her kurumun mutlaka standartlarını belirleyen bir görsel kurum kimliği dosyası olmalı. Kartvizitlerden antetli kağıtlara kadar görsel kimliği oluşturan her türlü basılı ve görsel malzeme bir bütünlüğe sahip olmalı.

İlişki ve İş Geliştirme Platformu



Pazarlamacılar, 'İş, ilişkiyle gelişir' diyorlar. MÜSİAD da, düzenlediği fuarla üyeleri için bir iş geliştirme platformu oldu. Öte yandan genel sekreterliğini yürüttüğü ve fuarla eş zamanlı olarak gerçekleştirilen IBF Kongreleri de, üyelerin özellikle Afro-Avrasya coğrafyasından işadamlarıyla yeni ilişkiler kurması için eşsiz fırsatlar sundu.



IBF Toplantısı

Kayseri MÜSİAD Şubesi Kurucu Başkanı rahmetli Ahmet Olgunharputlu'nun bir sözü vardı; 'Bir MÜSİAD üyesi, MÜSİAD'a ödediği aidatı, MÜSİAD bünyesi içindeki bir işinden kazanamıyorsa bırakın o adam MÜSİAD'a üye olmasın.' Bunu özellikle açmak istiyoruz, çünkü üyeliğe davet edilen bazı insanlar, "İyi de MÜSİAD bana ne kazandıracak?" diye soruyorlar. Unutulmamalı ki, MÜSİAD, bir dernek ve üyelerine somut bir şey dağıtmıyor, onlara sadece bir platform sunuyor. Peki bu platform ne kazandırabilir? Pazarlamacılar, 'İş, ilişkiyle gelişir' diyorlar. İşte MÜSİAD da, düzenlediği fuarla üyeleri için bir iş geliştirme platformu oldu. Öte yandan genel sekreterliğini yürüttüğü ve fuarla eş zamanlı olarak gerçekleştirilen Uluslararası İş Forumu (IBF) Kongreleri de, üyelerin özellikle Afro-Avrasya coğrafyasından işadamlarıyla yeni ilişkiler kurması için eşsiz fırsatlar sundu.

'Hem Ziyaret, Hem Ticaret'

'Hem Ziyaret, Hem Ticaret' sloganıyla geçen yıl 10. kez kapılarını ziyaretçilere açan MÜSİAD Uluslararası Fuarında katılımcı firmalar, ürün ve hizmetlerini sergilerken, yaklaşık 50 ülkeden gelen bine yakın işadama da heyetler halinde ülkelerindeki yatırım ve iş fırsatları hakkında sunum yaparak soruları cevaplandırdılar. Böylelikle IBF Forumu'na gelen katılımcılar, fuardaki ürün ve hizmetleri incelemek yanında kendilerini de anlatma fırsatını yakaladılar. Peki böyle bir platformun gerçekleştirilmesi tesadüfen mi oldu? 2004 yılında gerçekleştirilen 10. MÜSİAD Uluslar arası Fuarı'nın açılışında konuşan MÜSİAD Genel Başkanı Dr. Ömer Bolat, "1993 yılında başlarken, hedefimiz Türkiye'yi doğudan-

batıdan, kuzeyden-güneyden, Asya-Avrasya bölgesinin iş adamları arasında ortak bir küresel buluşma adresi yapmayı başarmaktı" diyerek başlangıçtaki vizyon doğrultusunda ilerlendiğini ortaya koydu. Dr. Ömer Bolat, böylesine anlamlı organizasyonun geçmişine de ışık tutan konuşmasına şöyle devam etti, "1993 yılında ilk olarak İzmir'de gerçekleştirilen fuarımıza Özbekistan'dan ve İtalya'dan üç firma temsilcisi katıldığında çok mutlu olmuştuk. Allah'a şükrediyoruz ki bu yıl adeta bir ticaret olimpiyatları niteliğinde Fas'tan, ABD'den başlayarak doğuya doğru Malezya'ya, Endonezya'ya hatta Avusturalya'ya kadar uzanan bir coğrafyada, elliye yakın ülkeden bin kadar misafir iş adamını ağırlamaktan gerçekten büyük mutluluk duyuyoruz. Fuarımız bu yıl 22 bin m2 kapalı alanda gerçekleştiriliyor."

Profesyonel Fuarıcı Oldular

MÜSİAD'ın yurtdışı açılım dışında en önemli hedeflerinden bir tanesinin üyeler arasında alışverişi geliştirmek olduğunu ve bunda da önemli mesafeler alındığını belirten MÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Özcan Tokel, MÜSİAD fuarıyla ilgili şunları söylüyor; "Ticarette dostluklar, karşılıklı iletişim çok önemli roller oynamaktadır. Çevremize ve kendimize baktığımızda genelde tanıdıklarımızdan, kendimize yakın bulduğlarımızdan alış veriş tercih ettiğimizi fark ederiz. MÜSİAD bu açıdan da düzenlediği toplantılar, geziler, fuarlar ve oluşturduğu ortamlarla yeni dostlukların kurulmasına, yeni işbirliği ve ticaret imkânlarının geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. MÜSİAD faaliyetlerine aktif olarak katılan üyeler, gerek yurtiçinden, gerekse yurtdışından



birçok kişilerle, kurumlarla tanışma fırsatı buldular. İşini profesyonelce yapanlar ve kısmeti olanlar, MÜSİAD'ın sağladığı bu ilişkilerle işlerini geliştirdiler.”

Düzenlediği fuarlarla MÜSİAD'ın Anadolu girişimcisine önemli bir alışkanlık kazandırdığını vurgulayan Özcan Tokel, “İlk kez 1993 yılında İzmir’de düzenlenen MÜSİAD Fuarları Anadolu sermayesine yeni bir açılım fırsatı verdi. Belki hatır-gönül adına, belki de destekleme adına ilk kez MÜSİAD Fuarlarında ürünlerini oldukça amatör şekilde sergileyen MÜSİAD üyeleri, farkında olmadan pazarlamada ve ürün geliştirmede önemli bir mecrayı keşfetmiş oldu. O zamana kadar fuarlara ziyaretçi olarak bile gitmeyen girişimciler, geçen süre zarfında bir yandan fuarlara katılma, ürün sergileme ve iletişim kurma konusunda kendilerini geliştirirken, diğer yandan da uluslar arası fuarları gezme alışkanlığı edinerek kendileriyle ilgili son gelişmeleri takip eder hale geldiler. İlk defa bizim fuarlarda küçük metrekairelerde stand kiralayanlar

şu anda uluslar arası fuarların daimi katılımcısı haline geldi. Dolayısıyla hem piyasalarını geliştirdiler, hem de rekabet güçlerini artırdılar.”

MÜSİAD Fuarları:

Bir Simurg Hikayesi

Yenişafak Gazetesi Ekonomi Yazarı Melikşah Utku, MÜSİAD'ı yakından takip eden yazarlardan birisi. Bu sene Nisan ayında gerçekleştirilen 14. MÜSİAD Olağan Genel Kurulu’nda camianın isteğiyle yönetim kuruluna giren ve genel başkan yardımcılığı görevini üstlenen **Melikşah Utku**, Yenişafak yanında Anlayış gibi farklı yayın organlarında da yazıyor. Anlayış dergisinin Ekim 2004 sayısına yazdığı, “MÜSİAD Fuarları: Bir Simurg Hikayesi” başlıklı makalede MÜSİAD Fuarlarının nereden nereye geldiği ve misyonunun ne olduğu konusunda ilginç tespitlerde bulunan Utku’nun yazısının tamamını önemine binaen aynen sunuyoruz: “2001 yılının Nisan ayında gerçekleştirilen MÜSİAD genel kurulunda gösterilen multivizyon, Simurg hikâyesiyle başlıyordu. Hallerinden memnun olmayan kuşlar bir araya gelmiş ve Kafdağı’nın arkasında yaşayan kuşların padişahına doğru zorlu ve uzun bir yolculuğa çıkma kararı almışlar. Konuşmalar bitip de iş ciddiye binince, kuşlardan bir kısmı yola çıkmamak için mazeret üretmişler. “Daha yola çıkmadan kırk dereden su getirmeye başladı çoğu. Bülbül, gülünü özledi, baykuş harabesini, kaz gölünü, papağan kafesini, süslü tavus bahçesini.”

MÜSİAD’ın hazırlattığı bu multivizyonların hepsi edebi bir dille belli bazı mesajları verme amacını güder. Daimi bir arayış içinde bugünün dindar insanlarına modern iş hayatı, ekonomi ve siyasette değerlere bağlı bir yol çizmeye çalışır. Dindar insanın, modernin kuramsal ve maddi baskıları karşısında bırakınız sahip





MÜSİAD Uluslararası Fuarının Açılışı, İzmir - 1993

olduğu değerlerin üzerine inşa edilmiş bir alternatif üretmesi, o değerlere bağlı kalabilmesi bile başlı başına bir mücadeledir çünkü.

Türkiye'nin kuruluşundan bu yana "korunmuş" olan İstanbul merkezli sanayi sermayesinin 90'lı yıllarda medya desteği de sağlayarak finansal sermayeye dönüşmesi ve ekonomi politikalarının bu kesimi önceleyen yaklaşımıyla hareket alanları hiçbir zaman gelişme imkânı bulamamış bir yerli sermaye var bu ülkede. 80'li yıllarda elinde numune dolu bavullarla hiç yabancı dil bilmediği halde yurtdışına iş bağlantısı kurmak için giden yüzlerce müteşebbisin öncülüğünde yükselişe geçen bu yeni sermayenin, kısa süre içinde yerleşik sanayi sermayesine kafa tutmaya başlayacağı oldukça netti. 90'larda kurulan MÜSİAD'ın üye tabanını işte bu sermaye oluşturmuyordu. Türk insanının geleneksel ve dini değerleri ile yetişmiş olan bu yeni sermaye sahiplerini, bu "dünyada yer almaya" başladıkça şüphesiz ki zorlu sınavlar bekliyordu. Tabiat icabı bu kesim de zaman içinde belli değişimler geçirdi.

MÜSİAD'ın fuarları esasında bu değişimi okumak için çok güzel bir ortam sunuyor. İşadamları derneğinin İstanbul'da organize ettiği ilk fuar, basın tarafından "Medine Pazarı" olarak isimlendirilmişti. O günlerin entel gazetesi Yeni Yüzyıl, stantlarda ziyaretçileri "Selamun Aleykum" diyerek karşılayan insanlardan bahsetmişti fuarla ilgili geçtiği haberde.

Gerçekten de iş sahası olarak birbirleriyle pek alakalı olmayan onlarca kuruluşun, orada sadece ticari bir amaç için toplan-

madıkları, daha fuara girer girmez edinilen havadan anlaşılıyordu. Sanki bugüne kadar kendilerini yok sayanlara, olmalarını istemeyenlere inat, "Biz buradayız" diyorlardı. Bir panayır havası hâkimdi bu "ilk" fuara. Bu panayırda birbirine rakip olmayan, daha çok, baskın iktisadi ve siyasi sistemin tüm dayatmalarına karşı sadece ferdi gayretleriyle bir yerlere gelmiş olan insanların birbirleriyle tanışması yaşandı. Hemen her biri aynı tecrübeleri yaşamış gönüldaş olan bu insanların bir araya gelişi, haliyle biraz heyecanlı ve duygusal olması gayet tabii idi.

Ardından 28 Şubat yaşandı. Dini değerlere sahip insanlar bir



anda suçlu konuma itildi. Anadolu sermayesinin önemli bir kısmı yeşile boyandı ve ülkedeki irticâ faaliyetleri finanse ettiği hiçbir delil getirilmeden iddia edildi. Başta Genelkurmay olmak üzere kamu kuruluşları ve hatta kimi özel şirketler yeşil şirketlere karşı ambargo başlatmış, kara listeler elden ele dolaşmış, yeşil sermaye ile kurulduğu iddia edilen 19 gazete, 110 dergi, 51 radyo ve 20 televizyon afişe edilmişti.

Bu gelişmeler karşısında dindar çevrelerin ilk tepkisi, 1997 güzünde gerçekleşen MÜSİAD fuarına oldukça anlamlı bir şekilde yansımıştı. Tam da yeşil sermaye avcılığı ve Batı Çalışma Grubu hafiyeciliği günlerine denk düştüğü için halefinden de muhteşem olan fuarın ardından BÇG bundan böyle “İslâmcı sermaye”yi afişe etmek yerine görmezlikten gelme çağrısı yapmıştı. Devlet himayesinden yoksun büyüdüğü halde, tüm dünya ile ticaret yapabilecek kapasite ve kaliteye ulaşan Anadolu sermayesine reva görülen ideolojik ambargoya karşı en anlamlı tepki halkımızdan gelmiş, çocuk çocuk üşenmeden Yeşilköy’e hücum etmiş, uluslararası fuarı, Selçuklu’nun yabanda kurulan meşhur Yabanlı panayırına çevirmişlerdi.

Bir sonraki yıl fuar daha da yaban bir yer olan Beylikdüzü’ne taşınmıştı. MÜSİAD fuarına yabancı ülkelerden katılım artmış, fuar artık panayır havasından yavaş yavaş kurtularak profesyonel bir fuar organizasyonuna dönüşmeye başlamıştı. Uzakta olmasına rağmen azımsanmayacak bir katılımın ve ziyaretçi akının olduğu bu fuar, esasında 28 Şubat’la başlayan süreç karşısında en azından kimi şirketlerin yaşadığı dönüşümü de göz önüne sürdüğü için oldukça kayda değerdi.

Fuardan çıktığınızda, nasıl yorumlayacağınızı tam olarak bilemediğiniz garip bir hüznün kaplıyordu içinizi. Bu fuarda bir

şey eksikti. Yokluğu hemen fark edilemeyen, fark edildiğinde de çoktan yitmiş olan bir şey: **benliğimiz**. Modern dünyanın bize sunduğu ortamları koklamaya alışmış olan pek çoğumuz için garipsenecek bir durum yoktu belki. Ama küçük bir muhasebeyle bile farkına varılabilecek bu benlik kaybının, insanın yüzüne şamar gibi inen akislerini görmemek de imkânsızdı. Fuarlarda tabii olarak karşımıza çıkan tanıtım olayı, bu fuarda dini ve etik değerlerinden büyük ölçüde arındırılmış ve tabir caizse piyasa normlarına uygun hale getirilmişti. Öyle gözüküyordu ki, bırakınız büyümeyi, ayakta kalmak için dahi eski esvaptan kurtulmak gerektiğine inanmaya başlamıştı kimileri.

İşin ilginç yanı, bu değişimi benimseyenlerin önemli bir kısmı bir sonraki fuarda yer almadı. Kendilerini olmasa bile şirketlerini yeniden tanımlayanlar kısa sürede MÜSİAD’la ilişkilerini de kestiler. Buna rağmen, MÜSİAD bir sonraki fuara güçlenerek girdi. Şüphesiz ki, yaşanan iktisadi krizler bu seneki fuara dek kendini fuar alanının küçülmesi ile göstermişti. Ancak geride kalanlar, hem 28 Şubat’tan hem de bu krizlerden gerekli dersleri çıkarabilmişti. Bu arada o günlere dek moda olan çok ortaklı şirketlerden alt yapısı ve yatırımları zayıf olanlar da hissedarlarına büyük acılar tattırarak çekilmiş, kalan birkaç çok ortaklı şirket ise kendine çeki düzen verme politikasını tercih etmişti. Her halükarda bu çeki düzen verme teşebbüsü, hemen her alanda kendini göstermeye başlamıştı.

Nihayet bu yıl yapılan MÜSİAD fuarı, hakikaten tam anlamıyla başarılı profesyonel bir organizasyon olarak hatıralarda kalacak. Özellikle başta İslam ülkeleri olmak üzere yabancıların fuara ve fuarla birlikte gerçekleştirilen Uluslararası İşadamları Forumu’na (IBF) gösterdikleri teveccüh kayda değerdi. Şüphesiz ki, bu





başarıda MÜSİAD'ın yoğun gayretlerinin büyük bir payı var. Ne var ki, gerek fuara, gerekse fuarla birlikte düzenlenen işadamları kongresine katılan yabancılardan edindiğimiz izlenim, bunda Ak Parti iktidarının İslam âlemi nezdinde Türkiye'yi getirdikleri noktanın da oldukça önemli bir rol oynadığı yönünde. Türkiye'nin son yıllarda uluslararası platformlarda takip ettiği etkin ve yoğun diplomasi, özellikle bugüne dek Türkiye denince dudak bükten Arap ve Pasifik Havzası ülkelerinde ciddi bir tavır değişikliğine sebep olduğu anlaşıyor. Fuar ve kongreye katılan ülkelerin önemli bir kısmı, başbakan ve bakan düzeyinde geldiler İstanbul'a.

Fuarlar, ticari imkânlar ve yeni açılımlar sunduğu için yurtdışından katılımcı ve ziyaretçileri cezbeder. Ancak IBF gibi bir konferansa yönelik ilgiyi sadece ticari potansiyelle izah etmek yeterli olmayacaktır. Bugün İslam ülkelerindeki işadamları ve sanayicilerin birbirleriyle iletişimi eskisine nispetle çok daha fazla önem taşıyor. Konferansın açılışında Mahathir Muhammed'in de ifade ettiği gibi, İslam ülkelerinin dış ticaretinde Batılı sanayileşmiş ülkeler hala çok ciddi bir ağırlığa sahip. Son dönemlerde gelişen siyasi şartlar, İslam âlemini alternatif pazar, tedarikçi ve yatırım arayışlarına itmiş durumda. Batıya aşırı bağımlılığın ceremesini çekmiş olan Güney Asya ve Arap ülkelerinin konferansa ilgisinin bu yıl artmış olmasının bir sebebi de bu.

MÜSİAD, sadece bir fuar organizatörü olarak değil, üyelerini değerleriyle modern dünyada ayakta kalabilecekleri bir platform oluşturmakta da başarılı olabilmektedir. Bundan bir adım sonrası,

o değerlerin üzerine inşa edilecek kapsamlı bir iş yapış tarzıdır. Bu hedef, MÜSİAD'ın yazının girişinde bahsi geçen mültivizyonunda açık bir şekilde dillendiriliyor: 'Bencil bireyciliğin aşıldığı, insanların samimiyetle gönül birliği ettiği, ortak hedeflere beraber yürüdüğü sağlam bir işbirliği...MÜSİAD, toplumun inanç, kültür ve geleneğinden aldığı güçle insanımızın beklentilerini, hayallerini, umutlarını yeşertmek ve yüceltmek için yürüyor.' 'Geride kalan kuşlar, tüm zorlukları, karanlık vadileri, dikenli yolları aşmış ulaştılar Kafdağı'na. Kendilerini yarı yolda bırakan hemcinslerine dönüp bakmadılar bir daha. Yolda yitirdikleri, kaybettikleri dostlarına üzüldüler içlerinden.

Son bir kez olsun akşam güneşinin batışını seyretmediler eski yurtlarında. Yorgun, ama başları dik aştılar Kafdağının zirvesini. Ve gördüler ki, meğer hepsi birer Simurg'muş."



MÜSİAD Ne Dedi, Ne Oldu

Kuruluşundan beri MÜSİAD'ın hazırladığı raporlar, geliştirdiği projeler ve fikirler büyük bir isabet kaydetti. Çünkü MÜSİAD, araştırmalarını bir akademisyen grubuna ihale ederek bir nevi sponsorluk yapma yoluna hiç gitmedi.

Hazırlattığı tüm raporlarda akademik birikimlerle, reel sektör ve uygulamanın içinde olanların deneyimlerini aynı potada birleştirdi.



MÜSİAD 1990

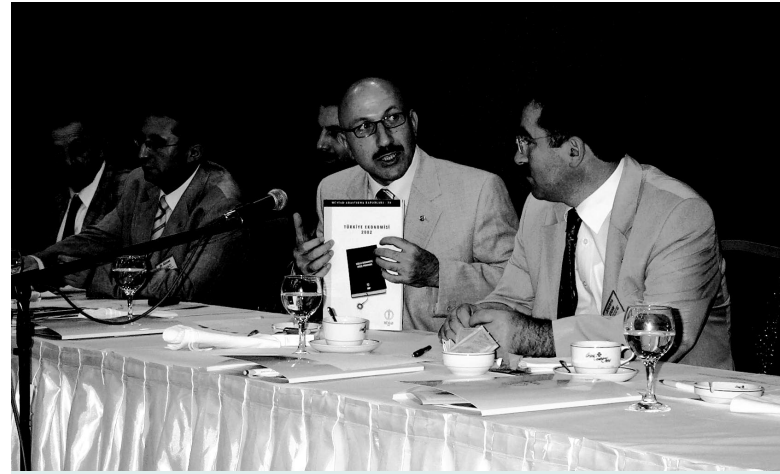
MÜSTAKİL SANAYİ VE İŞADAMLARI



Kurulduğu 1990 yılından bu yana çözüm üreten ve aksiyoner bir yaklaşımı benimseyen MÜSİAD, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınması için raporlar hazırlamakta, projeler üretmekte, görüşler serdetmekte ve bunların hayatiyete geçirilmesi için yoğun bir çaba harcamaktadır. Bir sivil toplum kuruluşu olmanın bilinciyle hareket eden MÜSİAD, bu rapor, proje ve görüşlerini ilgili mercilere iletmekte, bunları üyeleri ve kamuoyu ile paylaşmaktadır.

MÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Özcan Tokel, tamamıyla isabet kaydeden ve haklılığı sonradan anlaşılan bu görüşlerin başarısındaki sırrı şöyle açıklıyor, "MÜSİAD yaptığı araştırmalarda diğer pek çok kurum gibi kolaycılığı seçmedi. Araştırmayı bir akademisyen grubuna ihale ederek bir nevi sponsorluk yapma yoluna hiç gitmedi. Hazırlattığı tüm raporlarda akademik birikimlerle, reel sektör ve uygulamanın içinde olanların deneyimlerini aynı potada birleştirdi. Bir başka deyişle akademik bilgileri eli taşın altında olanların görüşleriyle harmanladı. Yapılan araştırmalar akademisyenlerle sanayici-işadamlarının karşılıklı tartışma ve analizleriyle ortaya çıktı. Bu da raporlarda başarıyı ve isabeti getirdi. Teorik ayakla pratik ayak bir araya geldiği için MÜSİAD'ın görüşleri ve raporları özgün bir çalışma olarak ortaya

çıktı. Bu başarıların en önemli unsurlarında birisi de MÜSİAD'ın çalışmalarını bireysel veya grupsal menfaat kaygısıyla ortaya koymamasından kaynaklanmaktadır. MÜSİAD, 'Bütün insanlığın kurtuluşu olamayan bir kurtuluş, bizim de kurtuluşumuz olamaz' prensibini daima kendisine ilke dinmiştir. Hedef olarak sivrisinekleri öldürmek yerine bataklığı kurutmayı seçmiştir." Dikkatlice incelendiğinde görülecektir ki; MÜSİAD'ın önerileri dikkate alınmadığında büyük krizler yaşanmış, tavsiyelerine uyulduğunda ise ülke ekonomisine önemli katkılar sağlanmıştır.



KOBİLER VE BÜROKRASİ

MÜSİAD NE DEDİ 1992

"...Ekonominin lokomotifi KOBİ'lerdir. KOBİ'ler geliştirilmeli ve bürokrasiden kurtarılmalıdır..."

NE OLDU 2001

Binlerce KOBİ, onbinlerce esnaf-tüccar, uygulanan ekonomik politikalar ve beceriksiz yönetim nedeniyle iflas etti. İşyerleri kapandı. Türkiye sanayi mezarlığına dönerken, işsizler kervanına yüz binlerce yeni insan katıldı.



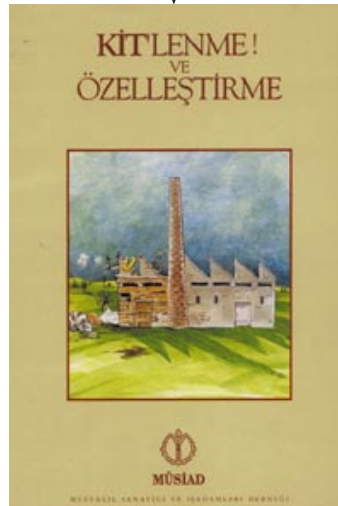
ÖZELLEŞTİRMEDEKİ GECİKMENİN BEDELİ

MÜSİAD NE DEDİ 1993

"...Türkiye' nin iç borç stoku 27 milyar dolardır. Özelleştirme kapsamındaki Türk TELEKOM' un piyasa değeri ise 30 milyar dolardır. Türk TELEKOM acilen özelleştirilmeli ve iç borçların tamamı ödenmelidir. Kalan 3 milyar dolarlık kaynak da, yurt içinde yatırım ve sosyal harcamalarda kullanılmalıdır..."

NE OLDU 2001

Türkiye' nin iç borç stoku 54 milyar dolar. 1993' den bu güne ödediğimiz iç borç faiz tutarı 125 milyar dolar, özelleştirilmesi için altyapı çalışmaları sürdürülen Türk TELEKOM' un ederi ise 3 milyar dolara kadar düştü.



DEVLETİN BORÇ KRİZİ VE BÜTÇENİN İFLASI

MÜSİAD NE DEDİ 1994

"...Hızlı borçlanma sonucu bütçe gelirlerinin giderek daha fazla bir kısmı iç ve dış borç faiz ödemelerine tahsis edilmektedir. Borç faiz giderlerinin toplam konsolide bütçe gelirleri içindeki payı 1999 yılında yüzde 100' e yaklaşacaktır. Diğer bir deyişle, toplam bütçe gelirleri 1999 yılı sonu itibariyle borç faiz giderlerini karşılamaya ancak yetecektir.

BU DURUM "DEVLET BÜTÇESİNİN İLAN EDİLMEMİŞ İFLASI" NDAN BAŞKA BİR ŞEY DEĞİLDİR



NE OLDU 2001

Tüm ısrarlı uyarılarımıza rağmen ekonomi bürokrasisi ve iş dünyası bu önerilerimizi dikkate almadı. Uyarılarımızın dikkate alınmamasının faturası ise Türk ekonomisi ve halkımız için son derece ağır oldu: 2001 yılı Mart ayı sonu iç borç stoku tam 51 katrilyon lira. 1995 yılındaki vergi gelirinin % 53'ü, bütçe gelirinin ise % 41'i faiz ödemelerine harcanmışken, 2000 yılında vergi gelirlerinin % 77,1'i, bütçe gelirlerinin ise % 60,6'sı faiz ödemelerine harcanmıştır. Son 10 yıllık dönemde iç borç faiz ödemelerine 146 milyar dolar, son 17 yıllık dönemde dış borç ana para ve faiz geri ödemelerine ise tam 164 milyar dolar ödenmiştir....Ve MÜSİAD'ın 7 yıl önce ısrarla dikkat çektiği iç borç krizi ve rant ekonomisinin vahametini siyasi kadrolar, ekonomi bürokrasisi ve iş dünyası ancak yedi yıl sonra anlayabildi.

GÜMRÜK BİRLİĞİ REÇETE DEĞİLDİR

MÜSİAD NE DEDİ 1995

Gümrük Birliği için hükümet, işdnyası ve bir kısım medya sevinç çıgıkları atarken, MÜSİAD Gümrük Birliği'nin, bu haliyle Türkiye'yi AB'nin açık pazarı haline getireceğini, AB'den ithalat patlaması yaşanacağını, enflasyon oranının düşmeyeceğini ve yabancı sermayenin ülkeye gelmeyeceğini söylemişti.



NE OLDU 2000

- Enflasyon Türkiye'nin hala birinci öncelikli sorunu. Hükümetin 2001 yılı sonu enflasyon oranı tahmini %57.
- Türkiye'ye yabancı sermaye gelmiyor.
- Son 5 yılda Avrupa Birliği ile karşılıklı dış ticaretimizde toplam 54 milyar dolar açık verdik.
- Son 5 yılda AB'den ithalatımız 120 milyar dolar.
- Son 5 yılda AB'ye ihracatımız 66 milyar dolar.

17 MART 2001, Dünya Gazetesi :

TOBB Başkanı **Fuat MİRAS**:

"Gümrük Birliği büyük hataydı. İthalatımızı patlattı"

22 NİSAN 2001

Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası Başkanı **Halit NARİN**:

"GB'ne girmemizin bize çok zararı oldu. Bu anlaşmayı yeniden ele almamız lazım."

KIDEM TAZMİNATI FONU KURULMALI

MÜSİAD NE DEDİ 1997

Kıdem Tazminatı Fonu kurulmalıdır. Bu fon modeli, 'Kıdem Tazminatı Fonu' modelinin ve kıdem tazminatı müessesesindeki değişikliklerin, üretimdeki insan unsuruyla ilgili olan çalışma ilişkilerinde verimliliği ve barışı; daha geniş manada sosyal barışı sağlamaya yönelik faydalar ortaya çıkaracağı inancındayız..."



NE OLDU 2001

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı **Yaşar Okuyan:**
"Kıdem Tazminatı Fonu kurulması için çalışmalar başlattık. Yasa tasarısı ay başında Bakanlar Kurulu'nda imzaya açılacak. Bu Türk çalışma hayatında DEVRİM niteliğinde olacak."

Dünya Gazetesi, 24 Nisan 2001 Salı

ÇOK ORTAKLI ŞİRKETLERİN ÖNÜ AÇILMALI

MÜSİAD NE DEDİ 1997

Çok ortaklı şirketlerin yasal mevzuatlar tamamlanarak önü açılmalı ve yurtdışındaki sermaye kaynakları ülke kalkınmasına yönlendirilmelidir.



NE OLDU 2001

Anadolu sermayesi küstürüldü. Anadolu'ya yapılan yatırımlar durdu, işsizlik hızla artmaya başladı.

MART 2001

Başbakan Yardımcısı **Devlet Bahçeli:**
"Ekonomik krizden çıkış için yurtdışındaki vatandaşlarımızın tasarruflarının ülke kalkınmasına yönlendirilmesi gerekir."

NİSAN 2001

Başbakan Yardımcısı **Mesut Yılmaz:**
"Ekonomik krizin gerisindeki nedenlerden biri de, bir takım vehimlerle Anadolu sermayesinin küstürülmesi ve bu şirketlere yapılan yanlış uygulamalardır."

IMF İLE YAPILAN İSTİKRAR PROGRAMI ANLAŞMASI

ARALIK 1999 - Hükümet IMF ile stand-by anlaşması yapınca başta TOBB, TÜSİAD ve iş dünyasının diğer kuruluşları ile medya olmak üzere hemen herkes: "Ülkenin düzliğe çıkabilmesi için bu program son umudumuz. Bu anlaşmayı ve programı destekliyoruz" derken,

MÜSİAD NE DEDİ

"...Programda büyük eksiklikler var. Enflasyonla mücadelenin yalnızca döviz kuru politikasına bağlanması hatalıdır. İthalat patlayacak, cari işlemler açığı çok hızlı artacak. 2000 yılında ciddi bir devalüasyon riski var. Bankacılık sisteminde ciddi krizler yaşanabilir..."



24 OCAK 2000, SABAH Gazetesi

Koç Holding Yön. Kur. Başkanı Rahmi KOÇ:
"Sörfçüler gibi dehşet bir dalga yakaladık."

24 EKİM 2000, SABAH Gazetesi

TÜSİAD Başkanı Erkut YÜCAOĞLU:
"...Ufkumuz 10 yıla çıktı..."

NE OLDU

22 KASIM 2000

Bank Kapital, Etibank ve Demirbank battı. Dövizde artış baskısı şiddetlendi. Gecelik faizler % 2000'lere fırladı. IMF apar-topar Ankara'ya geldi.

SONUÇ ARALIK 2000 ...Ve MÜSİAD bir kez daha haklı çıktı: "...Batan onlarca banka ve Hazine' nin dolayısıyla milletin sırtına yüklenen 40 milyar dolar yük, piyasalarda durgunluk, ülke tarihinin en ağır ekonomik krizi, kilitlenen reel sektör, yüzde 80'i aşan devalüasyon, piyasalarda durgunluk, işten çıkarmalar, esnaf eylemleri, şirket iflasları..."

BANKA HORTUMLAMALARI İLE MÜCADELE

MÜSİAD NE DEDİ OCAK 2000

MÜSİAD Genel Başkanı Ali BAYRAMOĞLU, bir grup yönetim kurulu üyesi ile İstanbul Sultanahmet Adliyesi' ne giderek, batık bankalar Egebank, Yurtbank, Yaşarbank, Esbank ve Sümerbank hakkında suç duyurusunda bulunarak sorumlular hakkında acilen yasal işlem yapılmasını istedi.



NE OLDU EKİM 2000

Ve tam dokuz ay sonra Ekim 2000'de Egebank' ın sahibi Murat Demirel, Yurtbank' ın sahibi Ali Balkaner ve Sümerbank' ın sahibi Hayyam Garipoğlu tutuklandı. 5 Mayıs 1990'da yola çıkan MÜSİAD'ın hedefi bir kez daha doğrulandı: **"YÜKSEK AHLAK, YÜKSEK TEKNOLOJİ"**

IMF İLE YAPILAN EK STAND-BY ANLAŞMASI BEYHUDE, DEVALÜASYON KAPIDA

MÜSİAD NE DEDİ

KASIM 2000

"...Türk Lirası, uygulanan "kur çıpası" politikası nedeniyle aşırı değerli hale gelmiştir. Eğer hükümet kontrollü olarak dövizin reel değerine oturmasını sağlayamazsa, piyasalar önümüzdeki dönemde döviz kurlarını düzeltici yönde hareket etmek zorunda kalacaktır. Hükümet makul oranda devalüasyon yapmalıdır..."

MÜSİAD NE DEDİ

ARALIK 2000

"...2001 yılı 2000'den daha zor geçecek, devalüasyon kapıda. Tüm işletmeler daha ağır bir kriz için hazırlıklı olsun..."

9 OCAK 2001, Yer Çırağan Sarayı

Yer Çırağan Sarayı. MÜSİAD Genel Başkanı Ali BAYRAMOĞLU' nun basın toplantısından:
"Bu program yürümez. Yüzde 40 devalüasyon gerekli..."

OCAK 2001

MÜSİAD' IN "İŞADAMLARINA KRİZ DÖNEMİ UYARILARI"

NE OLDU

ŞUBAT 2001

...Ve tarihler 22 Şubat 2001' i gösterirken, döviz kurunu çıpa olarak kullanmaktan vazgeçen hükümet "Dalgalı Kur" sistemine geçiyor. Aynı gün piyasalarda yüzde 40 devalüasyon yaşanıyor.

MÜSİAD DIYOR Kİ

NİSAN 2001

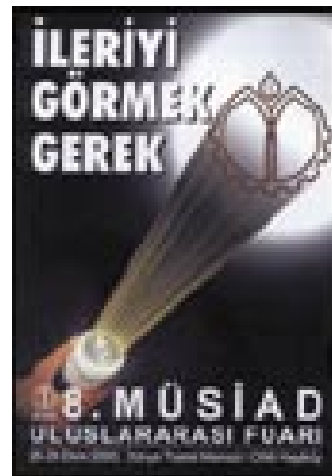
"...Krizden çıkış için çare iç borç kısır döngüsünü kırmak. İç borçlar için kısmi monetizasyona ve kısmi konsolidasyona gidilmeli. Eğer hükümet uluslararası piyasalardan acil kaynak bulamaz ise dövizdeki tırmanış daha da artacaktır..."

NİSAN 2001

...Ve tarihler 24 Nisan 2001' i gösterirken, dövizdeki reel devalüasyon oranı yüzde 80'e ulaştı.

28 NİSAN 2001

Kurulduğu 5 Mayıs 1990'dan bu yana, hemen her öngörüsü gerçekleşen MÜSİAD, 2000 yılında yaptığı 8. Uluslararası Fuarının sloganı ile de adeta bütünleşiyordu...



ORGANİK TARIMA YATIRIM

MÜSİAD NE DEDİ MAYIS 2000

2000 yılı ekonomi değerlendirmesi ile 2001 yılı beklentilerini içeren, "Türkiye Ekonomisi 2004"de MÜSİAD'ın tarımla ilgili önerisi; "Gelişmiş ülkelerdeki tüketim trendlerine uygun olarak organik tarım ürünlerinin üretim ve ihracatı teşvik edilmelidir."



NE OLDU ARALIK 2004

5262 sayılı "Organik Tarım Kanunu", Resmi Gazete'de yayımlanarak, yürürlüğe girdi.



TL'DEN 6 SIFIR ATMA

MÜSİAD NE DEDİ MAYIS 2001

2000 yılı ekonomi değerlendirmesi ile 2001 yılı beklentilerini içeren ve Topkapı Eresin Otel'de gerçekleştirilen ekonomi raporu basın tanıtım toplantısında MÜSİAD Başkanı Ali Bayramoğlu; "Türkiye'nin itibarını korumak, muhasebe sisteminde varolan külfeti ortadan kaldırmak ve enflasyonun indirilmesi politikasına psikolojik destek sağlamak için Türk Lirası aşırı sıfır yükünden kurtarılmalıdır. Bu amaçla TL'den altı sıfır atılmalıdır."



NE OLDU OCAK 2005

TL'den 6 sıfır atıldı, böylelikle muhasebe sistemindeki büyük rakam külfetinden kurtulundu.

VERGİ BARIŞI

MÜSİAD NE DEDİ KASIM 2002

Büyük bir çoğunlukla iktidara gelen AK Parti'den iş aleminin önünü görebilmesi için alacağı kararlarda ve uygulamalarda, 'hızlı' olmasını isteyen MÜSİAD Genel Başkanı Ali Bayramoğlu, "1 Ocak 2003'de yürürlüğe girmesi öngörülen, ekonomide ve kaynak akışında belirsizlik oluşturan Mali Milat uygulaması ertelenmeli, stok affını da içeren geniş kapsamlı bir vergi reformu ile birlikte değerlendirilmelidir."

NE OLDU EYLÜL 2004

Maliye Bakanlığı kayıtlarına göre, 4811 sayılı, 'Vergi Barışı' kanunu uyarınca 31.12.2003 ve 30.09.2004 tarihleri arasında 4.7 katrilyon lirayı aşkın tahsilat gerçekleştirildi. Oysa IMF, kanun çıkmadan önce, 'Siz bu yasa ile olsa olsa 750 trilyon lira bir gelir toplarsınız' diye tahminde bulunmuştu.



3Y İLE MÜCADELE

MÜSİAD NE DEDİ MART 2003

Türkiye'nin özel bir dönemden geçtiğini belirten MÜSİAD Genel Başkanı Ali Bayramoğlu, "Türkiye'nin ekonomik sorunları hayati niteliktedir. Başta ekonomimizi çıkmaza sürükleyen iç borç sorunu olmak üzere, varolan ekonomik sorunların üzerine gitmeli, etkileri hala devam etmekte olan ekonomik krizin yaralarını sararak, reel sektörün sorunlarını acilen çözmeli; bizim, '3Y' olarak ifade ettiğimiz yolsuzluk, yoksulluk ve yasaklarla mücadeleye ağırlık vermelidir" dedi.



NE OLDU NİSAN 2005

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, eşi Emine Erdoğan ile birlikte AK Parti Genel Merkez Gençlik Kolları'nın 1. Olağan Büyük Kongresi'ne katıldı. ASKİ Spor Salonu'nda gerçekleştirilen kongrede Başbakan Erdoğan, "... Borcun GSMH'ye oranını yüzde 78'den yüzde 63.5'e düşürdük. Bu gidiş aynen devam edecek. Bizim, '3Y' kuralımız var. Yolsuzluk, yoksulluk ve yasakların kaldırılmasıdır. Bu yolda devam edeceğiz" şeklinde konuştu.

Yeni Dönem, Yeni Hedefler



15 yılda MÜSİAD'ın belli bir noktaya geldiğini, fakat belirlenen hedefin çok uzağında olduğunu belirten Erol Yazar, "Çünkü başlangıçta biz bir dünya teşkilatı hedeflemiştik" dedi. Ali Bayramoğlu belirlenen hedefe ulaşmak için yeni dönemde yenilikçi düşüncenin geliştirilmesini önerirken, Dr. Ömer Bolat, yeni hedefin 3İ (istikrar, istihdam, ilerleme) olduğunu vurguladı.

Türkiye’de reel sektörün en güçlü temsilcilerinden biri olan MÜSİAD, bu sene 15. yaşını kutluyor. Toplumun demokratik bir sistem içinde kalkıp, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimini sağlayarak daha ileri bir düzeye ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla 5 Mayıs 1990 tarihinde bir grup girişimci tarafından kurulan MÜSİAD, ‘reel sektörün gür sesi’ olma yolunda 15 yılı geride bıraktı. MÜSİAD ile beraber KOBİ’lerin ve Anadolu sermayesinin ekonomideki ağırlığının giderek arttığını belirten Genel Başkan Dr. Ömer Bolat, gelinen noktada üye sayısının 2 bin 285’e, şube sayısının ise 27’ye ulaştığını söyledi. Dr. Bolat, “1990’da gerçek bağımsızlığın birlik, beraberlik içinde, ekonomik ve ahlakî kalkınmayla olacağına inanan 12 işadamlarının biraraya gelerek kurduğu MÜSİAD zaman içinde; halkın içinden çıkmış, Anadolu’nun her yanında gerçek anlamda alın teri, el emeği ile üretim yaparak -Türkiye’nin kalkınmasında benim de tuzum olsun- diyebilen sanayici ve işadamlarının en fazla itibar ettiği güzide bir sivil toplum kuruluşuna dönüşmüştür” dedi.

“Sorunun Değil, Çözümün Parçası Olduk”

15 yıllık geçmişinde sorunun değil, daima çözümün parçası olduklarını belirten Dr. Bolat, değerlendirmesini şöyle sürdürdü; “MÜSİAD, bugün ulaşmış olduğu teşkilatlanma modeli ve dinamizmi ile sivil toplumun ve reel sektörün bayraktarlığını yapan ender kuruluşlardan biridir. 15 yıldan beri siyasilerle, bürokratlarla, bilimadamlarıyla, aydınlarla, sanayici ve işadamları arasında köprü olma misyonunu yerine getiriyor. Gücünü ihlasla, inançla, azimle, disiplinle çalışan, kendilerini bu ülkeye katma değer kazandırmaya adanmış reel sektör temsilcilerinden alıyor. Bu güçle, dünyada hatırı sayılır bir Türkiye’yi oluşturmak için çalışıyoruz. Zaman zaman karşılaştığımız ideolojik engellemelere rağmen doğruları dile getirmekten asla geri durmadık. İlk günden itibaren borca ve rant ekonomisine dayalı değil, üretime, yatırıma dönük ekonomi politikalarının uygulanmasını önergeldik. Açıklamalarımızda; Türkiye’nin önünü tıkayan ekonomik, siyasi ve sosyal yapısal sıkıntılara dikkat çekerken, sorunun değil çözümün bir parçası olma düsturundan hareketle öneriler geliştirdik, raporlar sunduk. Tüm siyasi partilere eşit mesafede bulunmaya dikkat ettik. KOBİ’lerimizin dünya pazarına açılması ve küresel rekabete ayak uydurabilmeleri için dış geziler yaptık, Türkiye’yi dünyanın her yanında temsil edebilen ulusal markalarımızın artması için uluslararası fuarlar düzenledik. Bundan sonra da aynı anlayışla bu ülkeye hizmet etmeye devam edeceğiz.” Geçen süre zarfında MÜSİAD’ın gerçekleştirdiği icraatları ve ulaştığı büyüklükleri rakamlara döktüğümüzde aşağıdaki tablo çıkıyor karşımıza.

15. Yılında Sayılarla MÜSİAD

- Kuruluş tarihi: 5 Mayıs 1990
- Kurucu üye: 12 işadamı
- Şube sayısı: 27
- Üye sayısı: 2 bin 285
- Temsil ettiği şirket: 7 bin 500
- Yurtdışı irtibat noktası: 25 ülke
- Düzenlediği ihracat gezileri : 71
- Yabancı fuarlara iştirak gezileri: 85
- Dış Gezi Raporları: 17
- Ekonomik Görünüm Raporları: 12
- Araştırma Raporları: 45
- Cep Kitapları: 19

Yeni Dönem, Yeni Hedefler

MÜSİAD’ın bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da Türkiye’nin yönetim kalitesine 3. sektör olarak katkı sağlayacak, ekonominin nabzını tutan bir STK olarak da yapıcı uyarılarda bulunmayı sürdüreceğini söyleyen Dr. Bolat, “Özgüveni yüksek, takım ruhunu benimseyen, yapıcı diyalog içinde ve birleştirici bir anlayışla derneğimizi daha ileri hedeflere taşıma azim ve kararlılığı içindeyiz” dedi.

Türkiye’nin ekonomik ve sosyal gelişmişlik liginde üst sıralara çıkmasını sağlayacak faaliyetler ve projeler hazırlamaya devam edeceklerini ve bu konuda hükümet, diğer siyasi partiler, bürokrasi, iş dünyası kuruluşları ve medya ile yapıcı diyalog ve işbirliği içinde olacaklarını vurgulayan MÜSİAD Genel Başkanı Dr. Bolat, yeni yönetim kurulunun toplumsal refleksleri güçlendirmek için çalışacağını belirterek; istikrar, özgürlük, ve adalet anlayışını temel alarak çözüm önerilerinde bulunmayı sürdüreceklerini söyledi.

Kurucu Başkan Erol Yazar da, yeni dönemde yeni gündemler oluşturulması gerektiğinin gerekçesini şöyle açıkladı; “ 15 yılda MÜSİAD belli bir noktaya gelmiştir, ancak daha hedefimizin çok uzağındayız. Çünkü başlangıçta biz bir dünya teşkilatı hedeflemiştik” dedi. O halde bu büyük hedefe ulaştıracak gündem maddeleri neler?

MÜSİAD Genel Başkanı Dr. Ömer Bolat, 14. Olağan Genel Kurul açılışında yaptığı konuşmada bir yandan geçmişin değerlendirmesini yaparken, diğer yandan da yeni dönemin gündemine ilişkin önemli mesajlar verdi. MÜSİAD’ın belirlenen büyüklüğe ulaşabilmesi için Türkiye ekonomisinin de büyümesi, gelişmesi gerekiyor. Bu nedenle, MÜSİAD’ın 15 yılını değerlendiren bu yayında, geleceğe yönelik hedef ve gündemleri dikkate sunarken ülkemiz için yeni açılım sağlayacak görüşleri de yansıtmaya çalıştık. Konuyla ilgili olarak MÜSİAD yetkililerinden derlediğimiz geleceğin gündem maddeleri şöyle;



Erol Yazar (MÜSİAD Kurucu Başkanı)

Tekno Ekonomik Paradigma

MÜSİAD Kurucu Başkanı Erol Yazar, son yıllarda ülkemizde girişimci bir ruh geliştiğini, ancak tek başına bunun yeterli olmadığını, teknik temelle güçlendirilmesi gerektiğini vurguladı. “Hatta teknoloji konusunda manyak olmak lazım” diyen Erol Yazar, geleceğe ilişkin gündem önerisini şöyle açıkladı; “Kalkınma için önemli olan, ‘Tekno Ekonomik Paradigma’dır. Yani teknolojik gelişmelerle beslenen ekonomik gelişmedir. Türkiye, şu anda bu hedeften bir hayli uzakta bulunmaktadır. Biz teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, onları ülkemize getirerek ve Türkiye’nin coğrafi konumunu da iyi kullanarak bazı başarılar elde ediyoruz. Ama bu başarıların teknolojik bir zemine dayandığını söylemek çok zor. Bundan dolayıdır ki, çok kırılgan bir ekonomiye sahibiz. Bizim gerçekleştirdiğimiz ihracat, Singapur ve Hong Kong gibi nüfusumuzun onda biri oranındaki ülkelerin yaptığı ihracatın yarısı kadardır.

Türkiye’nin, teknolojik gelişmeyi sağlayacak, sanayi altyapısını güçlendirecek teşviklere ihtiyacı var. Kıbrıs gibi siyasi konularda çok radikal kararlar almayı başaran hükümet; sanayileşme, teknolojik gelişme ve ekonomik parametreleri iyileştirme konusunda aynı radikal adımları atamadı. Şahsen bu konuda cesaretli adımlar bekliyorum. Yoksa 49 ile teşvik vermekle hiçbir şey olmaz. Bir şey bollaştıkça kıymeti kalmaz. Her ile teşvik verilmesi de böyle bir şey. Her ile standart teşvik yerine, illerin, bölgelerin sahip olduğu avantajlara ve sahip olduğu potansiyellere özel destekler verilmeli. Yani Türkiye’de her sektörü geliştirelim dersek olmaz, bu mümkün değil. Bölgelerimizin sahip olduğu potansiyellere odaklanarak bir gelişmeyi benimsemeliyiz.

Teknolojinin geliştirilmesinde siyasetin temel fonksiyonu da, işte bu potansiyelleri dikkate alarak onlara odaklı teşvikler vermek, politikalar geliştirmektir.

Teknoloji Manyacı Olmak Lazım

Her sektörün kendi tekniğinin bilimi var. Teknoloji, tekniğin bilimi demektir. Bilişim teknolojileri çok önemlidir, ancak tek başına yeterli değildir. Teknoloji geliştirmek için önce Türkiye’nin

sahip olduğu, ancak çevresindeki ülkelerde bulunmayan potansiyellere bakmak gerekiyor. Mesela tarım potansiyeli bulunan Türkiye’nin tarım teknolojilerine konsantre olması lazım. Türkiye, kendi tohumunu bile doğru düzgün üretemeyen bir tarım ülkesidir. Türkiye’nin suları var, ancak gelişmiş sulama teknolojisi yok. Tarım ürünlerini işleyecek makine teknolojisi yeterli değil. Bu konuda Hollanda iyi bir örnektir. Tarım ve tarıma dayalı endüstrinin çok geliştiği bu ülke, Türkiye’nin onda biri büyüklüğünde, ancak sahip olduğu tarım potansiyeline odaklandığı ve buna yönelik teknolojisini geliştirdiği için çok büyük değer üretmektedir. Tarım teknolojisinde Türkiye çok hızlı hareket etmeli. Hükümet bu konuda ufuk açacak vizyonlar ortaya koymalı. Çünkü tarım deyince bunun içinde makine teknolojisi var, kimya var, genetik bilimi var...

Kısacası bir okyanus gibi. Bir de bunun gıda kısmı var ki, orası da öyle. Şimdi bazıları, ‘Ağır sanayiinin modası geçmiştir’ diyor, bunu diyen cahildir. ‘Ağır sanayii’, 1960’ların, 1970’lerin lafı değil, sanayiinin temelidir. Temeli olmayan inşaat olur mu? Bugün gelişmiş bütün ülkeler ağır sanayie yatırım yapıyor. ‘Ağır sanayii’ de olacak, ‘Bilişim teknolojisi’ de olacak. Bunun birisini reddetmek, sanayii bilmemektir.

Taşıma suyla değirmen dönmez. Bir zamanlar bazı büyük sanayicilerimiz dediler ki, ‘Biz teknolojiyi satın alıyoruz, ne gerek var üretmeye.’ Bunu bir girişimci söylerse cehaletine vermek lazım. Bir yerden başlamak için belli bir teknolojiyi satın alabilirsiniz. Ama sonraki aşamada onu geliştirmelisiniz. Mesela Japonlar, teknolojiyi geliştirerek büyüdüler ve bazı konularda liderliği yakaladılar. Onun için teknolojiyi önceleyen politikalar geliştirilmeli, radikal teşvikler verilmeli. Hatta teknoloji konusunda manyak olmak lazım. Bilimin manyaklığı caizdir. Manyaklığı, aşırı ilgi ve önem anlamında kullanıyorum. Ancak teknolojiyi sadece torna ve frezeden ibaret de saymamak lazım. Teknik demek, düşünce sistematığı demektir. Düşünce sistematığınız gelişti ve oturdu ise bunu bütün sektörlerde uygularsınız.”

“Yüksek Ahlâk, Yüksek Teknoloji”

Erol Yazar, salt teknik ve gelişmenin yeterli olmadığını, bunun ahlâki boyuta da sahip olması gerektiğini vurguluyor. Bir bütün olarak bu vizyonu, “Yüksek Ahlâk, Yüksek Teknoloji” şeklinde özetliyor. Teknolojiyi anladık da, yüksek ahlâk ne demek? Yani şu anda ekonomimiz ahlâki boyuttan yoksun mu? gibi soruları aklına getirenler için Türkiye’nin sayılı sanayi sosyologlarından Prof. Dr. Orhan Türkdoğan şu açıklamayı getiriyor, “Cumhuriyetin millî tüccar tipi seküler ahlâk kurallarıyla donatılmıştır. İslâmi ahlâktan uzaklaştıran bu sebepten dolayı, Türk kültür geleneğini teşkil eden, ‘Gözetimci’ ve ‘Dayanımcı’ yönetim ideolojisi, kısa bir süre içinde kişisel çıkarlara yönelik, ‘Her şeyi kitabına uyduran’ bir ideolojiye dönüşebilmiştir.

Ekonomi sistemimiz, kutsal dışı alandan kutsal alana çekilemediği sürece, kalkınmamızın rasyonel, verimli ve toplum katlarına adil-eşitlikçi bir nitelikte dağılımı mümkün olamayacaktır. Kendi değerlerimize dönmek suretiyle oradan bir şeyler kazanma zarureti şu anda karşımıza çıkmış bulunmaktadır. MÜSİAD gibi kuruluşlar, bu tür bir geleneğe başvurmayı tarihi bir görev kabul etmiş görünmektedirler. MÜSİAD’ın Homo-İslamicus ilkesini tercihi,

üzerinde durulmaya değer yaklaşımlardır. Burada, İslami zihniyetin ekonomiye entegrasi söz konusudur.” Sosyal bilimciler, çoğu iktisatçının iktisadi rakamlardan ibaret görmesini kabul edilemez bulur. Bununla birlikte yaşanan problemlerin de bu yaklaşımdan kaynaklandığını savunur. Çünkü iktisadın sosyal bir boyutu vardır. Sosyal boyut dikkate alınmadan ne güncel ekonomik problemler çözülebilir, ne de iktisat tarihi anlaşılabilir.

Türkiye’de iktisatçı geçinenlerin çoğunun da iktisadi sadece finans piyasalarından ibaret sayması, yaşadığımız sıkıntıların ana kaynağıdır. Sermayenin iki boyutlu olduğuna dikkat çeken Dr. Mustafa Özel, geleceğin girişimcilerine gündem önerisini şöyle yapıyor; “Başta MÜSİAD üyeleri olmak üzere bütün genç girişimcilere şunu hatırlatmak isterim: Sermaye iki boyutludur: Maddî sermaye ve gayri maddî sermaye. Maddî sermaye paradır, fabrika ve araçlardır. Bu küçük sermayedir. Büyük sermaye, gayri maddî olanıdır: Dürüstlük. Girişimci kültürünün ana direği budur. Nitekim, MÜSİAD’ın 15. Yıl sinevizyonu bu ana ilkeye atıfta bulunan çarpıcı ifadelerle dolu: MÜSİAD üyeleri belirli töre ve ideallerin mirasçısıdır. Davranışlarına yön veren ana ilke tevazudur. Helal kazanç peşinde, sabırlı ve mütevazı koşuturlar.”



Ali Bayramoğlu
(İkinci Dönem MÜSİAD Genel Başkanı)

Plan, Proje ve Yenilik Yapmalıyız

MÜSİAD Kurucu Üyesi olan ve 1998’den 2003’e kadar MÜSİAD Genel Başkanlığı da yapan Ali Bayramoğlu, yeni dönemde Türkiye’yi ve firmalarımızı rekabetçi kılacak faktörleri kendi deneyimi ışığında anlattı. Önerilerini, “Plan, Proje ve Yenilik Yapmalıyız” şeklinde sıralayan Ali Bayramoğlu’nun açıklamalarının detayları şöyle; “MÜSİAD’ın kurulduğu dönemde fazla sivil toplum kuruluşu yoktu. Biz böyle bir ihtiyacı gözlemledik ve 5 arkadaş bir araya geldik. 5-6 aylık bir plan-program çalışmasından sonra kamuoyuna çıktık. Biz o günkü planlamayla 10, 20 yıllık projeksiyonlarımızı anlattığımızda birçok kişi bizi hayalperestler olarak değerlendiriyordu.

Ancak iyi plan-program ortaya koyup, bundan taviz vermeden ve mücadele azminden de vazgeçmeden çalışırsanız sonuçta başarıya ulaşılacağını MÜSİAD’ın geldiği nokta ile görmek mümkün. O zaman bir ihtiyaç olarak görmüştük, bugün bunun ne kadar doğru olduğu ortada.

Bundan sonra MÜSİAD, bugüne kadarki vizyon ve misyonunu devam ettirmeli. Ancak yeni ihtiyaçlara göre yeni açılımlar da yapabilmeli. Hâlâ diken üzerinde olan bir ülkeyiz. Çıkış noktasında bizim en önemli amaçlarımızdan birisi, başta ekonomi olmak üzere Türkiye’deki istikrar ortamının sağlanmasına katkıda

bulunmaktı. Bunun için rapor ve projelerimizle öneriler sunduk, uyarılarda bulunduk. Uyarıcı olmayı bundan sonra da aynı hassasiyette sürdürmeli. Buna göre bundan sonra uyarılar özellikle şu alanlarda yoğunlaşmalı;

a) Planlama: Türkiye'nin en önemli ihtiyaçlarından birisi planlamadır. Eğer planlama yapamazsanız, geçen zamana ağlamak durumunda kalırsınız. Bunun için MÜSİAD ve benzeri sivil toplum kuruluşları Türkiye gündemine planlama vizyonunu getirmeli.

b) Projelendirme: İkinci olarak da Türkiye hâlâ projersiz bir ülkedir. Yatırımlar, teşvikler gündeme geliyor, ancak katmadeğer oluşmuyor, çünkü ayaklar eksik.

c) Yenilikçi Düşünceyi Teşvik: Türkiye'nin gündeminde markalaşma var, ancak markalaşma denilen hadise çok uzun soluklu bir şey. Piyasa rekabetinin bu kadar yoğun olmadığı, aynı sahada benzer ürünlerin çok bulunmadığı yıllarda markalaşma sürecini başlatan günümüz markaları bile bu seviyeye 40-50 yılda ulaştılar. Fakat bu gün aynı alanda yüzlerce, binlerce ürün var. Bunların arasından sıyrılıp marka olmak öyle pek kolay değil. İşte burada karşımıza yenilikçilik çıkıyor. Yenilik yaparak rakiplerinizden farklılaştığınız zaman hedef kitlenin dikkatini çekiyor ve aradan sıyrılıp ön plana çıkıyorsunuz. Kendi

şirketimizde yaşadığımız deneyim buna güzel bir örnek. Çay işine girdiğimiz zaman baktık ki Türkiye bir çay ülkesi, fakat uluslar arası piyasalarda hiçbir itibarı yoktu. Biz önce geleneksel dökme diye tabir ettiğimiz çaya, ondan sonra da sallama denilen çaya girdik. Sektörün yeterince çeşitlenemediğini görerek dünyada da ilk defa, "Kaşık Çay" diye yeni bir tür geliştirdik. Kullanışı daha kolay ve hijyenik olan bu çayı sallamaya alternatif olarak piyasa sunduk. Geliştirilmesi 4 yılı bulan bu ürün, kaşığı ortadan kaldıran bir tür. Bunun bitki, kahve, kakao ve çorba gibi türevleri üzerinde de çalışmalar yapıyoruz. Bu sayede yeni yeni ihracata başladık. 2 yıl içinde 30'un üstünde ülkeye 30-40 milyon dolarlık ihracat yapmayı planlıyoruz. Katıldığımız uluslar arası fuarlarda gösterilen ilgi, doğru yolda olduğumuzu gösteriyor.

Türk insanı her türlü yeniliği yapabilecek beceri ve dinamizme sahip. Yeter ki bu potansiyeli açığa çıkaracak bir devlet yapısı ve iş alımı olsun. Çünkü bu tür yenilikleri yapmak için zamana ve maddi kaynağa ihtiyaç var. Yenilikçi projesi olduğu halde yeterli kaynağı olmadığı için bunu hayata geçiremeyen girişimcilere destek sistemlerini geliştirmemiz gerekiyor. Bunları yapabilirse MÜSİAD, çok önemli hale gelir.



Dr. Ömer Bolat (MÜSİAD Genel Başkanı)

Temel Gündem İstikrar, İstihdam ve İlerleme

1993 yılından beri kuruma genel sekreter, yönetim kurulu üyesi ve genel başkan yardımcısı olarak, 2004'ten sonra ise genel başkan konumunda hizmet veren Dr. Ömer Bolat, AB konusunda uzmanlığa sahip.

Yarım asra yaklaşan AB üyeliği sürecinde ülkemiz menfaatlerinin savunulması ve korunması açısından AB uzmanı olmak büyük önem arz ediyor. Hele bu uzman MÜSİAD gibi yerli duruşa sahip bir kurumun başkanı olunca durum daha da önemli hale geliyor. Dolayısıyla söyledikleri kamuoyu tarafından dikkatle takip ediliyor. AB müzakere sürecini kurum olarak yakından takip ettiklerini

ve 'Avrupa Birliği Çalışma Komitesi'ni oluşturduklarını belirten Dr. Bolat, müzakere sürecinin Türkiye lehine sonuçlanabilmesi için süreci yakından takip etmek yanında bir eğitim reformunun da kaçınılmaz olduğunu vurguluyor.

Eğitim reformunu yapan Türkiye'nin AB için gençlik aşısı niteliği taşıyacağını anlatan Dr. Ömer Bolat, MÜSİAD 14. Olağan Genel Kurul açılışında AB gündemiyle ilgili şu açıklamayı yaptı; "Türkiye 17 Aralık'taki Brüksel Zirvesi'nde 3 Ekim 2005 müzakere tarihini almakla kritik dönemeci aşmıştır. Ama asıl zorluklar tarama sürecini takiben 3 Ekim'den sonra başlayacaktır.

Türkiye müzakerelere çok iyi hazırlanmalıdır. Daha önceki müzakere süreçleri detaylı olarak incelenmelidir. 35 müzakere dosyasının 26'sı ekonomi ile ilgilidir. Bundan dolayı müzakere sürecinde siyasi otorite ve bürokrasi temsilcileri yanında, iş dünyası kuruluşları ve MÜSİAD olarak bu süreçte aktif olarak görev almak arzusundayız. Gümrük Birliği müzakerelerinde iş dünyasının devre dışı bırakılmasının bedelini beraberce ödüyoruz. Müzakere heyetinin ve baş müzakerecinin belirlenmesi çalışmasının hızlandırılması gerektiğine inanıyoruz. Bize göre, Başmüzakereci, işin sahibi ve halka karşı sorumluluk anlamında, siyasi otorite içinden olmak durumundadır.

Türkiye açısından müzakerelerde özellikle tarım alanındaki yapısal uyum çalışmaları sonucunda uzun vadede 7 milyon tarım işçisinin 4 milyona düşmesinin beklenmesi, zaten işsizliğin önemli bir sorun olduğu ülkemizde yeni bir sıkıntı kaynağı oluşturabilir. Tarım yanında, çevre sağlık, kimya standartlarına uyum alanında da zorlanmamız muhtemeldir. Bu nedenle, AB'nin diğer aday ülkeler için hangi ölçülerde yapmışsa, Türkiye için de yapısal uyum zorluklarını hafifletmek amacıyla mali fon desteğinde bulunması gerekir. Türkiye olarak tarımsal nüfusun azalacağı bölgelerde gıda sanayi ve hafif tüketim ürünleri sanayilerinin kurulması, ve geleceğin sektörü olan organik tarımın geliştirilmesi hususunda hükümetimiz iyi bir planlama ve yönlendirme yapmalıdır.”

‘3Y’den ‘3İ’li Gündeme Geçiş

3 Kasım 2002 seçimleri sonucunda kurulan AK Parti hükümetine ‘3Y’ yani, Yolsuzluk, Yoksulluk ve Yasaklarla mücadele hedefini önerdiklerini, bu konuda da önemli mesafe alındığını ifade eden Dr. Ömer Bolat, “Ancak bugün, değişen konjonktürle birlikte yeni bir hedef tayin etme gereği ortaya çıktı. Yeni ihtiyaçlara göre yeni hedefimizi, ‘3İ’ olarak formüle ediyoruz. ‘3İ’nin bileşenlerini ise İstikrar, İstihdam ve İlerleme oluşturuyor. Bugün gelinen noktada, -Ben ülkemi seviyorum- diyen herkes istikrarı sürdürmek, toplumsal barış ve diyalog sürecini geliştirmek, her alanda verimliliği artırmak, yeniden yapılanmak, müreffeh bir toplum için çalışmak zorundadır. Devlet de bürokrasiyi azaltmak ve dış politikada güçlü ülke olmak için ekonomiyi güçlendirmeye mecburdur.

Biz de reel sektörün lider kuruluşu olarak bu anlayışla, bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da üzerimize düşen sorumluluğu çekinmeden ve yakınmadan yerine getireceğiz” dedi. Dr. Ömer Bolat, yeni dönemin diğer hedeflerini de Türkiye'nin borçlanma

ve faiz yükünü azaltacak yeni gelir kaynakları arayışını sürdürmek; Reel sektörün öncelikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in bürokrasi ve mahalli yönetimlerle olan çeşitli sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapmak; ülkemizin ihracat hamlesine katkıda bulunmak amacıyla komşu ve çevre ülkeler başta olmak üzere ihracat gezileri, yabancı fuarlara iştirak gezileri ve müteahhitlik girişimlerinde bulunmak; Marka ve kaliteyi teşvik çalışmaları yapmak; Düşük enflasyon ortamına işletmelerin adaptasyon sorununu gidermeye yönelik seminer ve uygulamalar ile reel sektöre yardımcı olmak ve Genç MÜSİAD'ı güçlendirmek ve yaygınlaştırmak şeklinde sıraladı.

Kapsamlı Eğitim Reformu Yapılmalı

Kurum olarak bir Eğitim Raporu hazırlamakta olduklarını anlatan Dr. Ömer Bolat, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için kapsamlı bir eğitim reformuna ihtiyaç duyulduğunu belirterek şöyle devam etti;

- Ekonomik büyüme ve yatırım artışı hedeflerken, ciddi bir şekilde kalifiye iş gücü açığı ortaya çıkmıştır. Meslek liselerinin önü katsayı eşitsizliği ile kapatılmıştır. Eğitim, laboratuvar, okul kalitesi oldukça gerileyen meslek liselerini ve çıraklık o kullarını yeniden cazip kılabilmek için kapsamlı bir reforma ihtiyaç vardır. Meslek liseleri ve imam-hatip liselerinden mezun olan öğrenciler için üniversiteye girişte katsayı eşitsizliği kaldırılmalıdır.
- Esasında 24 yılı dolduran ve uygulamaları ile üniversite eğitiminin kalitesini lise seviyesine düşüren YÖK sisteminde kapsamlı bir reforma ihtiyaç vardır. Dünyanın en iyi 500 üniversitesi arasında 1 tek üniversitemizin olmaması dramatiktir. YÖK sistemindeki reform, HÖK temelinde yani “hak-özgürlük-kalite” temelinde gerçekleştirilmelidir. Unutmayalım, “Özgür düşünce ve ilim, özgür ticaret ve özgür siyaset” gelişmenin anahtarlarıdır.
- Gelecekte dünyadaki rekabet yarışında ayakta kalabilecek teknoloji ve katma değer yoğun, dinamik ve yenilikçi sektörlerle sahip olabilmek için mukayeseli üstünlüklerimizin yeniden gözden geçirilmesi ve planlanması gerekmektedir. Burada devletin regüle edici, düzenleyici ve denetleyici olması esastır. İç ve dış tasarrufların, verimlilik ile etkinliğin arttırılması, rekabetçi bir ekonomik yapı için zorunludur.



Natık Akyol (MÜSİAD Kurucu Üyesi ve eski DİK Başkanı)

Özel Alanlara Odaklanmalıyız

MÜSİAD Kurucu Üyesi Natık Akyol, genel başkan yardımcılığı yanında 7 yıl Dış İlişkiler Komisyonu (DİK) başkanlığını yürüttü. DİK Başkanı olması münasebetiyle MÜSİAD'ın dış açılma organizasyonlarının bizzat içinde olan Natık Akyol, yeni döneme ilişkin gündem önerisini şöyle açıkladı; “Bundan sonra MÜSİAD olarak özellikle katmadeğeri yüksek olan, ancak şimdiye kadar yeteri kadar değerlendirilmeyen ülkemizdeki potansiyel alanlara yatırım yapılmasını teşvik etmeliyiz. Büyük sermayenin de, küçük sermayenin de yapacağı şeyler var. Dolayısıyla küçük sermayenin tek başına yeterli olmadığı yerlerde de ortaklaşa yatırımları özendirmeliyiz. Öte yandan önemli bir büyüklüğe sahip olan ve büyük kısmı ithal edilen ara mallarının da yurtiçinde üretilmesi, geliştirilmesi için çalışmalar yapmalıyız.” Aynı konuda Genel Başkan Dr. Ömer Bolat da şunları

kaydediyor; “Ekonomik büyüme ve ihracattaki artış oranlarından memnunuz. Ancak bu artışların arka planında aksayan yönleri tespit edip, bu aksaklıkların düzeltilmesi için çareler üretmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Mesela, ekonomik büyümede teknoloji yoğun ve ithal girdi kullanan, otomotiv, dayanıklı tüketim ürünleri, büro işlem makineleri ve makine sektörleri aslan payını alırken, yerli girdi kullanımı yüksek ve emek yoğun tekstil-konfeksiyon, inşaat ve gıda-tarım sektörlerinde büyüme oranı düşük kalmıştır. Bu nedenle işsiz sayısının düşürülmesi mümkün olmadığı gibi, ithalatımız da yüzde 40 oranında artarak dış ticaret açığını 34,5 milyar dolara, cari işlemler açığını 15,6 milyar dolara yükseltmiştir. Girdi niteliğindeki ara mallar ve hammadde ithalatımız 65,5 milyar dolara ulaşarak, 63 milyar dolarlık ihracatımızı bile aşmıştır.”



Dr. Ahmet Helvacı (MÜSİAD Eski Genel Sekreteri)

Makro Gündemler Oluşturulmalı

Bir dönem kaymakamlık da yapan Dr. Ahmet Helvacı, 4 yıl MÜSİAD genel sekreterliğini yürüttü. Son yerel seçimde Bolvadin Belediye Başkanlığı'na seçilen Dr. Ahmet Helvacı, MÜSİAD'ın yeni dönemde makro ölçekte söylem ve eylem geliştirmesi gerektiğini vurgulayarak görüşlerini şöyle özetledi; “Siyasetinden ekonomisine, edebiyatından sanatına kadar her alanı kendisine ve kendi değerlerine yabancı insanlarla kuşatılmış bir Türkiye’de, uygun ortam çıktığında varlıklarını güçlü bir şekilde ortaya koyan insanların manifestosu olan MÜSİAD, sadece girişimcilik açısından değil, her açıdan önemlidir. Allah, kuranlardan razı olsun. Değer dünyamız açısından önemli. Girişimcilik açısından önemli. Türkiye’nin geleceği açısından önemli. Başkan ve yönetim kurulu üyeleri, tüzükte belirlenen sürelerde görev yapmak üzere seçimle iş başına gelir. Böylelikle kurumsal bir yapıya kavuşan ve profesyonel kaidelere göre yönetilen MÜSİAD, sürekli yenilenen ve gelişen platformuyla girişimciler açısından bir okul olmuştur. Özellikle Anadolu’nun yeni yetişen

girişimcilerinin gelişmesinde, yurtdışına ulaşmasında ve kendi özgüvenlerini kazanmasında önemli bir misyonu yerine getirmiştir. Bundan dolayıdır ki, kuruluşundaki ihtiyaçlarla gelinen noktadaki farklılaşmıştır. Üyelerinin sermaye kapasitesinin arttığı MÜSİAD, yeni ihtiyaçları karşılayacak yeni stratejiler geliştirme arayışındadır. Çünkü doksanlı yıllardaki kuruluş stratejisiyle gitmesi mümkün değil. Yeni dönemde MÜSİAD, kuruluşunu anlamlı kılan KOBİ'lere yönelik çalışmaları daha alt ve teknik birimlere havale ederek, makro gündemleri birinci önceliği haline getirmeli. İkincisi kurumsal temsiliyette yerelden daha çok ulusal yansıtan üyelerini ön plana çıkarmalı. Üçüncüsü de bilhassa ekonomi ve ekonomi politik’de (alanlarında) özgün çalışmalara imza atan, bir tür think tank oluşumunu bünyesinde barındırmalıdır. Bu maddeler artırılabilir, ama bana göre hayati olan öncelikler bunlardır. MÜSİAD’a faz değiştirecek bu yolda, genel başkanımız Dr. Ömer Bolat beye ve arkadaşlarına başarılar diliyorum.”



Nihat Alayoğlu (MÜSİAD Genel Sekreteri)

Girişimciliğin Niteliğini Geliştirmeliyiz

Aile şirketleriyle ilgili incelemelerini, “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” adıyla kitaplaştıran MÜSİAD Genel Sekreter Vekili Nihat Alayoğlu, kurumsal yönetim konusundaki çalışmalarını sürdürüyor.

KOBİ’lerin yönetim konusunda bir kırılma noktasında bulunduğuna dikkat çeken Nihat Alayoğlu, bunun gerekçesini ve buna bağlı olarak MÜSİAD’ın yeni dönem gündemini şöyle açıklıyor; “Özellikle 1980’lerden sonra gelişmeye başlayan ve MÜSİAD tarafından da benimsenen başlangıçtaki amaç, ülkemizde girişimci ruhu geliştirmek ve gelişen girişimciliği dışa açmaktır.

Geldiğimiz noktada bu açıdan önemli mesafe aldığımız bir gerçek. Hakikaten bundan 10-15 yıl önceki küçük dükkanlar; mağazaya-alışveriş merkezlerine, atölyeler de fabrikalara dönüştü. Diğer bir ifadeyle, girişimcilik ölçek olarak fiziksel bakımdan büyüdü. Fakat bu fiziksel büyümeye paralel olarak kurumlar zihinsel gelişmeyi sağlayamadılar. Bunda hızlı büyümenin de etkisi oldu. Kurumlar zihinsel gelişmeyi sağlayamadıkları için özellikle KOBİ’lerde belirgin yönetim zafiyetleri ortaya çıkmaya başladı.

Çünkü büyüyen bedeni, gelişmeyen bir beyinle idare etmek mümkün değil. Bu duruma bir de her geçen gün rekabetin daha da kesif hale gelmesi eklenince işletmelerimiz bocalamaya başladı. İşte bu noktadan sonra yapılması gereken, daha önceden hızlı fiziksel büyüme esnasından ihmal ettiğimiz zihinsel gelişmeyi sağlamak olmalı. Bunun yolu da kurumsal yönetime geçmektir.

Kurumsallaşma çalışmalarını, özellikle gelişme aşamasında sağlıklı olarak gerçekleştirebilen şirketlerin, büyüme istidatlarını sürdürebildikleri görülmektedir. Fakat, kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların ise büyük bir bölümü başarılı olamamaktadır.

Şirketlerin yüzde 98’inin KOBİ, yüzde 90’ının aile şirketi olduğu Türkiye’de, üretim ve ihracatta istenen seviyeye ulaşılması biraz da, profesyonelleşme konusunda atılacak adımlara bağlıdır.

Kurumsallaşma ile aile şirketi, büyük bir atölyeden sanayi şirketine, küçük pazara satış yapmaktan uluslararası pazarlamaya, “Üretelim-satarız” mantığından “satalım-üretiriz” düşüncesine geçişin altyapısını kurar.

KOBİ'lere Özel Yol Haritası Hazırlanıyor

Kurumsallaşmanın amacı, şirket yöneticileri ile çalışanlarının, işadamlarının itelemesi ile değil, kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe hız kazandırmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır.

MÜSİAD olarak bize düşen de, daha önceden onların yurtdışına açılmalarında onlara nasıl mihmandarlık yaptıysak bundan sonra da kurumsal yapıya kavuşmalarına yardımcı olmaktır. Fakat böyle bir çalışmaya başlamadan önce, karşı karşıya bulunduğumuz problemi bütün boyutlarıyla ortaya koyacak bir araştırma yapmamız gerekiyordu. Genel Başkanımız Dr. Ömer Bolat’ın da isteği ve tavsiyesi üzerine KOBİ’lerin durumunu bütün detaylarıyla gözler önüne serecek bir çalışma başlattık.

Bu çalışmayla Türkiye’nin farklı bölgelerinden seçilen farklı sektördeki şirketlerin sermaye yapıları, yönetim biçimleri, banka-finans kurumlarıyla ilişkileri, pazar-piyasa durumları ve devlet kurumlarıyla çalışma alışkanlıklarını tespit etmeye çalışıyoruz. KOBİ’lerin genel bir fotoğrafını verecek bu veriler ışığında bir swot analizi ile işletmelerimizin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyeceğiz.

Son aşamada ise KOBİ’lerin belirlenen zayıf yanlarının geliştirilmesi, güçlü taraflarının ise daha da takviye edilmesi için neler yapılması gerektiğine dair bir yol haritası çıkaracağız ve ihtiyaca göre eğitim programları geliştireceğiz. Bu düşünceyle, MÜSİAD Akademi’yi de oluşturarak, eğitim konusundaki çalışmalarımızı kurumsal bir niteliğe kavuşturduk. MÜSİAD böylesine yeni bir açılımı yapabilecek deneyime ve organizasyon yeteneğine sahip durumda.”



Özcan Tokel (MÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı)

Think-Tank Kuruluşu Gibi Çalışmalı

Başlangıç aşamasından bu yana MÜSİAD'da görev alan ve şu anda MÜSİAD Genel Sekreter Yardımcılığını yürüten Özcan Tokel, "MÜSİAD yeni dönemde hizmet ağırlıklı olmamalı, makro ölçekte strateji ve vizyon geliştiren bir think-tank kuruluşu şeklinde çalışmalı" diyor. Niçin böyle bir yapıda olması gerektiğinin gerekçesini ve yeni gündem önerisini şöyle açıklıyor; "Dünyada dış kaynak kullanımı (Outsourcing) her geçen gün artıyor. Outsourcing; yetki vermek, devretmek anlamına geliyor. Kurumların kendi imkânları ile sunamadıkları ya da sunmaları halinde mali açıdan daha az kârlı durumda bulundukları hallerde başvurdukları bir yöntem. Dünyada günümüze kadar yapılan uygulamalarda, kurumların kritik olmayan tüm birimlerini outsource etmelerinin maliyetleri düşürmede ve fiyat/kazanç oranını artırmada etkin rol oynadığı gözlemleniyor. Bu nedenle kurumlar, genelde maliyetleri düşürmek ve iş süreçlerini etkinleştirip kendi faaliyet alanlarına odaklanabilmek için bu yola başvuruyorlar.

Bir hizmetin outsource edilmesi aşamasında birden fazla etken bulunuyor. Öncelikle yatırım açısından bakıldığında, dış kaynak kullanımı oldukça ekonomik ve birçok noktada hizmetin inhouse (şirket içinde) yapılmasından

daha operasyonel. Outsource edilen hizmetteki uzmanlık seviyesinin yüksekliği de dış kaynak kullanımında oldukça önemli bir etken. Dışarıdan bir kurumun bu konuya daha vakıf olması halinde hizmeti outsource eden kurumun kendi ana faaliyet kollarına daha çok odaklanmasını sağlıyor. Bu da operasyonel açıdan verimliliği artırıcı bir rol oynuyor. İşte MÜSİAD olarak biz de eğitim gibi bazı hizmetleri bu işleri daha iyi yapan kurumlara outsource ederek asıl yapmamız gereken işlere odaklanabiliriz. Biz asıl olarak ülke ve girişimcilik için vizyon oluşturma ve strateji geliştirmeye yoğunlaşmalıyız diye düşünüyorum. Bu kapsamdan olmak üzere, yeni dönemde özellikle sektörel ve bölgesel bazlı özgün araştırma raporları hazırlayıp kalkınma vizyonu geliştirebiliriz. Bu noktada özellikle katmadığı yükselen sektörleri dikkate almamız lazım. Bununla birlikte, ülke potansiyellerine göre stratejiler geliştirmeliyiz. Yani hangi bölgemizde, yöremizde hangi potansiyel varsa ona uygun stratejiler geliştirmeliyiz. Kısacası yeni dönemde MÜSİAD, Think-Thank merkezi olarak hareket ederek ülkemizin kalkınması için ekonomik araştırmalar merkezi şeklinde yapılmalı."



Dr. Serdar Çam (MÜSİAD Eski Genel Sekreter Yardımcısı)

Sivil Toplum Geliştirmeye Devam Etmeli

Bir dönem MÜSİAD Genel Sekreter Yardımcılığı görevinde bulunan Dr. Serdar Çam, şu anda T.C. Başbakanlık Özel Kalem Müdürlüğünü yürütüyor. MÜSİAD'ın yeni dönemde sivil toplumu geliştirmeye devam etmesi gerektiğini vurgulayan Dr. Serdar Çam'ın değerlendirmesi de şöyle;

"MÜSİAD, geçen 15 yılda birçok yurtiçi-yurtdışı organizasyon gerçekleştirdi, yayınlar yapıp raporlar hazırladı, kadrolar yetiştirerek insan kaynağını geliştirdi. Dolayısıyla bir yandan üyelerini uluslararası rekabete hazırlarken diğer yandan da kurum olarak da gelişerek bugünlere geldi.

Dünyadaki demokratik gelişim sivil toplum kuruluşlarıyla sağlanıyor.

Ülkemizin de gelişmiş toplumlar arasına katılabilmesi için sivil toplum kuruluşlarının etkinlik ve gücünün artması gerekiyor. Özellikle AB sürecinde MÜSİAD, önemli bir misyon yüklenmiş durumda. 81 ilimizdeki eşrafımız henüz tam manasıyla sivil toplum kuruluşlarına dahil olmuş durumda değil. Potansiyel büyük bir kitle var. Bu kitlenin hepsinin MÜSİAD çatısı altında toplanacağı şeklinde bir kaide yok. Ama MÜSİAD benzeri birçok kurumun kurulması da gündeme gelecek. ABD ve AB'de yüzlerce, binlerce dernek, vakıf ve tink-tank kuruluşu, ülkelerinin geleceğine yönelik 50-100 yıllık projeksiyonlar geliştirmektedir. MÜSİAD da bu anlamda önemli hizmetler üretebilecektir. Kendi imkânlarıyla gelişen MÜSİAD, kendi kategorisinde iyi bir model."

MÜSİAD Araştırma Raporları

1. Orta Ölçekli İşletmeler ve Bürokrasi (Haziran 1993)
2. KİT'lenme ve Özelleştirme (Ekim 1993)
3. Özelleştirme Paneli (Ağustos 1993)
4. Türkiye Ekonomisi 1994 (Ocak 1994)
5. 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'de Yerel Yönetimler (Mart 1994)
6. Devletin Borç Krizi, İflas – 1999 (Aralık 1994)
 - * Yatırım ve İhracat Teşvikleri Paneli (Aralık 1993)
7. Türkiye'de Tekstil Sektörünün Durumu (Ekim 1994)
8. Economic Cooperation Among Islamic Countries (November 1994)
9. İş Hayatında İslam İnsanı (Aralık 1994)
10. İslam Ülkeleri Arasında Ekonomik İşbirliği (Aralık 1994)
 - * 21. Yüzyılda Türkiye'nin Hedefleri (Kasım 1994)
11. Türkiye Ekonomisi 1995 (Ocak 1995)
12. The Turkish Economy 1995 (July 1995)
13. Türkiye Ekonomisi 1996 (Ocak 1996)
14. 2000'li Yıllarda Türkiye'nin Enerji Politikası (Şubat 1996)
15. GAP'ın Yıldızı Ş. urfa ve Tekstil-Der.-Hal.-Ayk. Mes. Ko. Gen. İst.Top.(Haziran1996)
16. Yatırım ve İhracat Teşvikleri (Temmuz 1996)
17. The Turkish Economy 1996 (July 1996)
18. Başbakan N. Erbakan'ın Doğu Asya Gezisi ve MÜSİAD'ın Bosna-Hersek Gezisi
 - * 21. Yüzyıla Girerken Dünyaya Yeni Bir Bakış (Kasım 1996)
 - * A New Perspective of the World at the Threshold of the 21. Century (Kasım 1996)
19. Pamuk Birliği (Aralık 1996)
20. MÜSİAD'ın Afrika ve İngiltere İş Gezileri Raporu (Ocak 1996)
21. Türkiye Ekonomisi 1997 (Ocak 1997)
22. Kıdem Tazminatı Fonu (Ekim 1997)
23. The Turkish Economy 1997 (July 1997)
24. ABD İş Gezisi Raporu (Temmuz 1997)
25. Avusturya-Macaristan İş Gezisi Raporu (Kasım 1997)
26. 3. International Business Forum-Country Profiles (Kasım 1997)
27. Türkiye Ekonomisi 1998 (Ocak 1998)
28. Yönetimde Bizim Boyut (Şubat 1998)
29. Pakistan-Bangladeş-Sudan-Fransa Gezi Raporu (Nisan 1998)
30. Yatırım ve İhracı Teşvik Unsurları Rehberi (Mayıs 1998)
31. İhracatta AB Standartları ve Türkiye'nin Bu Standartlara Uyumu (Haziran 1998)
32. Asya-Pasifik ve Ortadoğu Gezi Raporu (Ağustos 1998)
 - * Vergi Kanunlarındaki Son Değişikliklerin Değerlendirilmesi
 - * 30 Eylül 1998 Tarihinde Yapılacak Blokaj ve Mali Milat
33. The Turkish Economy 1998 (Ağustos 1998)
34. Türkiye Ekonomisi 1999 (Ocak 1999)
35. The Turkish Economy 1999 (Eylül 1999)
36. Türkiye Ekonomisi 2000 (Şubat 2000)
37. Anayasa Reformu ve Yönetimin Demokratikleşmesi (Nisan 2000)

38. Türkiye Ekonomisi 2001 (Nisan 2001)
39. Türkiye Ekonomisi 2002 (Mayıs 2002)
40. Türkiye Ekonomisi 2003 (Haziran 2003)
41. Organ. San. Böl./Sit. ve Serbest Bölğ. Sorunları ve Çözüm Öneri. Sempz.(Ekim 2003)
42. Hükümetin Performansı – Kasım 2002-Aralık 2003 (Aralık 2003)
43. Türkiye Ekonomisi 2004 (Mayıs 2004)
44. The Turkish Economy 2004 (July 2004)
45. The Outlook Of The Turkish Economy (September 2004)
46. Bölgesel - Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Nisan 2005)
47. İstanbul Raporu (Çözümler - Öneriler) 2005 (Mayıs 2005)

MÜSİAD Yönetim Kitaplığı

1. Geleceğin Lideri (Ekim 2003)
2. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma (Kasım 2003)
3. Hiper Rekabet Stratejileri (Nisan 2004)
4. İşletmelerde Yatırım Yönetimi (Ekim 2004)

MÜSİAD Ekonomi Kitaplığı

1. Doğu Asya Tecrübesi Işığında Türkiye – IMF İlişkileri (Kasım 2004)

MÜSİAD Cep Kitapları

1. Türk Eximbank'ın İhracat Destek Programları (Haziran 1999)
2. Rusya Ekonomisi ve Türk Müteşeb. İçin Rusya Pazarındaki İmkanlar (Haziran 1999)
3. AB'nde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere Destek Programları (Temmuz 1999)
4. ABD İş Gezisi Değerlendirmesi (Temmuz 1999)
5. Yatırımlarda Devlet Yardımları Teşvik Tebliği (Ağustos 1999)
6. 4447 Say. Yasayla SSK ve İş Kan. Yapılan Son Değişiklikler ile İşsizlik Sig. Uygul. 4444 Say. Yasayla Vergi Kanunlarında Yapılan Son Değişiklikler (Kasım 1999)
7. Teşvikler – KOSGEB'in KOBİ'lere Destekleri (Temmuz 2000)
8. Kuzey Afrika Pazarı (Temmuz 2000)
 - * İşadamlarına Kriz Dönemi Önerileri (Ocak 2001)
9. MÜSİAD Ne Dedi? Ne Oldu? (Nisan 2001)
10. İhracat ve Yatırımlarda Devlet Teşvikleri (Temmuz 2001)
11. Hedef İhracat Pazarlarının Belirlenmesi (Şubat 2002)
12. Üye Hizmetleri Rehberi (Nisan-Eylül 2002)
13. AB ve Türkiye-AB İlişkilerinin Kronolojisi (Mart 2003)
14. Türkiye-İMF İlişkilerinin Kronolojisi (Mart 2003)
15. Rusya ve Çin İş Gezileri (Nisan 2003)
16. Irak Ülke Raporu (Mart 2004)
17. Düşük Enflasyonda İşletmeler İçin Yol Haritası (Temmuz 2004)
18. AB İlerleme Raporu ve AB Müzakere Süreci Konusunda MÜSİAD'ın Görüşleri (Ekim-2004)
19. AB Müzakere Sürecine İlişkin MÜSİAD'ın Değerlendirme ve Önerileri (Mart-2005)